

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

**ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК  
ЗАПОРІЗЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ  
ІНЖЕНЕРНОЇ АКАДЕМІЇ**

Випуск 5 (17) 2018

**ЗАПОРІЖЖЯ**

**2018**

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

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

### Відповідальний секретар:

**Трифонов Г.Ф.** – 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).

Електронна сторінка видання – [www.e-visnyk.zdia.zp.ua](http://www.e-visnyk.zdia.zp.ua)

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази **Index Copernicus**

Видання входить до «Переліку друкованих фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 11 липня 2016 № 820.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Запорізької державної інженерної академії  
(протокол № 13 від 29.11.2018 р.)

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

© Редакційна колегія, 2018

© Автори статей, 2018

© Запорізька державна інженерна академія, 2018

## ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ  
ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ**Шиловцева Н.В.**ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ  
В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....9СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**Busarieva T.H.**

FEATURES OF FORMATION OF THE “THIRD WAY” SOCIETY.....13

**Краснікова Н.О., Хохлова А.В., Красніков П.Д.**«ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА» ЯК ЕЛЕМЕНТ  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....19ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**Конакова К.М.**ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОЇ ТА ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ  
ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ.....24**Мельников О.В.**

МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ.....29

**Олексенко Р.І., Ортіна Г.В.**ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ  
АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....33**Панченко Н.Г.**МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....39**Ящук Т.А., Чирва О.Г.**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....45

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Ахмедов С.Т.**ОСОБЕННОСТИ ОТРАСЛЕВОГО ПОДХОДА  
К РАЗВИТИЮ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....51**Багорка М.О., Довбій А.О.**

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....56

**Бірбіренко С.С., Мацан Т.М.**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА  
У СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ.....62**Братута О.Г.**ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ЯВИЩА «ЕКОНОМІЧНИЙ КЛАСТЕР»  
ЯК ВИДОВОЇ ФОРМИ ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....65**Гвініашвілі Т.З.**

АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....72

**Горох О.В., Скоромна О.Ю., Міщенко В.С.**

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ .....76

**Дем'яненко Т.І., Хомутов Д.Г.**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....81**Дробишева О.О., Дашковська Ю.М.**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ  
ВИРОБНИЧОЇ ПОТУЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....85

<b>Дробишева О.О., Сопіна С.Л.</b> СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	90
<b>Дроздова О.Г., Пащенко І.В.</b> ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	94
<b>Дюк О.М.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА» В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ.....	99
<b>Коваленко О. В., Чуприна Н.Ю.</b> ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	103
<b>Копішинська К. О.</b> ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ: ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	108
<b>Олійник Т.І.</b> РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ – ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ І СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	115
<b>Олійник Т.О., Матейченко А.Ю.</b> МЕТОДИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	119
<b>Севастьянов Р.В., Кіорпе В.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	124
<b>Sylkin O.S., Nahirna O.V., Vysotska I.B.</b> INVESTIGATION OF THE ESSENCE AND COMPONENTS OF THE CATEGORICAL FRAMEWORK OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY.....	129
<b>Соколова Ю.О., Самофалова-Зоріна А.А.</b> УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ З НЕДОСКОНАЛОЮ КОНКУРЕНЦІЄЮ.....	133
<b>Тюхтій М.П., Сотченко Ю.К., Стрикало Є.А.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	138
<b>Фоміченко І.П., Баркова С.О., Дудченко М.П.</b> ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЬ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНУ.....	142
<b>Шарова С.В., Черкасова О.С.</b> ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ .....	145
<b>Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О.</b> КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	149
<b>Олійник Т.О., Шиблова А.М.</b> АНАЛІЗ САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	152

#### РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

<b>Голомб В.В., Трошина Г.В.</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	157
<b>Дробишева О.О., Зенченко А.М., Стоєв В.Л.</b> НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНІ.....	160

#### ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

<b>Березіна С.Б.</b> СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ – СУЧАСНА ПРОБЛЕМА ЛЮДСТВА.....	165
<b>Ганцовський О.А.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД, ПРАКТИЧНІ ВТІЛЕННЯ.....	172

**Цимбалюк С.О.**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ.....176

**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

**Волохова І.С.**

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАЧАННЯ БЮДЖЕТНИХ РЕСУРСІВ  
НА ОПЛАТУ ПРАЦІ В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ.....183

**Мельник Л.В.**

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ОБ'ЄКТІВ НЕРУХОМОСТІ  
ЗА ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ АГРАРНОЇ СФЕРИ.....188

**Огородник В.В.**

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ ІЗ ДЕРЖАВНОЮ УЧАСТЮ В УКРАЇНІ.....192

## CONTENTS

### ECONOMICS AND HISTORY OF ECONOMIC IDEA

**Shylovtseva N.V.**

FACTORS OF FORMATION OF WORKFORCE COMPETITIVENESS

UNDER THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT

OF AN INNOVATIVE MODEL OF UKRAINIAN ECONOMY. ....9

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Busarieva T.H.**

FEATURES OF FORMATION OF THE “THIRD WAY” SOCIETY.....13

**Krasnikova N.O., Khokhlova A.V., Krasnikov P.D.**

«GREEN ECONOMY» AS AN ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT:

CURRENT STATE AND PROSPECTS.....19

### ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

**Konakova K.M.**

PROSPECTS OF THE USE OF TOOLS OF FISCAL

AND MONETARY POLICY IN THE FORMATION

OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINE.....24

**Melnikov A.V.**

MODELING THE DEVELOPMENT THE INFORMATION SPHERE IN UKRAINE.....29

**Oleksenko R.I., Ortina H.V.**

FEATURES OF THE INNOVATION AND INVESTMENT POLICY

OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT OF THE REAL SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY..... 33

**Panchenko N.N.**

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE LEVEL

OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF RAIL TRANSPORT.....39

**Yashchuk T.A., Chyrva O.H.**

DIRECTIONS OF FINANCIAL SUPPORT MECHANISM IMPROVEMENT

OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS ACTIVITY.....45

### PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY

**Akhmedov S.T.**

FEATURES OF THE INDUSTRY APPROACH

IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP.....51

**Bagorka M., Dovbii A.**

MARKETING SUPPORT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE.....56

**Birbirensko S.S., Matsan T.M.**

PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE

IN THE CURRENT MARKET CONDITIONS.....62

**Bratuta O.G.**

RESEARCH CONCEPT OF THE PHENOMENON «ECONOMIC CLUSTER»

AS INDIVIDUAL FORMS OF UNITING OF ENTERPRISES.....65

**Gviniashvili T.**

THE CHANGE MANAGEMENT ALGORITHM OF BUSINESS ENTITIES.....72

**Gorokh O.V., Skoromna O.Yu., Mishchenko V.S.**

TAX MANAGEMENT IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT.....76

**Demyanenko T.I., Khomutov D.G.**

FORMATION OF A SYSTEM OF EFFECTIVE MANAGEMENT MECHANISM

AT INDUSTRIAL ENTERPRISES.....81

**Drobysheva O.O., Dashkovska Yu.M.**

THEORETICAL ASPECTS OF USING PLANT CAPACITY.....85

**Drobysheva O.O., Sopina S.L.**

MODERN METHODS OF COST MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE..... 90

<b>Drozdova O.G., Paschenko I.V.</b> PROBLEMS OF DEBT SECURITY ACCOUNTING IN UKRAINE AND WAYS FOR THEIR DECISION.....	94
<b>Diuk O.N.</b> THE STUDY OF THE ESSENCE AND CONTENT OF THE CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS OF DEVELOPMENT.....	99
<b>Kovalenko O.V., Chupryna N.Yu.</b> CHARACTERISTICS OF THE CURRENT STATE OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES.....	103
<b>Kopishynska K.O.</b> DIGITAL INNOVATIONS: CONTENT, STRUCTURE AND CONDITIONS OF FUNCTIONING.....	108
<b>Oliynyk T.I.</b> RISK MANAGEMENT – FACTOR IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES OF THE STABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE.....	115
<b>Oliynyk T.O., Matieichenko A.Y.</b> METHODS OF ASSESSING THE FINANCIAL CONDITION AND EFFICIENCY OF USING ENTERPRISE RESOURCES.....	119
<b>Sevast'yanov R., Kiorpe V.</b> FEATURES OF DIAGNOSTICS OF FINANCIAL STABILITY OF PJSC «ZAPORIZHSTAL».....	124
<b>Sylkin O.S., Nahirna O.V., Vysotska I.B.</b> INVESTIGATION OF THE ESSENCE AND COMPONENTS OF THE CATEGORICAL FRAMEWORK OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY.....	129
<b>Sokolova Y.O., Samofaloova-Zorina A.A.</b> MANAGING THE MARKETING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN THE INDUSTRY UNDER IMPERFECT COMPETITION.....	133
<b>Tiukhtii M.P., Sotchenko Y.K., Strykalo E.A.</b> STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN TERMS OF RISK AND UNCERTAINTY.....	138
<b>Fomichenko I.P., Barkova S.O., Dudchenko M.P.</b> FACTORS OF INFLUENCE ON THE COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF THE DONETSK REGION.....	142
<b>Sharova S.V., Cherkasova O.S.</b> FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT.....	145
<b>Shapoval E.A., Ivaniy A.A., Galchenyuk A.A.</b> PERSONNEL POLICY AS A TOOL OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM.....	149
<b>Oleinik T.A., Shiblova A.M.</b> ANALYSIS SANATION OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	152

#### PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY

<b>Holomb V.V., Troshyna H.V.</b> STATE REGULATION OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	157
<b>Drobysheva A.O., Zenchenko A.M., Stoiev V.L.</b> WAYS OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN THE REGION.....	160

#### DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

<b>Berezina S.B.</b> SOCIAL RISKS – A MODERN PROBLEM OF HUMANITY.....	165
<b>Hantsovskyi O.A.</b> IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE, PRACTICAL IMPLEMENTATION.....	172

**Tsybaliuk S.O.**

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES

OF FORMATION OF COMPENSATION STRATEGY.....176

**MONEY, FINANCES AND CREDIT**

**Volokhova I.S.**

ESTIMATION OF EFFICIENCY OF EXPENSE OF BUDGETARY RESOURCES

ON PAYMENT OF LABOUR IN BUDGETARY ESTABLISHMENTS.....183

**Melnyk L.V.**

METHODOLOGICAL BASES FOR THE VALUATION

OF THE REAL ESTATE OBJECTS IN THE MORTGAGE LENDING OF AGRARIAN SPHERE.....188

**Ohorodnyk V.V.**

UKRAINIAN STATE-OWNED BANKS STRATEGIES TRANSFORMATION.....192



## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 330.34(477)

**Шиловцева Н.В.**, к.е.н., доцент,  
професор кафедри економічної теорії, фінансів і обліку  
*Харківський національний педагогічний університет  
імені Г.С. Сковороди*

### **ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Шиловцева Н.В. Чинники формування конкурентоспроможності робочої сили в умовах становлення інноваційної моделі економіки України.** У статті визначається неминучість масштабних змін у структурі та якості виробничих чинників, що передбачає нову роль знань, інформації та інтелекту, носієм яких є робоча сила. Аналізуються стратегічні засади формування та використання робочої сили в умовах становлення інноваційної моделі економіки України. Методологія з'ясування чинників конкурентоспроможності робочої сили здійснюється як у процесі її формування, так і в процесі використання. Значну увагу приділено аналізу техніко-економічних умов, що вимагають відповідної якості робочої сили та її загальної компетентності, соціально-демографічним характеристикам робочої сили, які визначають попит та пропозицію на неї. Автор узагальнює соціально-культурні обставини, що відображають готовність робочої сили до диверсифікації форм зайнятості та трудової мобільності.

**Ключові слова:** робоча сила, конкурентоспроможність робочої сили, процес формування робочої сили, процес використання робочої сили, особистісні чинники впливу на конкурентоспроможність робочої сили, зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність робочої сили.

**Шиловцева Н.В. Факторы формирования конкурентоспособности рабочей силы в условиях становления инновационной модели экономики Украины.** В статье определяется неизбежность масштабных изменений в структуре и качестве производственных факторов, что предполагает новую роль знаний, информации и интеллекта, носителем которых является рабочая сила. В исследовании анализируются стратегические основы формирования и использования рабочей силы в условиях становления инновационной модели экономики Украины. Методология выяснения факторов конкурентоспособности рабочей силы осуществляется как в процессе ее формирования, так и в процессе использования. Значительное внимание уделено анализу технико-экономических условий, требующих соответствующего качества рабочей силы и ее общей компетентности, социально-демографическим характеристикам рабочей силы, определяющим спрос и предложение на нее. Автор обобщает социально-культурные обстоятельства, отражающие готовность рабочей силы к диверсификации форм занятости и трудовой мобильности.

**Ключевые слова:** рабочая сила, конкурентоспособность рабочей силы, процесс формирования рабочей силы, процесс использования рабочей силы, личностные факторы влияния на конкурентоспособность рабочей силы, внешние факторы влияния на конкурентоспособность рабочей силы.

**Shylovtseva N.V. Factors of formation of workforce competitiveness under the conditions of development of an innovative model of ukrainian economy.** The article outlines the inevitability of large-scale changes in the structure and quality of production factors, which implies a new role of knowledge, information and intelligence, the carrier of which is the workforce. The research analyzes the strategic principles of workforce formation and usage under the conditions of formation of an innovative model of Ukrainian economy. The methodology for identifying the factors of workforce competitiveness is carried out both in the process of its formation and in the process of its use. Considerable attention is paid to the analysis of technical and economic conditions that require the corresponding quality of workforce and its overall competence, socio-demographic workforce characteristics which determine demand and supply. The author summarizes socio-cultural circumstances that reflect the workforce readiness to diversify the forms of employment and labour mobility.

**Key words:** workforce, workforce competitiveness, the process of workforce formation, the process of workforce usage, personal factors of influence on workforce competitiveness, external factors of influence on workforce competitiveness.

**Постановка проблеми** полягає у визначенні місця і ролі робочої сили в реалізації стратегії інноваційного розвитку економіки України, теоретичному обґрунтуванні чинників конкурентоспроможності робочої сили в процесі її формування та використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню конкурентоспроможності робочої сили в Україні присвячено роботи Д. Богині, О. Грішньої, Е. Лібанової, Т. Кір'ян, М. Семикіної, І. Петрової, О. Цимбал. Проблеми конкурентоспроможності робочої сили в умовах формування економіки інноваційного типу розглядаються А. Гальчинським, І. Галицею, В. Геєцем, В. Онікієнко, А. Чухно та ін.

Проте базові дослідження виявлення критеріїв щодо оцінки конкурентоспроможності робочої сили в умовах інноваційного розвитку потребують подальшого обґрунтування глибинних змін основної продуктивної сили суспільства, визначення основних показників конкурентоспроможності робочої сили та механізм управління нею.

**Постановка завдання.** Необхідний поглиблений методологічний підхід до аналізу чинників конкурентоспроможності робочої сили в процесі її формування та використання на ринку праці України в умовах інноваційного розвитку.

**Виклад основних результатів.** Інноваційна модель розвитку ґрунтується на отриманні наукових результатів та їх технологічному втіленні у виробництво, на тому, що приріст ВВП зумовлений, головним чином, виробництвом і реалізацією наукоємної продукції та послуг. Для цієї моделі характерні такі риси: наявність державної політики щодо стимулювання інноваційних процесів, державна підтримка науки та освіти, інтегровані технології, висока якість та вартість робочої сили. У зв'язку із цим однією з ключових соціально-економічних проблем України є проблема підвищення конкурентоспроможності робочої сили як чинника, що притаманний інноваційній моделі економіки. Характерними властивостями робочої сили є такі: здатність відповідати вимогам конкурентного ринку, забезпечення задоволення власних потреб і потреб роботодавця, достатній рівень доходів, мобільність у межах національної та світової економіки.

Важливим питанням формування інноваційної моделі розвитку України є створення системи управління конкурентоспроможністю робочої сили на підставі визначення її змісту та чинників формування.

Конкурентоспроможність робочої сили зумовлюється її особливостями як товару (він має споживчі та вартісні характеристики). Ціна робочої сили має суб'єктивне визначення та враховує позицію споживача робочої сили. Відмінністю робочої сили від інших товарів є її здатність до самовдосконалення і те, що виробник та носій робочої сили втілюється в одній особі. Доцільно враховувати такі пріоритетні компоненти якості робочої сили, як соціально-

мотиваційні властивості та ключові компетенції працівника; компоненти «ціна» та «вартість послуг робочої сили», які формуються в результаті взаємодії суперечливих тенденцій сучасного ринку праці та впливають на його попит та пропозицію. Функціонування національного ринку праці сьогодні пов'язане з такими проблемами, як:

- високий рівень тіньової зайнятості. Чисельність офіційно працюючих зрівнялася з чисельністю пенсіонерів, відповідно, збільшується навантаження на державний бюджет, що не дає можливості забезпечити гідні пенсії та інші соціальні виплати. Крім того, громадяни, які працюють у неформальному секторі економіки, позбавлені соціального захисту в разі настання страхового випадку (кількість застрахованих працівників зменшилася за 2013–2016 рр. із 8,2% до 5,3%);

- високий рівень економічно неактивного населення працездатного віку – 37,9% у І півріччі 2016 р.;

- низький рівень зайнятих у співвідношенні до всього населення – 47% за середньосвітових показників 61,8%;

- відставання якості робочої сили від потреб економіки (тільки 8,7% облікової кількості штатних працівників (1 млн. осіб) охоплюється системою професійної підготовки та перепідготовки);

- дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили за всіма групами професій, особливо нестача кадрів на високотехнологічних промислових виробництвах (у середньому по Україні за І півріччя 2016 р. на одну вакансію претендувало п'ять осіб);

- суттєвий рівень безробіття серед молоді (у І півріччі 2016 р. безробіття у віковій категорії становило майже 2,7%) тощо [9].

Національний ринок праці характеризується дисбалансом між попитом та пропозицією за всіма групами професій, особливо нестачею кадрів на високотехнологічних промислових виробництвах. Кількість зареєстрованих безробітних на червень 2018 р. становила 1 600,4 тис. осіб (8,9%). Суттєвий рівень безробіття серед молоді: за І півріччя 2018 р. він становив більше 27,8% економічно активного населення [2].

Ринок праці України потребує працівників, які здатні до постійного самонавчання, вдосконалення своїх трудових навичок. Це зумовлює соціальну компоненту, яка може бути ефективною або неефективною залежно від наявної системи мотивації працівників. «Уявлення про те, що низька оплата праці, – писав М. Вебер, – і високі прибутки перебувають у прямому зв'язку, є наївним, це лейтмотив докапіталістичного ставлення до праці. Висока оплата праці – це не лише її продуктивність, висока відповідальність за результати праці, а й якісно новий спосіб мислення працівника» [1, с. 7]. Висока вартість робочої сили, як відомо, – це умова технічного прогресу, тому віднесення 35–45% частки заробітної плати до собівартості продукції є внутрішнім стимулом до застосування нових технологій, що здешевлюють виробництво.

Інноваційна економіка змінює систему виробничого відтворення, модифікацію потреб особи. Серед них переважають нематеріальні потреби: реалізація творчого потенціалу людини, всебічний розвиток. Знання, інформація перетворюються на продуктивну силу. Стратегічна орієнтація на активізацію інноваційного процесу у виробництві потребує збільшення державної підтримки фундаментальної і прикладної науки. М. Портер, визначаючи місце науки у цивілізаційному процесі, наполягав, що наука вся прикладна, різниця полягає лише в тому, що окремі додатки з'являються швидко, а інші – через століття. Для економіки України було характерне скорочення частки державного фінансування і наукоємності ВВП. Україна знизилася бюджетні видатки на науку з 54,3% у 2008 р. до 44,5% у 2011 р., тобто на 10% [4, с. 166–167]. Обсяг фінансування Академії наук України в 2018 р. передбачений у сумі 3 млрд. 758,6 млн. грн. за рахунок коштів загального фонду держбюджету, що на 1 млрд. 39,8 млн. грн., або на 38,2%, більше за показник 2017 р. [5].

Вважаємо доцільним виділити чинники конкурентоспроможності робочої сили як у процесі її формування, так і в процесі використання робочої сили. Формування робочої сили визначається кількісними й якісними показниками, станом здоров'я, рівнем інтелекту, віком, чисельністю працюючих. Використання робочої сили в процесі господарської діяльності визначається такими економічними показниками, як продуктивність праці, вартість робочої сили та її соціальні складники (добробут, умова й оплата праці, якість трудового життя, соціальна забезпеченість та захищеність), функціонування робочої сили на мікро- і макрорівні. До чинників конкурентоспроможності робочої сили на етапі її використання можна віднести видатки на підготовку та її розвиток, вартість споживчого кошику, індекс людського розвитку, перспективи кар'єрного зростання робочої сили.

В Україні існують значні труднощі у формуванні конкурентного середовища на ринку праці, що пов'язано з демографічною ситуацією, станом здоров'я населення, його освітньо-професійним потенціалом та соціально-мотиваційною компонентою. Щодо демографічної ситуації, то за останні десять років населення України (без урахування Криму та ДНР) скоротилося на 4,382 млн. осіб. 70% українців належать до категорії працездатних громадян (30 млн. осіб – працездатне населення, 6 млн. пенсійного віку). Коефіцієнт демографічного навантаження (КДН) розраховується як відношення кількості мешканців країни, що не досягло працездатного віку, до працездатних громадян. У 2018 р. КДН дорівнює 19,2%. Середня тривалість життя демонструє, скільки в середньому доводиться жити громадянам, на нього впливають показники народжуваності та смертності. Рівень смертності вдвічі перевищує народжуваність. За січень-квітень 2018 р. скорочення населення становило 8 тис. осіб.

У 2018 р. середня тривалість життя як для жінок, так і для чоловіків – 68,8 років. Цей показник не тільки набагато нижчий, аніж у західноєвропейських країнах, а ще й менший за середню тривалість життя у світі (за даними ООН, він становив 71 рік). Сучасний ринок праці характеризується рівнем безробіття в 1,4% працездатного населення (2,3% – мешканці сіл, у міських поселеннях – 1,1%). Кількість вакансій, заявлених роботодавцями до ДСЗ, порівняно з груднем 2017 р. збільшилася на 9,4 тис. та становить 18,7%. Навантаження зареєстрованих безробітних на одну вакансію у цілому по країні змінилося із семи осіб на кінець грудня 2017 р. до шести осіб на початок січня 2018 р. [8]. Руйнування дисбалансу між структурою робочої сили пов'язане із забезпеченням мобільності освітньої системи у цілому, особливо системи професійної підготовки.

Особливість конкурентних відносин на ринку праці полягає у тому, що суб'єкти (покупці і продавці робочої сили) є водночас як носіями попиту, так і носіями пропозиції, а сама конкуренція, як підкреслює І.Л. Петрова, набуває двох форм: конкуренція між виробниками-підприємцями за найкращих працівників необхідних професій, кваліфікацій, що відповідають специфікації робіт; конкуренція між працівниками за найкраще місце застосування своєї робочої сили [7]. Детермінантами конкурентоспроможного ринку праці є кількісні й якісні та переваги в освіті, кваліфікації, рівнях компетенції, накопиченому досвіді, схильності до інновацій, мобільності, вмотивованості.

Державне регулювання взаємодії бізнесу та ринку праці повинне здійснюватися в таких напрямках:

- сприяння доступу більшої кількості людей до освітньо-професійних закладів;
- забезпечення людей професійним навчанням упродовж усього життя, приділяючи особливу увагу працівникам із низькою кваліфікацією, літнім працівникам та співробітникам малих і середніх підприємств, які неспроможні витратити достатньо коштів на навчання своїх кадрів;
- створення вдосконаленої системи планування і визначення кваліфікацій, що мають найбільший попит на ринку праці;
- аналіз ринку праці через інвестиційні плани підприємств, цільові державні програми регіонального розвитку;
- забезпечення служби зайнятості й освітніх структур висновками такого аналізу для проведення професійного навчання громадян, у тому числі безробітних, відповідно до поточних і перспективних потреб підприємств у кадрах у професійному та кваліфікаційному розрізі;
- забезпечення молоді гарантованим першим робочим місцем [3].

Система професійно-технічної освіти призначена забезпечити економіку кваліфікованими працівниками, можливість вибирати молодому поколінню

професію. В умовах ринку майже три-чотири роки працівники змушені освоювати нові професії [7].

Механізм взаємодії ринку праці та ринку освіти потребує забезпечення високого рівня професійного навчання економічно активного населення, впровадження інноваційних методів професійної освіти. В її організації доцільно використовувати перелічені підходи: формування в учнів ПТНЗ практичних умінь, навичок, професійних компетенцій; реагування на зміни потреб роботодавців; використання під час підготовки прогресивних технологій праці; професійна підготовка учнів повинна здійснюватися на підставі гнучких навчальних програм за модульною системою; інтегрування окремих видів діяльності в межах певної професії; підняття престижності робітничих професій; формування професійної етики [6].

Формування партнерства бізнесу і професійно-технічної освіти – це напрям забезпечення конкурентоспроможності майбутніх кваліфікованих робітників. Бізнес-компанії повинні відкривати на базі ПТНЗ навчально-виробничі центри, в яких учнівська молодь і педагогічні працівники ознайомлюються зі специфікою нових матеріалів, обладнання, інструментів, оволодівають сучасними виробничими технологіями. З іншого боку, професійно-технічні заклади повинні враховувати потреби ринку праці з урахуванням вимог замовників робітничих кадрів.

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю робочої сили являє собою процес впливу на формування та використання робочої сили для розвитку в ній стійких конкурентних переваг в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Підвищення конкурентного рівня робочої сили передбачає вдосконалення техніко-виробничих умов господарської діяльності, що висувають вимоги до якості робочої сили її загальної компетентності, професійної майстерності та практичного досвіду. Розроблення напрямів підвищення конкурентних переваг робочої сили зумовлене вдосконаленням її соціально-демографічних характеристик, що визначає попит і пропозицію робочої

сили, а також необхідність урахувати соціально-культурні обставини, що відображають готовність робочої сили до диверсифікації форм зайнятості та трудової мобільності. Сьогодні на ринку праці виникли нові форми нестандартної праці, не регламентовані чинним трудовим законодавством, серед яких варто відзначити дистанційну зайнятість (телероботу і запозичену працю). За запозиченої праці працівник, залишаючись оформленим в одного роботодавця, передається в розпорядження іншого. За сучасних умов у межах запозиченої праці виокремлюють аутсорсинг, аутстафінг та лізинг персоналу. Згідно з проведеними дослідженнями, в Україні частіше на аутсорсинг передають: ІТ-послуги (40,5%), логістику (35,1%), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27%), маркетингові послуги (21,6%), рекрутмент (18,9%), бухгалтерський облік (13,5%), розрахунок заробітних плат (13,5%), обробку і систематизацію інформації (8,1%), аутсорсинг медичних працівників (8,1%), облік кадрів і кадровий супровід (5,4%), адміністративні функції (2,7%) [9].

**Висновки.** Активізація ролі інноваційних складників економічного розвитку країни нерозривно пов'язана з розвитком інформаційних технологій, необхідністю підготовки висококваліфікованих спеціалістів, збільшенням витрат на освіту. Підвищення рівня вимог до якості робочої сили під час розвитку сучасних технологій потребує постійного вдосконалення її знань, умінь, компетенцій, професійної мобільності та конкурентної спроможності. Виникає необхідність систематичної перепідготовки працівників, підвищення їхньої кваліфікації в рамках кожного рівня професійної освіти. Стратегія реалізації щодо підвищення якості робочої сили в Україні потребує врахування таких чинників, як: розвиток усіх складників ринку; подальше вдосконалення системи управління зайнятістю, що передбачає також урахування інституційних чинників, техніко-економічних умов, що висувають вимоги до якості робочої сили та її загальної компетентності, соціально-демографічного стану, що визначає попит та пропозицію робочої сили.

### Список літератури:

1. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму; пер. з нім. О. Погорілого. К.: Основи, 1994. 261 с.
2. Економічний дискусійний клуб. Безробіття в Україні та світі. І квартал 2018 р. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/bezrobittya-v-ukrayini-ta-sviti-i-kvartal-2018-roku> (дата звернення: 19.10.2018).
3. Луцька А. Професійна освіта: бути чи не бути? Голос України. URL: <http://www.golos.com.ua/article/272829>.
4. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. К.: Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2012. 303 с.
5. Щодо бюджетного фінансування НАН України у 2018 р. / Національна Академія наук України. URL: <http://www.nas.gov.ua/UA/Messages/news/Pages/View.aspx?MessageID=3687> (дата звернення: 19.10.2018).
6. Професійно-технічна освіта. Національний інформаційний центр академічної мобільності ENIC UKRAINE. URL: <http://enic.in.ua/index.php/ua/systema-osvity/profesijno-tehnichna-osvita>.
7. Ринок праці та освіти: пошук взаємодії: зб. наук. ст. / наук. ред. І.Л. Петрова. К.: Таксон, 2007. 200 с.
8. Сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.10.2018).
9. Сайт Державної служби статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2016/dop/10/Dop\\_gp\\_Ipiv16\\_w.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/dop/10/Dop_gp_Ipiv16_w.zip) (дата звернення: 19.10.2018).



# СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

UDC 365.143.26

**Busarieva T.H.,**  
Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of International Economics,  
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## FEATURES OF FORMATION OF THE “THIRD WAY” SOCIETY

**Busarieva T.H. Features of formation of the “third way” society.** The article analyses the problems of forming the capitalist and socialist model of economic development. The deficiencies of these concepts are identified in the context of tasks of creating conditions for the transition to knowledge economy and development of human capital.

**Key words:** capitalist model, socialist model, knowledge economy, society of “third way”.

**Бусарева Т.Г. Особливості формування суспільства “третього шляху”.** В статті проаналізовані проблеми формування капіталістичної та соціалістичної моделі економічного розвитку. Визначені недоліки зазначених концепцій у контексті реалізації задач щодо створення умов для переходу до економіки знань та розвитку людського капіталу.

**Ключові слова:** капіталістична модель, соціалістична модель, економіка знань, суспільство “третього шляху”.

**Бусарева Т.Г. Особенности формирования общества “третьего пути”.** В статье проанализированы проблемы формирования капиталистической и социалистической модели экономического развития. Определены недостатки указанных концепций в контексте реализации задач по созданию условий для перехода к экономике знаний и развития человеческого капитала.

**Ключевые слова:** капиталистическая модель, социалистическая модель, экономика знаний, общество “третьего пути”.

**Formulation of the problem.** The formation of the knowledge economy predetermines the search for the most effective model of economic development. To date, there are two opposite economic models that have differently defined the theoretical foundations and practical conditions for the socio-economic development: capitalist and socialist. It is within these models that human societies were able to achieve the greatest achievements in the field of socio-economic development. Let us consider in the framework of which of these concepts the task of creating conditions for the transition to a knowledge-based economy and the development of human capital can be realized.

**Analysis of recent research and publications.** The scientific analysis of the formation and development of knowledge economy and its separate theoretical and practical issues has been researched in works: D. Andrussen, N. Bonis, S.M. Klimov, R. Coase, B. Lev, B.B. Leontiev, L.I. Lukicheva, B.Z. Miller, I.V. Pronina, T. Stewart, R. Thyssen and others. Problems of estimation of capitalist and socialistic constraints of knowledge economy development in both developed and developing countries were considered in the works of E. Brok-

ing, L.G. Glushko, V.Yu. Zubko, R. Kaplan, A.N. Kozirova, D. Norton, A. Pulik, M. Malone, L.V. Postanagov, K. Swebi, K. Taylor, L. Edvinson, and others. However, a considerable number of scientific problems regarding the definition of an optimal concept remain unresolved, in the conditions of operation of which the principles of the development of the knowledge economy will be realized most effectively.

**Analysis of previously unsolved parts of the general problem.** The establishment and formation of the knowledge economy predetermine the search for the most effective model of economic development. To date, two opposite economic models are known, differently defining theoretical foundations and practical conditions for social and economic development: capitalist and socialist. It was within these models that human societies were able to achieve the greatest achievements in the sphere of socio-economic development. Let's consider, within the framework of one of these concepts, the task of creating conditions for the transition to knowledge economy and the development of human capital can be realized.

**Formulation of the research task.** The article examines the capitalist and socialist concept of creating con-

ditions for the transition to a knowledge-based economy and the development of human capital. The underlying deficiencies of the analysed concepts and the proposed new third-way co-pillar, which is the most effective in terms of the development of the knowledge economy.

**Statement of the problem.** The unchanging purpose of the business entities in the capitalist model of the economy is to maximize profits; The purpose of the economy as a science is to balance the supply and demand. In the economic analysis of the classical school, all, including the person, acted only as a means of maximizing the profit of the business owner. All attention was paid to the analysis of profit maximization factors, that is why the influence of the state of health, education, culture of a person, his standard of living on economic efficiency was not considered but the domination of economic, social, and productive forces in relation to man was recognized. The only source of wealth was considered a product created in material production. Such an interpretation of the essence and purpose of economic development corresponded and satisfied the economic reality of the period of early capitalism (XIX century – early XX century), when there was practically no connection between production and science, when production efficiency was provided by increasing involvement in the production process of human and environmental resources, natural environment. The science of that period did not have that accumulated material that could significantly change the forms, methods, and means of production.

**Presentation of the main results.** The functioning of economies based on these principles, as it was characteristic of the end of the XIX century – the beginning of the XX century, as the history showed, could not ensure the progressive development of society and economy. The crisis of the classical school of political economy was the consequence of the fact that the accumulation of capital was put into the centre of the whole economic life. So, in the USA in the 1920s, 1% of the proprietors owned 59% of national wealth, and the share of the poorest, accounting for 87% of the population, accounted for only 8% of national wealth. In 1920–1921 in England, 2% of property owners concentrated in their hands 64% of the national wealth of the country, and 76% of the total population owned 7.6% of national wealth.

The economic system, based on the principles of classical capitalism, has lost its flexibility. The result was the deepest crisis of overproduction in 1929–1933 and the subsequent depression, which lasted until the beginning of the Second World War. As a result, by 1932, production in the United States declined by more than half compared to 1929, private investment dropped by 4 times, and manufacturing by almost 5 times. The output of cars decreased by 80%, steel smelting – by 76%, metallurgical production decreased by 88%, real wages of workers fell in 1938 against the level of 1900 to 74% [1, p. 14–18].

All this required a substantial revision of the economic theory and the ensuing state economic and social policy. As a result, The General Theory of Employment, Interest and Money by J.M. Keynes appeared who substantiated the need and effectiveness of stimulating domestic demand and state regulation of the economy. On the non-viability of the classical economic theory, J.M. Keynes wrote: “It is quite possible that the classical theory is a picture of how we would like the society to function. But to assume that it actually works so well means to disregard the real difficulties.” The emergence of fundamentally new Keynesian economic theory has led to the realization that the oppressed person becomes a “brake” to the development of industry and economy. The factor of economic efficiency is a person who receives a high pay for his work and thus forms a high demand in the country and also has a free access to education, scientific knowledge, health care, and other social benefits. This theory contradicted the dominant classical school of non-interference of the state in the economy. However, the “new course” of US President F. Roosevelt, the experience of the policy of “prosperity for all” by the German Chancellor L. Erhard confirms J. Schumpeter’s conclusions made in his work Capitalism, Socialism and Democracy: “The capitalist system does not perish from an economic collapse, but its own success undermines the social institutions protecting it and will inevitably create conditions in which it will not be able to survive and give way to socialism.”

That is why at the turn of the 1940s–1950s the official doctrine of the governments of many countries is the concept of a “welfare state”, which proclaimed the need for broad social protection measures. Based on qualitatively changed in the twentieth century objective conditions of economic development, the American industrialist J. Galbraith in the 1960s–1970s resolutely refuted the basic provisions of the classical theory: the subordination of goals of the economic development of the economic system to the interests of the owner of material resources, the market self-regulation of the national economy, the advantages of economic activity of sole proprietors, the merger in one person entrepreneur, proprietor, organizer of production and recipient of income. D. Stark – in 1943, a consultant on the study of US businesses – so reflected the importance of the factor “man”: “A business enterprise is 85% people, 10% – materials, and 5% – money. Issues of production, distribution, financial and administrative – all of them resist the problem of personnel. Almost 85% of the final cost of production is created by people.” One of the main factors of the high efficiency of the US industry, he considered the human factor and a clear organization of work.

In the second half of the twentieth century for the first time in the economic science of the capitalist countries, the existence of not only the sphere of material production but also the sphere of intangible services, which is subordinated to the laws of the material pro-

duction, and which deals with such a specific factor of economic development as a man, is recognized. As a result, in the 1950s the first statistical model of a market economy was prepared and developed – the system of national accounts (SNA), which was originally based on economists: D. Keynes, M. Frisch, S. Kuznets, R. Stone, V. Leontiev, etc. In the SNA, the distinction is made between the production and the non-productive spheres of activity, the notion of spheres of activity does not apply. In the framework of the SNA, production activity is the activity of producing goods and services; it covers the activities of enterprises both in the sphere of material production and in the sphere of intangible services. The data on the statistics of developed countries testify to the growing attention to the person. In the second half of the twentieth century, social spending in the developed world grew faster than the gross national product (GNP). The share of social expenditures in GNP for the period of 1960–1975 increased by an average of 1.5–2 times. The largest share of social spending is characteristic of Germany (31.5% of GNP), in which the welfare policy for all was implemented.

In the second half of the twentieth century in the economic science of the capitalist countries, there is a realization that the development of the economy is ensured not only by productive investments but also by investments in the field of so-called intangible production: science, education, health care (Table 1.1).

If in 1970 the investments into the sphere of intangible production in the USA exceeded investments in production fixed assets by 2 times, then by 1990 this gap increased up to 3 times. Thus, in the developed capitalist countries in the second half of the twentieth century, the realization comes that not only productive investments but also investments in human capital become the basis of economic development. The effectiveness of industry is dependent on the development of science, education, health, and other areas that shape human capital. However, an increase in the attention of a person in capitalist countries in itself cannot be an indication of the priority development of the spheres of an activity forming the human person, and the rejection of the basis of the goal of a market economy – maximization of profit. In developed countries, the production of material goods is still regarded as a leading area of economic activity, and the only purpose of managing remains the build-up of capital. Suffice it to say that the progressive structure of GDP of developed countries, in which the share of

intangible production is 65–75%, and material production, respectively, 25–35%, became possible only due to the existence of a huge industrial scale of the world represented by the developing and the least developed countries. That's why in 2009, the world's 11 developed countries (Australia, Belgium, Germany, Italy, Canada, the Netherlands, the Republic of Korea, the United Kingdom, the United States, France, and Japan) accounted for 57.8% of world imports, while the share the indicated countries in the world population is only about 12%. The mere fact that the developed capitalist countries withdrew from a number of industrial, often environmentally harmful industries to other countries, indicates the unresolved issue of ensuring sustainable economic development within their own states. The high level of “informatisation” of the developed countries of the world to a large extent became possible thanks to “industrial colonialism”.

Unlike capitalism in the socialist economy, there was no private ownership of the means of production, they were state-owned. Therefore, in the socialist state, the possibility of increasing capital by a separate group of people was excluded, and the maximization of profits was not proclaimed as the main goal of economic activity. Despite this, the goals of functioning were similar: instead of capital build-up, the objective of an economy of a socialist type was to build up state capital, mainly capital.

The theoretical basis of the socialist economy, its structure became the law of the predominant growth of production of means of production, formulated by K. Marx. Dividing the entire social product into its natural form into two divisions: the first subdivision of social production (production of means of production) and the second division (production of consumer goods) – and, having identified the elements of the cost of production in each of them, K. Marx showed what value and natural interconnections and proportions are formed between them in the process of simple (when all surplus value is consumed) and expanded reproduction (when part or all of the surplus value is capitalized, that is, it turns into additional capital, accumulates). From this concept, it follows that expanded reproduction, or economic growth, is determined by an increase in the production of means of production beyond what is necessary to resume capital expenditures in both units. This surplus is the material basis for new investments, which increase the capital stock of labour, which in turn becomes the basis for the growth of its productivity [3, p. 5–8].

Table 1.1

**Social expenditures of some countries of the world in 1960–1975**

Country	The share of social expenditures in GNP, %		Average annual growth rate in 1960–1975, %	
	1960	1975	GDP	Social expenses
USA	10,9	21,0	4,1	7,7
Denmark	20,5	31,5	4,7	6,7
France	13,4	23,8	5,8	7,4
Great Britain	13,9	24,9	3,1	5,6

Source: [2, p. 21–23]

Hence the law of pre-emptive growth of producing means of production as the main law of economic development. In the textbook of 1956, *The Economy of the USSR Industry*, prepared by a team of scientists from the Institute of Economics of the USSR Academy of Sciences, the following is stated: “Under the conditions of a socialist economy, large-scale industry, and especially the heavy industry, is a leading industry, a base for the development of all sectors, provides for the socialist reconstruction of the entire national economy, strengthening of the economic power and independence of the country. It creates conditions for the achievement of high productivity of social labour. In order to create a material and technical base and further technical re-equipment of all branches of the national economy, the Soviet government has directed and directs the predominant mass of capital investment in the heavy industry.” This law was the basis of economic planning in the USSR. In practice, it meant that more and more money was being spent on the production of raw materials, machinery, equipment, and construction of fixed assets for production purposes, and an ever smaller share went to the industries producing consumables and into the intangible sphere.

The logical continuation of this theory was the statistical model of a planned economy – the balance of the national economy (BNE). In its essence, it was a reflection of the theory of social reproduction and economic growth and was based on a theoretical assumption about the existence of two spheres of activity – production and non-production. It is in the production sphere that the public good is created, and the sphere of non-material production is a superstructure, it does not create a social product and, therefore, cannot be the basis of economic development. It is completely financially dependent on the product created in material production and cannot have independent sources of its development.

The result of this was that the main share in the expenditure structure of the USSR state budget was precisely the expenditures on the national economy (industry, agriculture, forestry and water management, construction, freight transport, material and technical supply and marketing) (health care, education, housing and public services, social services, culture, art, science) were in the second place (Table 1.2).

During 1960–1984, more than half of all expenditures of the USSR state budget were investments in material production. Material production was considered the only area, in which value is created. Only labour in the branches of material production was considered productive. Moreover, if the share of expenditures allocated to material production increased every year (from 46.6% in 1960 to 57.8% in 1984), the share of social expenditures, on the contrary, decreased (from 34.1% in 1960 to 31.8% in 1984). In addition, throughout the period under review, with the exception of 1983, expenditures on the national economy increased with a greater growth rate than on social expenditures. So, if in 1982 spending on the national economy increased by 16.2%, then for social purposes and science – only by 5.8%.

The branches producing the means of production developed at rates exceeding the growth rates of the industries producing consumer goods, as well as agriculture. On this basis, the share of producing means of production in all industrial products has steadily increased. So, according to the USSR Central Statistical Office in 1984, the volume of producing means of production (group “A”) was 3 times higher than the volume of production of consumer goods (group “B”), the share of people employed in the branches of material production in 1984 was 73.3%, and in the so-called “non-production” industries – 26.7%.

The structural deformation of the economy and material production could not but lead to such structural imbalances as the shortage of consumer goods, the lagging growth in the production of consumer goods and services from wage growth, especially that part of the population that was engaged in the industries producing means of production. In a socialist economy, in fact, the sphere of material production was opposed to the sphere of non-material services; the basis of the economy was an industry. Excessive production of means of production has led to the depletion of the economy and the exhaustion of resources for economic development. Such an economic structure did not identify the priority development of the non-material sphere with sustainable economic development. Thus, despite all the differences between the capitalist and socialist economic models, both of them are characterized by the priority development of the spheres of material production in order to accumulate capital [5, p. 31–34].

Table 1.2

**The structure of the state budget expenses of the USSR**

Index	1960	1970	1975	1980	1981	1982	1983	1984
State budget expenditures, total, %	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Including								
- on the national economy, %	46,6	48,3	51,6	54,7	54,8	57,5	57,0	57,8
- on socio-cultural events and science, %	34,1	36,2	35,9	33,5	33,4	31,9	32,4	31,8
- on defence, %	12,7	11,6	8,1	5,8	5,5	5,0	4,8	4,6
- on management, %	1,5	1,1	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8

Source: [4, p. 17–19]



In this case, the economic reality of the second half of the twentieth century more and more confirmed that the basis of economic efficiency is not just material wealth, but human capital. The capitalist economy, as well as the socialist one, cannot be considered the economic model and mechanism, within which it is possible to ensure the creation of conditions for the transition to the knowledge economy as a natural stage in the evolution of society and the economy. Both of these systems in different ways came to a crisis and to the realization of internal contradictions. But the main cause of the crisis of both systems was the subordination of the economic development of human capital and the spheres of activity that form it, the accumulation of capital to the detriment of the development of the human person. The only difference was that if in a socialist economy capital accumulation was carried out mainly for the purpose of subsequent investment in the creation of new means of production, then in a capitalist economy – in addition, it was also in order to maximize the welfare of the owners of material resources. Both the capitalist and the socialist economic model can be called the industrial economic model, in which conditions cannot be created for the development of a knowledge economy.

Over the past decade, scientists have increasingly realized the need to revise the outcome of the industrial era of society, understanding its results and developing a new socio-economic concept – the concept of transition to a post-industrial or information society, which is based on a new type of economy – knowledge economy. This problem is not a specific problem of any country or territory, it is global, and therefore, it should be considered in the context of global trends and solutions. And the main thing here is not just an increase in attention to those areas where knowledge is created, such as science, education, and health care, the main thing here is the recognition of the knowledge of that main and driving productive force, without which in modern conditions it is impossible to ensure the effective functioning of socio-economic systems, recognition of the fact that the full development of the individual is the only and necessary social criterion of all economic transformations.

As world practice shows, the industrial concept of the development of society has practically exhausted itself, and standard economic laws do not work in modern conditions. Models of economic development of countries based on the laws of a market economy are not able to explain and solve most social and economic problems. Classical market political economy, according to which the basis of the national wealth of the territory is natural resources and capital, cannot explain the destructive socio-economic processes that are taking place. Modern economics does not give an idea of what the economic model of the knowledge economy should be.

The idea of the absence of such a model is currently finding more and more supporters among scholars and economists. This explains the increased at the turn of the XX–XXI centuries the search for the so-called “third way”

of development, different from the socialist and capitalist models. Developed under the UN auspices of the Concept for the sustainable development of society and the economy, the main emphasis was placed on humanizing the social and economic life of society, ensuring effective control over the effectiveness of the use of the Earth’s natural resource potential in the interests of the entire population of the planet, social protection of the population capitals. In this connection, academician of RAS D.S. Lvov wrote: “Now it is already quite obvious to many that the market economic system is not a panacea” [6, p. 54–56].

What should be the economy corresponding to the social ideals of the “third way”? This is the main question, the answer to which progressive political leaders, scientists, and specialists all over the world are looking for today. The 2001 Nobel Prize winner in economics, J. Stiglitz, formulated his idea of the third way economics: “This vision lies somewhere between those who see the state playing a dominant role in the economy and those who support its minimal role, and at the same time, between those who consider capitalism to be completely rotten through the system, and those to whom the market economy seems to be a flawless and wonderful human invention that provides unprecedented prosperity for all. I see the market mechanism as a powerful tool for creating wealth, which has not yet reached the ceiling of its capabilities, but in the process of its development has condemned part of humanity to lag and, in fact, even worsened the position of some part of it.”

The market economy in the first place puts the profit and growth of material well-being, and as a result, the only purpose of management is economic growth. This approach to socio-economic development has led to the fact that humanity on the threshold of the twenty-first century faces with such problems that before it was impossible to imagine. Against the background of the population growth of the planet (in 1900, the population of the planet reached 1.6 billion people, by the end of the 20th century – 6 billion people) and the growth of the world economy (in 1950 the global gross domestic product was about 4,000 billion dollars, by the end of the 20th century it grew by almost 9 times, reaching more than 35,000 billion dollars), the gap between the developed and developing countries, the richest and the poorest people, increases every year. The growth of the general material well-being of the population of the Earth did not lead to the elimination of the main problem of mankind of the XX century – problems of poverty, while the rapid growth of the world economy only aggravated these contradictions. Only about a billion people on our planet live in developed countries and, according to statistics, accumulate up to 84% of the world’s wealth, while most of the world’s population do not have access to even basic means of subsistence: more than a billion people do not have access to clean drinking water, in the second half of the 20th century 826 million people suffered from malnutrition, 95% of them live in developing countries.

In the XX century, environmental problems also significantly aggravated. This is evidenced at least by the fact that in the late 1980s the intensification of environmental problems has led to the isolation of a new area of scientific knowledge – ecology, designed to explain and find ways out of such problematic situations that humankind has never encountered before. According to experts, the current level of consumption is about 10 times higher than the acceptable parameters in terms of the sustainability of the biosphere: 1/3 of the soil layer is lost, forests are cut down by 2/3, the animal and plant world in the 20th century lost 1/5 of their species diversity, the spread of deserts occurs at a speed of 60 thousand square km per year, forests disappear at a speed of 150 thousand square km per year (which is comparable to half of the territory of Germany, the area of which is 357 thousand sq.km).

The heyday of industry in the XX century brought wealth and wealth at the cost of destruction of nature. The widespread use of industrial disposable products, which are energy-intensive in production, contributed to the irrational consumption of scarce materials extracted from the bowels of the Earth. For example, batteries that power a personal stereo player with headphones require 50 times more energy to make them than they can give. The development of industry has led to the fact that at the beginning of the XXI century, every fourth person (about 1.5 billion people) on the planet breathes air that is detrimental to health – with a high content of sulphur dioxide and nitric oxide. A fifth of the world's population (1.3 billion people) regularly drink water containing various pollutants: nitrates, phosphates, and pesticides. Up to 175 million tons of solid waste: industrial waste, sewage effluents, oil, etc., are released into the global ocean annually.

If in the middle of the XX century forests of the humid tropics occupied more than 30 million square

km, i.e. more than 20% of the land surface, then at the beginning of the XXI century – only 12%. There is a constant depletion of minerals, such as oil, gas, coal, metal and non-metallic ores, etc. Thus, the existing approach to the socio-economic development, based on the constant growth of anthropogenic pressure on the environment, the continuous use of the natural resource potential of territories, the constant satisfaction of the growing needs of human society through material benefits, on the one hand, led to the growth of the world economy and growth of world production of goods and services. On the other hand, an increase in welfare did not lead to the elimination of such complex social phenomena as poverty, hunger, and disease.

**Conclusion.** Consequently, the growth of the world economy over the twentieth century, first of all, positively contributed to the growth of wealth of only a small part of the world's population and did not solve the problems of poverty and inequality (the number of poor people in the world grows from 1.1 billion in 1990 to 1.3 billion in 1996).

The results of the industrial type of social development indicate the impossibility of solving the emerging socio-economic problems within the framework of the classical concept of a market economy, the main purpose of which is to maximize profits and subordinate this goal to both natural and human potential. A society based on the orthodox principles of a market economy is characterized by an unfair distribution of national wealth and national income, an increase in the processes of social stratification, the differentiation of people by income level and starting conditions.

This explains so much increased attention of economists to the so-called concept of the “third way”, to the search for new ways of development of society based on other values and benchmarks that put different goals at the centre than economic growth for economic growth.

### References:

1. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Пер. с англ. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М.: Academia, 2014. С.14–18.
2. Вопросы управления / Сокр. пер. с англ.; Под ред. И.М. Верещагина. – М.: Экономика, 1981. С. 21–23.
3. Диалектика материального и духовного производства в экономике знаний / Под общ. ред. акад. РАН А.И. Татаркина, д-ра экон.наук В.И. Ефименкова. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2017. – Шадринск: Изд-во ОГУП «Шадринский Дом Печати», 2017. С. 5–8.
4. Капелюшников Р. Современные западные концепции формирования рабочей силы. – М.: Наука, 1981. С. 17–19.
5. Милль Дж.С. Основы политической экономии. Т. 1. – М.: Прогресс, 2015. С. 31–34.
6. Пилипенко Е.В. Воспроизводственный процесс в регионе на основе знаний: Препринт. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2014. С. 54–56.

**Краснікова Н.О.**, к.е.н.,  
доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів  
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

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

**Красніков П.Д.**, магістр  
за спеціальністю «Менеджмент»  
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

## **«ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА» ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Краснікова Н.О., Хохлова А.В., Красніков П.Д.** «Зелена економіка» як елемент сталого розвитку: сучасний стан та перспективи. У статті висвітлено поняття «зеленої економіки», проаналізовано її модель як важливу частину концепції сталого розвитку. Визначено три її складники: економічний, соціальний та екологічний. Перехід до «зеленої економіки» стимулює зростання, доходи і зайнятість, а також дає змогу вирішити проблему подолання суперечностей і знаходження компромісу між економічним зростанням та екологічною стабільністю. Обґрунтовано необхідність та перспективи розвитку «зеленої економіки» у світі. Концепція «зеленої економіки» дасть змогу вирішити соціальні, фінансові, паливні, кліматичні та інші проблеми комплексно і досягти не тільки кількісного зростання, а й суттєвих якісних і реальних покращень.

**Ключові слова:** «зелена економіка», сталий розвиток, концепція, стратегія, ресурси, розвиток, інвестиції, модель.

**Краснікова Н.О., Хохлова А.В., Красніков П.Д.** «Зеленая экономика» как элемент устойчивого развития: современное состояние и перспективы. В статье отражено понятие «зеленой экономики», проанализирована ее модель как важная часть концепции устойчивого развития. Определены три ее составляющие: экономическая, социальная и экологическая. Переход к «зеленой экономике» стимулирует рост, доходы и занятость, а также позволяет решить проблему преодоления противоречий и нахождения компромисса между экономическим ростом и экологической стабильностью. Обоснованы необходимость и перспективы развития «зеленой экономики» в мире. Концепция «зеленой экономики» позволит решить социальные, финансовые, топливные, климатические и другие проблемы комплексно и достичь не только количественного роста, но и существенных качественных и реальных улучшений.

**Ключевые слова:** «зеленая экономика», устойчивое развитие, концепция, стратегия, ресурсы, развитие, инвестиции, модель.

**Krasnikova N.O., Khokhlova A.V., Krasnikov P.D.** «Green economy» as an element of sustainable development: current state and prospects. In the article the concept of a "green" economy is reflected, its model as an important part of the concept of sustainable development is analyzed. Its three components – economic, social and environmental are identified. The transition to a green economy stimulates growth, income and employment, and also allows to solve the problem of overcoming contradictions and to find a compromise between economic growth and environmental sustainability. The article substantiates the necessity and prospects of the development of the green economy in the world. The concept of a "green economy" will allow to solve social, financial, fuel, climate and other problems in a complex way and reach not only quantitative growth but also substantial qualitative and real improvements.

**Key words:** green economy, sustainable development, concept, strategy, resources, development, investment, model.

**Постановка проблеми.** Сталый розвиток формується за допомогою комплексного поєднання трьох компонентів: економічного, соціального та екологічного.

За останні десятиліття суспільство досягло значного прогресу у підвищенні матеріального добробуту та поліпшенні рівня життя населення. У сучасних умовах якісно новим чином вирішується проблема еколого-економічної безпеки країни, стій-

кого соціально-економічного розвитку, а також використання людських можливостей у сфері раціонального природокористування. Виникає необхідність попередження і ліквідації зовнішніх і внутрішніх загроз з урахуванням інтересів нинішніх і майбутніх поколінь, що пояснює підвищення інтересу до проблеми створення «зеленої економіки» у фахівців різних галузей знань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем упровадження та розвитку «зеленої економіки» у світі присвячено праці багатьох зарубіжних учених, зокрема М. Букчина, Дж. Джекобса, С. Барбієра, А. Камерон, Л. Маргуліса, Д. Піарса, Р. Карсона, та ін. Крім того, вивченням та імплементацією концепції «зеленої економіки» займаються такі міжнародні інституції: Програма ООН із навколишнього середовища (ЮНЕП), Генеральний директорат Європейської комісії з питань довкілля, Міжнародна федерація рухів з органічного сільського господарства (IFOAM), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Проблемами «зеленої економіки» в українській науці займаються Ю. Бережна, А. Мартинюк, Б. Буркинський, Т. Горянська, Т. Галушкіна, Б. Данилишин, С. Біла, О. Чмир тощо.

Поширення «зелених» ідей спричинило бум наукових і прикладних публікацій, але в них учені до цього часу не сформували єдиного усталеного погляду на зміст поняття «зелена економіка», її сутнісні ознаки, критерії й принципи побудови. Сказане зумовлює необхідність розвитку наукових засад дослідження «зеленої економіки» у контексті сталого розвитку.

У статті висвітлено процес розвитку поняття зеленої економіки, наведено порівняльну характеристику концепцій сталого розвитку та «зеленої економіки», а також приведено сценарії розвитку концепції «зеленої економіки» для розвинутих країн світу, а також країн, що розвиваються.

**Постановка завдання.** Стаття присвячена тлумаченню поняття «зелена економіка» у контексті сталого розвитку та визначенню перспектив екологізації економік світу.

**Виклад основних результатів.** Аналізуючи сутність та розвиток концепції «зеленої економіки» в контексті міжнародних ініціатив, слід зазначити, що вперше цей термін був використаний впливовими вченими Д. Піарсом, А. Маркандіа, С. Барбієром у роботі *Blueprint for a Green Economy* (Pearce et al, 1989), метою якої було економічне обґрунтування концепції сталого розвитку [1]. Найбільш авторитетне визначення «зеленої економіки», що отримало найширше застосування, сформульовано ЮНЕП: «зеленою» є така економіка, яка призводить до підвищення добробуту людей і зміцненню соціальної справедливості за одночасного істотного зниження ризиків для навколишнього середовища і дефіциту екологічних ресурсів.

Експерти ООН тлумачать «зелену економіку» як таку, що сприяє «...поліпшенню добробуту людей та соціальній рівності, значно зменшуючи екологічні ризики й екологічні дефіцити» [2].

Концепція «зеленої економіки» – це модель, яка веде до поліпшення здоров'я і соціальної справедливості населення, а також до значного зниження небезпечних впливів на навколишнє середовище і

до зниження екологічного дефіциту. Таким чином, «зелена економіка» в її простій формі може розглядатися як низьковуглецева, ресурсозберігаюча і соціально інклюзивна модель економіки [3].

«Зелену економіку» розглядають як шлях до сталого розвитку, який передбачає об'єднання трьох складників: економічного, соціального й екологічного.

Розвитку концепції «зеленої економіки» передувало обґрунтування глобального «зеленого» нового курсу, представленого у 2009 р. Програмою ООН із навколишнього середовища (UNEP) у рамках ініціативи щодо «зеленої економіки» за участю спеціалістів міжурядових та громадських організацій із різних країн світу [4]. Цілями проголошеного «зеленого» нового курсу було оздоровлення світової економіки та забезпечення її післякризового розвитку, зменшення бідності, а також скорочення викидів вуглецю та протидія руйнуванню екосистем. Наголошувалося, що реалізація зазначених цілей потребує фінансово-економічних, адміністративно-правових, політичних та інших інструментів, спрямованих на розвиток ключових секторів, важливих для екологічно стабільної економіки. Подальший розвиток положень Глобального «зеленого» курсу відображено в доповіді UNEP «Назустріч «зеленій економіці»: шляхи до сталого розвитку та викорінення бідності» (2011 р.). У доповіді продемонстровано, що «озеленення» економік зовсім не гальмує зростання, а навпаки, стимулює; що це генератор гідних робочих місць, а також життєво важлива стратегія усунення хронічної бідності. Ця доповідь також покликана підштовхнути владу до створення умов, які сприяють зростанню інвестування в «зелену економіку» в трьох напрямках [5].

По-перше, у доповіді економічно обґрунтовано необхідність використання інвестицій, як державних, так і приватних, для перетворення ключових секторів, критично важливих для «озеленення» глобальної економіки.

По-друге, продемонстровано, як «зелена економіка» зменшить хронічну бідність у низці важливих секторів: сільському господарстві, лісівництві, постачанні прісної води, рибальстві й енергетиці.

І, нарешті, дано рекомендації щодо політики, які необхідні для здійснення цього переходу й які вимагають зменшення або усунення екологічно шкідливих субсидій, усунення збоїв ринкового механізму, викликаних зовнішніми чинниками або неякісною інформацією, використання ринкових стимулів, удосконалення регулювання, переходу до «зелених» державних закупівель, а також стимулювання інвестицій.

З-поміж багатьох міжнародних форумів, на яких увага була приділена «зеленій економіці», слід відзначити конференцію ООН зі сталого розвитку «Ріо + 20» (Ріо-де-Жанейро, 2012 р.) [6].

У доповідях і документах структур ООН перед і під час «Ріо + 20» зазначається, що основою переходу до сталого розвитку є формування «зеленої економіки».



Перехід до «зеленої економіки» в різних країнах буде відбуватися по-різному, оскільки він залежить від специфіки природного, людського, фізичного (штучного) та інституційного капіталів кожної країни, рівня її розвитку і соціально-економічних пріоритетів, екологічної культури суспільства. У заключному документі Конференції ООН у Ріо-де-Жанейро «Майбутнє, яке ми хочемо» (2012 р.) підкреслюється, що в переході до «зеленої економіки» кожна країна може вибирати підхід відповідно до своїх національних планів, стратегій і пріоритетів сталого розвитку, тут не повинно бути жорсткого набору правил [6].

Підтримуючи концепцію «зеленої економіки», уряди багатьох країн у рамках національних стратегій розвитку визначили цілі, завдання та конкретні інструменти «озеленення» ключових секторів економіки відповідно до пріоритетів сталого розвитку. Країни ЄС розробили стратегію «Європа – 2020: стратегія розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» (2010 р.) [7]. «Ресурсоефективна Європа» – одна із семи ключових ініціатив у рамках стратегії «Європа – 2020» – спрямована на забезпечення розумного, стійкого і справедливого росту. Нині «Європа – 2020», підтримана Європейською Радою та Європейським Парламентом, є основною європейською стратегією забезпечення економічного зростання і зайнятості. Держави-члени та керівництво ЄС спільно працюють над її реалізацією, координуючи свою діяльність щодо здійснення необхідних структурних реформ. У ЄС ідеї «зеленої економіки» впроваджені в Національні програми розвитку через різноманітні законодавчі акти від національних стратегій [10].

В Україні в 2015 р. прийнято стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», де окреслено необхідність формування стійкого зростання економіки екологічно невиснажливим способом. Одним зі складників програми є перехід до енергоефективного та енергоощадного використання та споживання енергоресурсів із упровадженням інноваційних технологій [8].

«Зелена економіка» передбачає гармонізацію трьох складників: економічного, екологічного та соціального. Розглянемо порівняння концепції «зеленої економіки» та концепції сталого розвитку в табл. 1 [9].

Проведений аналіз доводить схожість між двома концепціями. Отже, концепцію «зеленої економіки» можна вважати частиною концепції сталого розвитку, оскільки вона передбачає сталий розвиток як кінцеву мету.

«Зелена економіка», будучи складовим елементом концепції сталого розвитку, має значний потенціал. В її рамках можливе вирішення актуальних проблем глобального характеру, більше того, пропонуються цілком конкретні рішення і механізми досягнення поставлених цілей.

Згідно з усіма прогнозами, у найближчі 20–25 років у переважній більшості країн «великої двадцятки» правомірно очікувати швидке зростання і помітне збільшення питомої ваги «зеленої економіки», перш за все сектору екологічно чистої енергетики.

«Зелена економіка», що розглядається як орієнтований на дію підхід до досягнення стійкого розвитку, як очікується, забезпечить більш цілісну і контекстно-чутливу структуру для розроблення, оцінки, реалізації моніторингу та оцінки стратегій

Таблиця 1

Порівняння концепції «зеленої економіки» та концепції сталого розвитку [9]

Аспект	Концепція	
	«Зелена економіка»	Сталий розвиток
Економічний	Стимулює економічне зростання, збільшення обсягу доходів і зайнятості, залучення державних та приватних інвестицій, створення гнучкої економіки, формування нової економічної діяльності	Спонукає до обмеження зростання виробництва і споживання в економічно розвинених країнах, протекція сталого масштабу економіки, формування та імплементація нових технологій, зниження інвестицій у галузі, що виснажують природні ресурси
Соціальний	Передбачає здобуток людством добробуту, соціального розвитку, соціальної справедливості, скорочення соціальної нерівності, кращої якості життя, справедливого доступу до обмежених ресурсів, задоволення потреб жінок і молоді	Спонукає до збереження людського капіталу, та зменшення кількості руйнівних конфліктів, справедливий розподіл ресурсів між усіма членами суспільства, формування гідного життя та благополуччя
Екологічний	Орієнтується на зменшення екологічних ризиків, дефіциту, викидів вуглекислого газу в атмосферу і забруднення навколишнього середовища; на збільшення ефективності використання ресурсів та енергії; на запобігання втрати біорозмаїття та екосистемних послуг у межах екології планети; вимагає від усіх суб'єктів господарювання екологічної відповідальності та скорочення навантаження на екологічну систему	Передбачає стабільність біологічних і фізичних систем шляхом підтримки використання вторинної сировини, зменшення кількості відходів, популяризація відтворювальних джерел енергії, будівництва очисних споруд, заводів із переробки побутового і промислового сміття, скорочення площ під смітниками

і політики. У цьому сенсі парадигма «зеленої економіки» задумана як інструмент, який може підтримати зрушення в бік більш стійкого виробництва і споживання на національному рівні шляхом повного включення питань навколишнього середовища в процес прийняття політичних рішень згідно з глобальними пріоритетами у сфері сталого розвитку. Дійсно, стратегії інвестицій у «зелену економіку» можуть бути адаптовані до національних умов і оцінюватися за допомогою інструментів, включаючи показники, сценарії та імітаційні моделі, які забезпечують цілісний підхід до сталого розвитку.

Сценарії розвитку «зеленої економіки», побудовані в рамках Політичного резюме глобального «зеленого» курсу ЮНЕП, згідно з яким для досягнення «зеленої економіки» необхідно інвестувати в «зелені» проекти і галузі 1% ВВП. Наприклад ці інвестиції можуть бути спрямовані на будівництво інфраструктури, яка ефективніше за наявну використовує природні ресурси, такі як поновлювана енергетика [5].

Розглядалося два сценарії «зеленої економіки» і бізнесу у звичайному розумінні. Згідно з першим сценарієм, в економіку інвестувалося по 1% ВВП, згідно з другим – по 2%. При цьому інвестиції розглядаються як державні, так і приватні.

У підсумку завдяки прогнозу, побудованому на основі даної моделі, були отримані такі результати. На основі демографічних прогнозів було враховано, що населення до 2050 р. становитиме 8,9 млрд. осіб [5]. За сценарієм бізнесу у звичайному розумінні повна зайнятість збільшиться до 4,6 млрд. осіб. За «зеленим» сценарієм вона досягне 4,8–4,9 млрд. Рівень реального ВВП у період до 2020 р. у «зеленій економіці» буде відставати на 1% від показників бізнесу у звичайному розумінні. Однак головна перевага «зелених» сценаріїв полягає у тому, що в її економічній моделі зв'язок між економічним зростанням і запасами природних ресурсів стає менше. Оскільки запаси будуть вичерпуватися, то темпи зростання ВВП у сценарії бізнесу у звичайному розумінні будуть падати на 1,6–2,7% на рік, тоді як за «зелених» сценаріїв темпи зростання реального ВВП будуть збільшуватися на 2,3–2,7% і досягнуть до 2050 р. рівня 175–199 трлн. дол. США, що на 6–16% вище за рівень, який досягне бізнес у

звичайному розумінні (164–172 трлн. дол. США). Зростання емісії вуглекислого газу в моделі бізнесу у звичайному розумінні виросте на 57%, а за «зеленої економіки» прогнозується зниження на 36%. Як результат, рівень економічного сліду від «зеленої економіки» буде на 4–6% нижче, ніж від бізнесу у звичайному розумінні [5].

Завдяки цій роботі ЮНЕП практично довів, що перехід до «зеленої економіки» скорочує рівень реального ВВП тільки в короткостроковій перспективі, а в середньо- і довгостроковому періоді цей показник вище, ніж у «коричневої» економіки. Був розвіяний міф про те, що цей перехід можуть дозволити собі виключно розвинені країни, адже, згідно з дослідженням, достатньо всього 1–2% світового ВВП виділити на інвестиції в «зелені» галузі і проекти. Крім того, перехід дасть змогу створити більшу кількість робочих місць і головне – знизити рівень економічного сліду, що залишається від виробничої діяльності й споживання.

**Висновки.** Все більшого значення у становленні національних господарств набуває розвиток «зеленої економіки», що є складником сталого розвитку і передбачає збалансоване співіснування навколишнього середовища, соціальної й економічної систем.

Хоча перехід до «зеленої економіки» вимагає значних інвестицій, залучити їх допоможуть продумана державна політика та інноваційні механізми фінансування. Швидке зростання ринків капіталу, вдосконалення таких нових ринкових інструментів, як торгівля квотами на викиди вуглецю та мікрофінансування, а також фонди стимулювання «зеленої економіки», що впроваджуються у відповідь на економічний спад останніх років, відкривають шлях до великомасштабного фінансування глобального переходу економіки на «зелені» рейки.

Один із головних висновків – перехід до зеленої економіки стимулює зростання, доходи і зайнятість, а також вирішує проблему подолання суперечностей і знаходження компромісу між економічним зростанням та екологічною стабільністю є, ймовірно, міфом та наслідком недостатньо якісного державного управління. Курс на «зелений» розвиток повинен слугувати каталізатором інвестицій та інновацій, які ляжуть в основу сталого зростання та сприятимуть виникненню нових економічних можливостей.

### Список літератури:

1. Pearce D., Markandya A., Barbier B.E. Blueprint for a green economy. London: Earthscan, 1989. 192 p.
2. Організація Об'єднаних Націй (ООН). URL: <http://www.un.org/ru/> (дата звернення: 27.09.2018).
3. Чмир О.С., Захаркевич Н.П. «Зелена» економіка: сутність, цілі та базові принципи. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 3. С. 54–62.
4. Глобальний зелений новий курс: доповідь (UNEP, 2009). URL: <http://www.unepcom.ru/images/greennewdeal.pdf> (дата звернення: 29.09.2018).
5. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication (UNEP, 2011). URL: [http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/18966/Green\\_EconomyReport\\_Final\\_Dec2011\\_UNEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/18966/Green_EconomyReport_Final_Dec2011_UNEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 25.09.2018).
6. Будущее, которого мы хотим: итоговый документ конференции ООН по устойчивому развитию (Рио-де-Жанейро, 2012 г.). URL: [https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-l-1\\_russian.pdf.pdf](https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-l-1_russian.pdf.pdf) (дата звернення: 20.09.2018).

7. Europe 2020: strategy for smart, sustainable and inclusive growth (Brussels, 2010). URL: <http://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 29.09.2018).
8. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 25.09.2018).
9. Прушківська Е.В., Шевченко Ю.О. Розвиток «зеленої економіки»: національний аспект. Бізнес Інформ. 2013. № 3. URL: [http://business-inform.net/pdf/2013/3\\_0/186\\_191.pdf](http://business-inform.net/pdf/2013/3_0/186_191.pdf) (дата звернення: 29.09.2018).
10. Стукало Н.В. «Зелена» економіка: від глобальної концепції до реалій місцевого розвитку: монографія. Дніпро: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2018. С. 25.

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК: 330.332:338.246.025.87

**Конакова К.М.**, аспірант  
*Державний науково-дослідний інститут  
інформатизації та моделювання економіки*

### **ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОЇ ТА ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ**

**Конакова К.М. Перспективи використання інструментів фінансової та грошово-кредитної політики під час формування інвестиційної привабливості України.** У статті досліджено форми та інструменти державного впливу на процес формування інвестиційної привабливості національної економіки. Систематизовано інструменти грошово-кредитної політики НБУ та визначено їхній вплив на інвестиційну привабливість. Деталізовано інструменти фінансового та податкового стимулювання інвестиційних процесів. Обґрунтовано, що під час регулювання макроекономічних, ресурсних, інноваційних, соціальних чинників доцільно використовувати інструменти різних форм регулювання (адміністративно-економічного регулювання, бюджетної, грошово-кредитної, податкової, фінансової політики, важелі державно-приватного партнерства тощо).

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, інструменти регулювання, фінансова грошово-кредитна політика.

**Конакова Е.Н. Перспективы использования инструментов финансовой и денежно-кредитной политики при формировании инвестиционной привлекательности Украины.** В статье исследуются формы и инструменты государственного воздействия на процесс формирования и обеспечения инвестиционной привлекательности национальной экономики. Систематизированы инструменты денежно-кредитной политики НБУ и определено их влияние на инвестиционную привлекательность. Детализированы элементы финансового и налогового стимулирования инвестиционных процессов. Обосновано, что при регулировании макроэкономических, ресурсных, инновационных, социальных факторов целесообразно использовать различные формы регулирования (административно-экономическое регулирование, бюджетную, денежно-кредитную, налоговую, финансовую политику и рычаги государственно-частного партнерства и т. д.).

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, инструменты регулирования, финансовая и денежно-кредитная политика.

**Konakova K.M. Prospects of the use of tools of fiscal and monetary policy in the formation of investment attractiveness of Ukraine.** The article studies forms and tools of state influence on the process of forming investment attractiveness of the national economy. Tools of the NBU monetary policy are systematized and their impact on investment attractiveness is determined. Instruments of financial and tax incentives of investment processes are detailed. It is substantiated that for macroeconomic, resource, and innovative, social factors, it is appropriate to use instruments of various regulatory forms (administrative-economic regulation, budgetary, monetary, tax, fiscal policies, levers of public-private partnership etc.).

**Key words:** investment attractiveness, regulatory instruments, fiscal and monetary policy.

**Постановка проблеми.** Низький технологічний рівень, зношені основні засоби, висока ресурсо- та енергоємність виробництва – це реалії сьогодення економіки України. Інвестування коштів у національну економіку з урахуванням принципу диверсифікації є обов'язковою передумовою модернізаційних процесів. Вплив держави на інтенсифікацію інвестиційних процесів має бути зосереджений

на створенні привабливих умов для внутрішніх та зовнішніх інвесторів. Для цього доцільно використовувати цілий спектр інструментів державного впливу, зокрема інструменти фінансової та грошово-кредитної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників фінансового та грошово-кредитного регулювання інвестиційних процесів варто від-



значити вчених, які у своїх дослідженнях оперували інструментами впливу: С.В. Захаріна (фінансові інструменти у частині розроблення цільових програм, бюджетних механізмів перерозподілу коштів, банківський кредит, інструменти фондового ринку) [1]; Т.В. Мединську, М.І. Мельник [2], Н.Ю. Рекову [3], (податкові інструменти); Н.С. Медведкову, Л.В. Лисяк, Л.Л. Тарангул (бюджетні та податкові інструменти) [3] та ін.

Враховуючи різноплановість тлумачення науковцями форм та методів регулювання інвестиційних процесів, недостатній рівень розробленості інструментарію впливу на інвестування, потребують уточнення фінансові та грошово-кредитні інструменти регулювання інвестиційної привабливості.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування змісту та перспектив використання фінансових та грошово-кредитних інструментів впливу на інвестиційну привабливість.

**Виклад основних результатів.** Державний вплив на інвестиційну привабливість передбачає використання важелів фінансової, податкової, бюджетної, грошово-кредитної політики зі створення таких умов, які б були привабливими для інвесторів, стимулювали диверсифікацію джерел фінансування інвестицій у національну економіку з максимально можливим їх збільшенням. Стратегія уряду щодо управління інвестиційною привабливістю – процес складний, багатоплановий та багатофакторний, що передусім передбачає використання цілої групи форм, методів та інструментів впливу. Дієвість заходів впливу залежить насамперед від забезпечення політичної, економічної стабільності, відновлення довіри населення, підприємств до держави, фінансово-банківських структур. Ураховуючи, що переважна частка інвестицій надходить від внутрішніх джерел (кошти фізичних та юридичних осіб України), інструменти фінансового, грошово-кредитного регулювання мають бути спрямовані на резидентів України.

Інструментами фінансово-кредитного стимулювання інвестиційної привабливості є прискорена амортизація, надання гарантій, субсидій, пільгове страхування, державні дотації під час інвестування в пріоритетні сфери [5; 6, с. 61]. С.В. Захарін зазначає, що фінансові інструменти відіграють важливу роль в інвестиційних процесах. Серед найбільш вагомих фінансових інструментів учений називає цільові програми, бюджет як механізм перерозподілу коштів, банківський кредит, інструменти фондового ринку тощо [1].

Участь держави у фінансовому стимулюванні прийняття інвестором рішення щодо вкладання коштів у вигляді інвестицій може передбачати прямі та непрямі методи. Прямі методи спрямовані на надання суб'єктам інвестування фінансових ресурсів, що в кінцевому підсумку збільшує обсяги інвестування. Основними методами при цьому є бюджетне, в тому числі венчурне, фінансування, фінансове забезпечення державних програм у цій сфері, надання грантів, субсидій, майна в оренду на пільгових умовах. Перспективним є програмно-цільовий метод, за якого інвестиційні кошти виділяються на виконання певної програми або проекту. Отримання субсидій, грантів у контексті стимулювання інвестування варто розуміти як виділення бюджетних коштів юридичним особам та індивідуальним підприємцям на пільгових умовах або безповоротній основі для відшкодування недоотриманих доходів і (або) фінансового забезпечення (відшкодування) витрат у зв'язку з їхньою діяльністю у сфері залучення інвестицій. Так, гранти надаються на безоплатній і безповоротній основі фізичними особами, некомерційними організаціями, а також іноземними і міжнародними організаціями та об'єднаннями. Можливість отримання грантів, субсидій також зумовлює інтерес потенційного інвестора до проекту, держави й є прямим методом фінансового впливу на інвестиційну привабливість.

Із уведенням в дію Бюджетного кодексу розширилося коло бюджетних стимулів інвестування, зокрема відбулося:

- а) розширення інструментів фінансування інвестиційних видатків: передбачається, що понадпланові надходження державного бюджету мають спрямовуватися на реалізацію пріоритетних інвестиційних програм (проектів);
- в) розширення можливості боргового фінансування інвестиційних видатків місцевих бюджетів;
- г) збільшення місцевих гарантій, емісії державних зобов'язань;
- д) збільшення спектру операцій державних установ на ринку цінних паперів.

Бюджетне регулювання впливає на інвестиційну привабливість через витрати на інвестиції, а також через збільшення сукупного попиту в процесі витрат бюджету на соціальні та адміністративні цілі. Важелі бюджетного регулювання, інтенсивність їх використання залежать від доходної та видаткової частин бюджетів різних рівнів [7]. Так, військові, економічні втрати, понесені Україною в

Таблиця 1

## Внутрішні джерела фінансування інвестицій в Україні в 2010–2018 рр., %

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всього, у тому числі за рахунок:	100	100	100	100	100	100	100	100	100
- коштів підприємств та організацій	57,8	59,0	61,2	63,9	72,2	69,3	72,2	74,3	75,4
- коштів населення на будівництво житла	14,8	8,6	8,1	8,1	11,2	10,9	10,0	8,9	7,3
Всього за рахунок внутрішніх джерел	72,6	67,6	69,3	72	83,4	82,2	82,2	83,2	82,7

2014–2018 рр., зменшують потенційні можливості використання таких інструментів бюджетного регулювання, як дотації та гарантії.

Бюджетні витрати безпосередньо впливають на рівень сукупного попиту, а отже, і на темпи росту валового національного продукту [8]. Збільшення державних витрат створює мультиплікаційний ефект. Мультиплікатор державних витрат показує, наскільки зріс валовий національний продукт у результаті збільшення державних витрат. Найбільший ефект досягається, коли кошти бюджетів різних рівнів інвестуються в інноваційні підприємства, проекти.

Непряма участь держави у формуванні інвестиційної привабливості полягає у створенні сприятливих економічних умов для залучення інвестицій. Непрямі методи сприяють вивільненню фінансових ресурсів і підвищують можливості суб'єктів інвестиційної діяльності здійснювати витрати. Дію непрямих методів на практиці пов'язують із податковим стимулюванням, а також із наданням державних гарантії.

Інструментами податкової політики щодо інвестиційної привабливості є: зменшення ставок оподаткування для інвесторів; установлення податкових канікул; звільнення від оподаткування продукту чи об'єкта; інвестиційна податкова знижка; диференціація ставок податків залежно від прибутку (доходу) та рівня використання його на інвестиційні цілі; зменшення бази оподаткування (під час оподаткування прибутку) на суму коштів, що спрямовуються на інвестування.

Під податковим стимулюванням інвестиційної діяльності слід розуміти здійснення державою певних заходів, спрямованих на поліпшення умов інвестування за допомогою комплексу спеціальних інструментів, під якими слід розуміти зміну суб'єктів і об'єктів оподаткування, податкової бази, податкової ставки, джерела сплати податку, податкового періоду тощо. Так, зменшення податкової ставки має позитивний вплив на діяльність підприємств, що призводить до збільшення величини власних обігових коштів, прибутку, а в кінцевому підсумку – на потенційну можливість вкладати кошти [4]. Ще одним важливим елементом, за допомогою якого здійснюється вплив на інвестиційну привабливість, є база оподаткування. Інструментами такого впливу є звуження, розширення або диференціація податкової бази для різних видів діяльності або платників податків.

Звуження бази оподаткування здійснюється шляхом виключення з неї певних видів доходів, розширення складу валових витрат тощо. В Україні звуження бази оподаткування податком на прибуток здійснюється шляхом виключення з її складу валових доходів емісійного доходу, включення до складу валових витрат суми коштів, використаних на формування страхових резервів, тощо. У перспективі зазначений інструмент може використовуватися лише в окремих випадках, зокрема для стимулю-

вання інновацій. Розширення бази оподаткування зазвичай відбувається внаслідок зростання обсягів підприємницької діяльності, зменшення випадків ухилення від оподаткування та скасування окремих видів пільг. Диференціація бази оподаткування для окремих видів діяльності або платників податків покликана вплинути на загальні обсяги інвестицій в економіці та оптимізувати розподіл капіталу між її галузями.

Інструменти податкової політики для досягнення максимального впливу на інвестиційну привабливість повинні відповідати основним науковим принципам: ставки податків повинні відповідати можливостям платників податків; обов'язковість сплати податків; простота нарахування та сплати податків; оподаткування повинно носити одноразовий характер; стабільність податкового законодавства.

Головне призначення податкових пільг полягає у зниженні податкового тягаря по окремих видах податків за певних умов, які спонукають платників податків спрямовувати кошти в певні інвестиційні проекти і сектори економіки. Податкові пільги можуть сприяти структурній перебудові, стимулюванню виробничих, інноваційних, модернізаційних процесів. Проте їх варто надавати з детальним розрахунком усіх вигід та втрат. Необґрунтоване використання інструментів податкової політики може призвести до зниження мотивації щодо запровадження нових технологій; зменшення конкурентоспроможності підприємств; появи диспропорцій у розподілі податкового тягаря між підприємствами; зниження рівня наповнюваності бюджетів різних рівнів.

Формами проведення грошово-кредитної політики Національного банку є кредитна експансія та кредитна рестрикція. Кредитну експансію застосовують у період економічного спаду для активізації кон'юнктури ринку, збільшення обсягів виробництва. Вона включає зниження офіційних ставок НБУ, зміну норми обов'язкових резервів кредитних установ, купівлю цінних паперів на відкритому ринку, збільшення купівлі комерційними банками іноземної валюти. Для запобігання надвиробництву за економічного підйому застосовують політику кредитної рестрикції. Нині доцільною є кредитна експансія. Найбільш актуальними інструментами впливу грошово-кредитної політики держави на інвестиційну привабливість є: процентна політика; політика обов'язкових резервів; операції на відкритому ринку; політика рефінансування; курсова політика (табл. 2).

За збільшення норми обов'язкових резервів збільшуються резерви банків, які потенційно можуть бути спрямовані на кредитування реального сектору економіки, що зменшує пропозицію грошей та потенційне інвестування за рахунок кредитних ресурсів. Вплив на інвестиційну привабливість при цьому полягає у зменшенні обсягу потенційно можливих інвестицій за рахунок кредитних коштів.

Таблиця 2

## Вплив інструментів грошово-кредитної політики НБУ на інвестиційну привабливість

Інструменти	Дія інструменту	Вплив на інвестиційну привабливість
Процентна політика	– за зменшення ставки рефінансування кредити стають більш дешевими, що збільшує кількість грошей та потенційно можливий обсяг інвестицій	– сприяє підвищенню інвестиційної привабливості за допомогою низьких ставок на кредити
	– за збільшення ставки рефінансування кредити стають більш дорогими, що зменшує кількість грошей та потенційно можливий обсяг інвестицій	– знижує інвестиційну привабливість за рахунок високих ставок на кредити
Політика обов'язкових резервів	– за збільшення норми обов'язкових резервів зменшуються резерви банків, які потенційно можуть бути спрямовані на кредитування реального сектору економіки, що зменшує пропозицію грошей, потенційне інвестування за рахунок кредитних ресурсів	– зменшує обсяг потенційно можливих інвестицій за рахунок кредитних коштів
	– за зменшення норми обов'язкових резервів збільшуються резерви банків, які потенційно можуть бути спрямовані на кредитування реального сектору економіки, що збільшує пропозицію грошей, потенційне інвестування за рахунок кредитних ресурсів	– збільшує обсяг потенційно можливих інвестицій а рахунок кредитних коштів
Операції на відкритому ринку	– за купівлі центральним банком цінних паперів збільшуються кредитні можливості банків, що збільшує пропозицію грошей та потенційні можливості інвесторів	– сприяє підвищенню інвестиційної привабливості
	– за продажу центральним банком цінних паперів зменшуються кредитні можливості банків, що зменшує пропозицію грошей та потенційні можливості інвесторів	– знижує потенційну можливість інвестувати кошти
Курсова політика	– забезпечення стабільності національної валюти	– регулювання динаміки валютного курсу сприяє стабільності національної валюти

Під час проведення процентної політики (політики рефінансування) за зменшення ставки рефінансування кредити стають більш дешевими, що збільшує кількість грошей і потенційно можливий обсяг інвестицій та сприяє підвищенню інвестиційної привабливості за допомогою низьких ставок на кредити.

Операції на відкритому ринку сприяють підвищенню інвестиційної привабливості під час купівлі центральним банком цінних паперів, що збільшує кредитні можливості банків і збільшує пропозицію грошей та потенційні можливості інвесторів. За продажу центральним банком цінних паперів зменшуються кредитні можливості банків, що

зменшує пропозицію грошей та потенційні можливості інвесторів.

Державне регулювання інвестиційної привабливості передбачає використання диференційованого впливу на чинники її формування. На регулювання макроекономічних, ресурсних, інноваційних, соціальних чинників доцільно використовувати інструменти різних форм регулювання (адміністративно-економічне регулювання, бюджетну, грошово-кредитну, податкову, фінансову політику та важелі державно-приватного партнерства) (табл. 3). Що стосується інструментів соціальної політики, то вони переважно діють на макроекономічні та соціальні чинники.

Таблиця 3

## Систематизація державного впливу на інвестиційну привабливість національної економіки у розрізі чинників

Форми регулювання	Чинники			
	Макроекономічні	Ресурсні	Інноваційні	Соціальні
Адміністративно-економічне регулювання	+	+	+	+
Бюджетна політика	+	+	+	+
Грошово-кредитна політика	+	+	+	+
Податкова політика	+	+	+	+
Фінансова політика	+	+	+	+
Соціальна політика	+			+
Державно-приватне партнерство	+	+	+	+

Організаційно-економічними інструментами соціальної політики в межах методу планування та прогнозування є стратегії та програми розвитку, соціальні програми, прогнози та плани, а також соціальні гарантії, система мінімальних соціальних гарантій, індексація доходів, допомоги, пільги, пенсії, доплати.

Стратегія, програма, концепція – це документи, дія яких носить синергетичний ефект. У стратегії визначаються основні шляхи досягнення поставлених цілей. Програма конкретизує положення стратегії. Концепція програми позначає, які дії може вжити уряд для реалізації її положень. Індикативний план визначає цілі, пріоритети, головні параметри та системи державних регуляторів розвитку економіки на перспективу. Індикативний план дає можливість узгоджувати розвиток окремих галузей та регіонів.

До методів та інструментів державної політики, спрямованих на створення нормальних соціальних умов, належать програми розвитку освіти та охорони здоров'я, забезпечення їх фінансової підтримки, координації державних та недержавних форм та структур соціального захисту населення. Соціальна політика впливає на формування доходів населення, формуючи сукупний попит, а також безпосередньо на соціальний чинник інвестиційної привабливості.

З ухваленням у 2010 р. Закону України «Про державно-приватне партнерство» розпочалася робота щодо запровадження проектів державно-приватного партнерства в пріоритетних сферах економіки. Напрямами взаємодії держави та приватного бізнесу є реалізація великих інфраструктурних проектів, розвиток інноваційної та соціальної інфраструктури тощо. Використання державно-приватного партнерства може інтенсифікувати всі чинники інвестиційної привабливості, але за дотримання кількох умов: 1) наявності юридичної бази, що регулює відносини держави та бізнесу; 2) наявності системи моніторингу діючих проектів для визначення необхідності впровадження системи ДПП; 3) організації контролю над реалізацією проектів.

**Висновки.** Вплив держави на інвестиційну привабливість – процес складний, багатоплановий та багатофакторний, що передбачає передусім використання цілої групи форм, методів та інструментів впливу. Одними з найбільш важливих інструментів впливу є фінансові та грошово-кредитні. Дієвість же можливих заходів впливу залежить перш за все від забезпечення політичної та економічної стабільності, відновлення довіри населення, підприємств до держави, фінансово-банківських структур.

### Список літератури:

1. Захарін С.В. Фінансові інструменти управління інвестиційною діяльністю в регіоні. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 3(141). С. 102–108.
2. Мельник М.І., Медінська Т.В. Вплив податкових чинників на активізацію інвестиційних процесів в Україні. Український соціум. 2011. № 2. С. 126–134.
3. Рекова Н.Ю., Талан Г.О. Інструменти регулювання інвестиційної діяльності в рамках податкової політики. Економічний часопис – XXI. 2014. № 1–2(2). С. 12–15.
4. Тарангул Л.Л. Бюджетна підтримка та податкове стимулювання національної економіки України: монографія; за заг. ред. Л.Л. Тарангул; Нац. ун-т ДПС України. Ірпінь; К.: Фенікс, 2012. 532 с.
5. Пшик Б.І. Удосконалення фінансово-кредитного стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні: монографія; за наук. ред. канд. економ. наук, доц. Б.І. Пшика. Київ: УБС НБУ, 2010. 263 с.
6. Григор'єва М.І. Інвестиційна привабливість України: проблеми та можливості. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 21. С. 57–62.
7. Медведкова Н.С. Бюджетно-податкові важелі залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 4. С. 18–21.
8. Лисяк Л.В. Бюджетна політика у системі державного регулювання соціально-економічного розвитку України: монографія. Київ: ДННУ АФУ, 2009. 594 с.



**Мельников О.В.,** к.т.н.,

докторант

*Науково-дослідний фінансовий інститут**Державної навчально-наукової установи**«Академія фінансового управління»***МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ**

**Мельников О.В. Моделирование развития информационной сферы в Украине.** Обгрунтовано важливість визначення економічних параметрів інформаційної сфери як аналітичного підґрунтя для управління її розвитком. Узагальнено дані щодо рівня національних економік і розвитку медіаіндустрій. Шляхом застосування математичного моделювання, спираючись на узагальнені офіційні статистичні дані щодо розвитку інформаційної сфери в Україні, визначено індекс попиту на інформаційну продукцію. В авторському трактуванні індекс попиту на інформаційну продукцію характеризує частку попиту на інформаційну продукцію в середньому доході на одну особу (його можна прирівняти до ВВП у розрахунку на одну особу). Обгрунтовано, що отримані значення індексу можуть застосовуватися під час розроблення стратегічних програм розвитку інформаційної сфери в Україні.

**Ключові слова:** інформаційна сфера, валовий внутрішній продукт, інформаційна продукція, індекс, попит.

**Мельников А.В. Моделирование развития информационной сферы в Украине.** Обоснована важность определения экономических параметров информационной сферы как аналитической основы для управления ее развитием. Обобщены данные по уровню национальных экономик и развития медиаиндустрий. Путем применения математического моделирования, опираясь на обобщенные официальные статистические данные по развитию информационной сферы в Украине, определен индекс спроса на информационную продукцию. В авторской трактовке индекс спроса на информационную продукцию характеризует долю спроса на информационную продукцию в среднем доходе на одного человека (его можно приравнять к ВВП в расчете на одного человека). Обосновано, что полученные значения индекса могут применяться при разработке стратегических программ развития информационной сферы в Украине.

**Ключевые слова:** информационная сфера, валовой внутренний продукт, информационная продукция, индекс, спрос.

**Melnikov A.V. Modeling the development the information sphere in Ukraine.** The importance of determining the economic parameters of the information sphere as an analytical basis for managing its development is substantiated. Generalized data on the level of national economies and the development of media industry. By applying mathematical modeling, based on generalized official statistical data on the development of the information sphere in Ukraine, the demand index for information products was determined. In the author's interpretation, the demand index for information products characterizes the share of demand for information products in average income per person (it can be equated to GDP per person). It is proved that the obtained values of the index can be used in the development of strategic programs for the development the information sphere in Ukraine.

**Key words:** information sphere, gross domestic product, information products, index, demand.

**Постановка проблеми.** У другій половині ХХ ст. суспільство гостро відчуло колосальне зростання потоків різноманітної інформації. В економіках багатьох країн сформувалася нова система пріоритетності використання ресурсів, де перевагу все більше надавали нелімітованим ресурсам (інформації та знанням), що було спричинено не лише їх невичерпністю, а й можливістю завдяки їм більш ефективно використовувати лімітовані ресурси (землю, воду, корисні копалини) і зменшити шкідливий вплив людини на навколишнє середовище. Кожен із нас, безпосередньо сприймаючи інформацію, пере-

осмислює та використовує її також для забезпечення своєї життєдіяльності та участі в соціально-економічних процесах. Знання ж трактуються переважно як засіб створення нових технологій для забезпечення інноваційного розвитку господарства в умовах обмеження природних ресурсів, як компонент формування сталого збалансованого шляху цивілізаційного розвитку. Важливо, що інформація та знання дедалі більше сприймаються не лише як новітні ресурси розвитку людського суспільства, а й як складники певної сфери – інформаційної, що впливає на соціум та окремих осіб, змінюючи тра-

диційні межі та принципи суспільних відносин, а отже, вони потребують наукового аналізу для вироблення ефективних засобів управління й регулювання. Зазначений чинник актуалізує необхідність теоретичного окреслення економічних параметрів існування інформаційної сфери, стан якої виступає критерієм позиціонування певної країни у міжнародному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням інформаційної сфери та її складників займалася й займається низка вітчизняних учених (їх дослідження переважно присвячені інформаційній політиці та організаційно-правовим основам функціонування інформаційної сфери, а також економіці окремих її складників): О.А. Баранов [1], В.М. Богуш та О.К. Юдін [2], М.М. Галамба та В.М. Петрик [3], В.М. Горовий [4], Я.В. Котляревський [5; 6], О.В. Литвиненко [7], Е.П. Семенюк [14], М.І. Сенченко [8], О.А. Сухорукова [9], Л.А. Швайка [10], А.М. Штангрет [11]. Проте здебільшого дослідники лише окреслювали її сучасний стан, не завжди коректно визначаючи, що саме охоплює ця сфера суспільних відносин, а також результати відповідної господарської діяльності, і це ускладнює процес управління нею та забезпечення її сталого розвитку.

Розвиток інформаційної сфери, медіаіндустрій певним чином пов'язаний зі станом національної економіки та світового господарства. Зростання доходів громадян призводить до витрачання ними більших коштів на поліпшення організації свого дозвілля та відпочинку; зростання прибутків компаній дає їм змогу більше коштів витратити на рекламу в засобах масової інформації (ЗМІ). Детальні дослідження взаємного впливу медіаіндустрії та національної економіки в міжнародному масштабі проводилися досить рідко. Більшість досліджень щодо медіа, економіки та суспільства стосувалася окремих країн. Це пов'язано з тим, що політика регулювання інформаційної сфери, ЗМІ, культурних і креативних індустрій зазвичай має чітко виражені національні особливості. Крім того, інформаційна, аудіовізуальна продукція зазвичай створюється певною національною мовою. Зв'язок між медіаіндустрією та загальною економічною ситуацією доволі складний, отже, потребує ретельного розгляду для формування методичного підходу до оцінки тенденції розвитку інформаційної сфери.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення та обґрунтування взаємозв'язку між змінами в національній економіці та тенденціями розвитку інформаційної сфери.

**Виклад основних результатів.** Методи математичного моделювання дають змогу прогнозувати стан господарських систем у майбутньому й корегувати з урахуванням цих прогнозів механізм державного регулювання на галузевому та міжгалузевому рівнях, що, своєю чергою, дає змогу підвищити ефективність функціонування національного госпо-

дарства. При цьому математичне моделювання дає змогу проводити оцінку процесів, відтворення яких у принципі неможливо.

Ми виходимо з того що з погляду суспільства головне завдання національного господарства – життєзабезпечення громадян на належному рівні. Іншими словами, виробництво матеріалів, енергії, продукції та послуг у такому асортименті й кількості, щоб були забезпечені всі життєво необхідні потреби та гарантовано відтворення достатнього життєвого рівня громадян нашої країни та їх нащадків, тобто йдеться про сталий розвиток. У якому ступені досягається ця мета, можна судити за абсолютними (натуральними) показниками, що не залежать від інтерпретацій і змін методик обчислень відносних показників.

Перш ніж викласти результати власних досліджень, вважаємо за доцільне приділити увагу напрацюванням іноземних науковців, які концентрують увагу на визначенні взаємозв'язків між тенденціями розвитку *медіаіндустрій* та національних економік. Так, Дж.М. Левін і Д.В. Вокман [13] та ін. основну увагу приділяють дослідженням діяльності компаній, що займаються розробленням, виготовленням та розповсюдженням інформаційної продукції (призначена для інформування, розваг чи переконання), а також окремо виділяють Інтернет та комп'ютерні ігри. Безперечно, такий підхід не повною мірою відповідає трактуванню інформаційної сфери (в авторському трактуванні – економічна система, до складу якої включені такі елементи (відповідно до процесу виготовлення та поширення інформаційної продукції): створення твору (інформації); інформаційно-аналітична діяльність; виготовлення (надання інформаційних послуг) і поширення інформаційної продукції), але така інформація все-таки має певну цінність унаслідок можливості порівняння умов розвитку інформаційної сфери через виробництво вагомої частки інформаційної продукції.

Необхідно також відзначити, що в іноземних джерелах, коли аналізують економічну ефективність галузі створення інформаційної продукції, до доходів від цього виду діяльності включають доходи від: телебачення (включаючи підписки, ліцензійні збори та рекламу); звукозапису; відеорозваг; радіо; витрат споживчого журналу; газетних публікацій; видавництва споживчих та освітніх книг; мобільного та дротового доступу до Інтернету та реклами; відеоігор та зовнішньої реклами. Витрати оцінюються на рівні споживача або кінцевого користувача, а не на кінцевому рівні, та включають у себе роздрібну надбавку в разі необхідності [15]. На рис. 1 у графічному вигляді представлено порівняльні дані щодо рівня національних економік і розвитку медіаіндустрій.

З рис. 1 бачимо, що рівень аналізованих показників характеризується суттєвою відмінністю – понад 20%, тобто він є найнижчим в арабських країнах та Індонезії та суттєво більшим в економічно розвине-

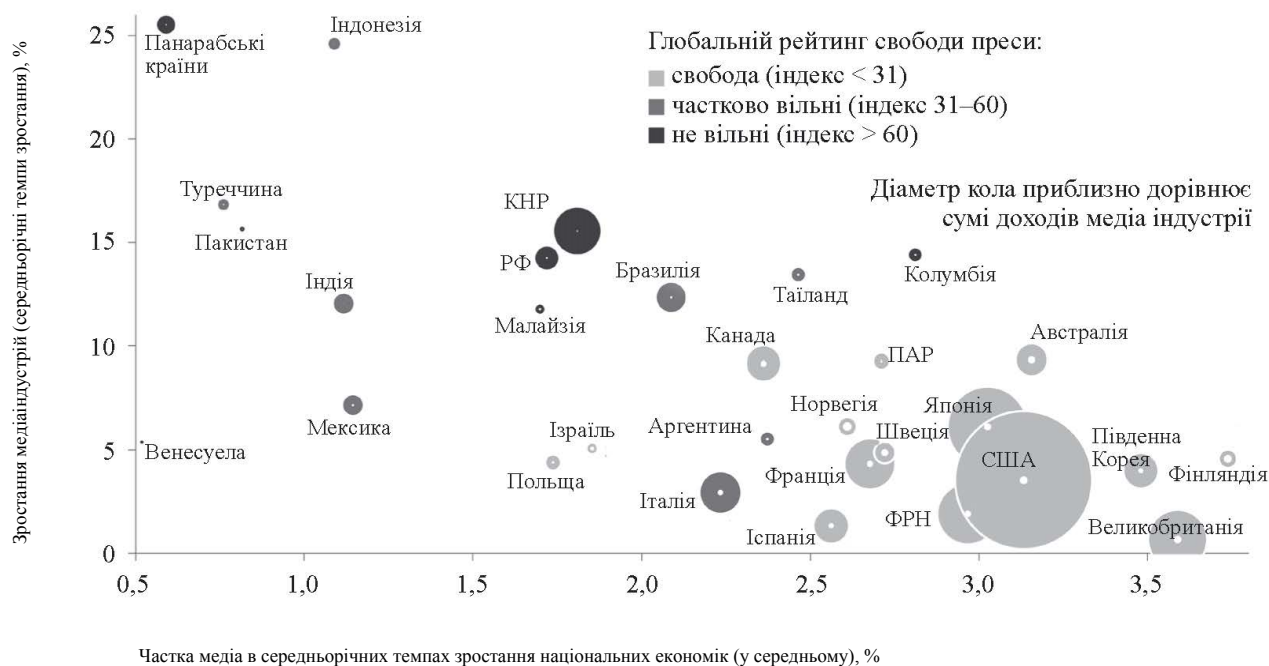


Рис. 1. Співвідношення медіагалузей та національних економік [12]

них країнах, таких як Великобританія, ФРН і США. На діаграмі (рис. 1) бачимо взаємозв'язок між зрілістю національних медіаіндустрій, що вимірюється співвідношенням загальних доходів до ВВП і зростанням медіаіндустрії. Чим вища зрілість, тим нижче співвідношення. Крім того, менш економічно розвинені країни зазвичай характеризуються меншою свободою преси. Визначені залежності також указують на схожу ситуацію в розвинених економіках. Підкреслимо, що зростання національних медіаіндустрій забезпечується електронними ЗМІ завдяки високому рівню доходів від реклами в Інтернеті.

Окреслена вище відмінність у формуванні статистичних даних щодо оцінки стану та тенденцій розвитку інформаційної сфери спонукала до розроблення методичного підходу, в основі якого покладено визначення індексу попиту на інформаційну продукцію. В авторському трактуванні цей індекс повинен характеризувати частку попиту на інформаційну продукцію в середньому доході на одну особу (його можна прирівняти до ВВП у розрахунку на одну особу).

У таблиці нами відібрано основні показники, які дають змогу розрахувати індекс попиту на інформаційну продукцію в Україні.

За результатами проведених розрахунків можна чітко виділити два етапи в розвитку інформаційної сфери в Україні: зростання у період із 2002 по 2007 р. – 8,4% і зниження з 2008 по 2015 р. – 5,66%. Якщо перший можна пояснити позитивною динамікою не лише інформаційної сфери, а й усієї національної економіки, коли попит населення на інформаційну продукцію був підкріплений збільшенням розміру доходів населення, а отже, й можливістю

більше витратити на задоволення своїх інформаційних потреб, то другий етап – протилежний за суттю. Після фінансової кризи 2008 р. відбулося зростання політичної та соціально напруженості. Поруч із знеціненням національної грошової одиниці, збільшенням кількості банкрутств суб'єктів господарювання та зменшенням кількості робочих місць у населення зросла потреба у задоволенні першочергових фізіологічних потреб.

Узагальнена статистична інформація дала змогу зробити припущення про певну залежність між доходами населення та індексом попиту на інформаційну продукцію, що стало мотивом побудови рис. 2.

У діаграму введено лінію тренду (апроксимації) для виявлення загальних тенденцій змін низки даних. Окрім того, показано рівняння лінії тренду та величину достовірності апроксимації  $R^2$ . Лінія тренду проведена так, щоб мінімізувати середню квадратичну похибку величини передбачення для  $Y$  за заданого значення  $X$ . Дослідження показують, що поліноміальна апроксимація виявилася більш точною порівняно з лінійною. Величина достовірності апроксимації  $R^2$  у разі поліноміальної апроксимації становить 0,9555, що підтверджує досить тісний зв'язок між індексом попиту на інформаційну продукцію та показником ВВП на одну особу. Таким чином, значення індексу, що знаходяться на лінії тренду, можуть бути використані як константи під час побудови моделей попиту на інформаційну продукцію за певного рівня ВВП на одну особу.

**Висновки.** Тенденції розвитку інформаційної сфери, яка є полем генерування нових знань та забезпечення доступу до них кожного члена суспільства шляхом створення інформаційної продукції, є

Таблиця 1

## Вихідні дані для розрахунку індексу попиту на інформаційну продукцію

Рік	К-ть населення, млн. осіб	Валовий внутрішній продукт, млрд. грн.	Обсяг реалізованої інформаційної продукції, млн. грн.	ВП у розрахунку на одну особу, грн.	Попит на інформаційну продукцію у розрахунку на одну особу, грн.	Індекс попиту на інформаційну продукцію, %
2002	48,2	225,8	18359,4	4685	380,9	8,13
2003	47,8	267,3	22050,1	5591	461,3	8,25
2004	47,4	345,1	29681,9	7535	626,2	8,31
2005	47,1	441,4	38231,1	9709	811,7	8,36
2006	46,7	544,1	46807,4	12076	1002,3	8,3
2007	46,5	720,7	63076,7	16150	1356,5	8,4
2008	46,2	948,0	68630,8	21419	1485,5	6,94
2009	46,0	913,3	70502,1	20564	1532,7	7,45
2010	45,8	1082,6	65925,6	24429	1439,4	5,9
2011	45,6	1302,1	74348,2	29519	1630,5	5,52
2012	45,4	1411,2	79354,9	32002	1747,9	5,46
2013	45,2	1454,9	80410,4	33473	1779,0	5,31
2014	42,7	1586,9	84103,6	36904	1969,6	5,34
2015	42,6	1988,5	100590,4	46413	2361,3	5,09
2016	42,4	2383,2	117407,2	55848	2769,0	4,96

Джерело: складено автором

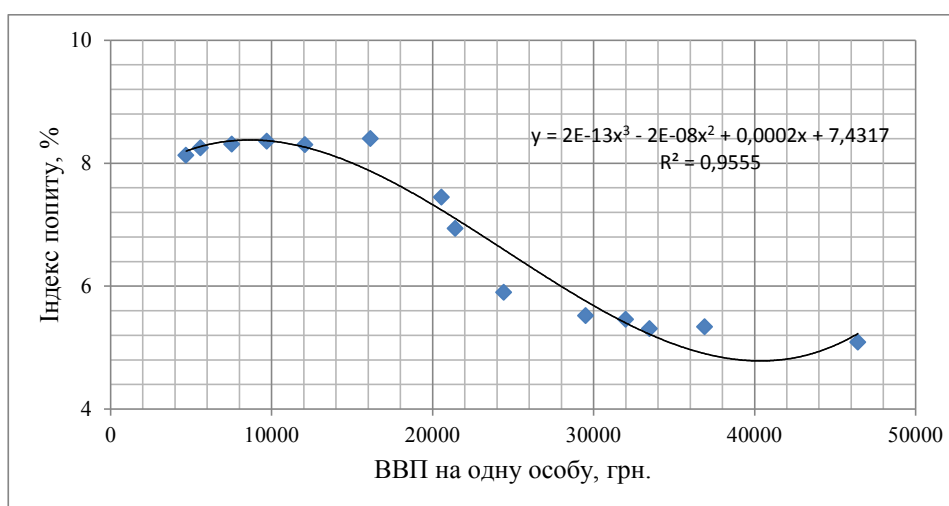


Рис. 2. Індекс попиту на інформаційну продукцію

Джерело: розраховано автором

схожими попри відмінності у темпах, що пов'язано з різним рівнем економічного розвитку окремих країн. Ураховуючи важливість інформації для генерування людьми нових знань, зростає необхідність моделювання розвитку інформаційної сфери як основи для розроблення та реалізації стратегічних програм розвитку інформаційної сфери в Україні.

Запропоновано методологічний підхід до оцінки тенденції розвитку інформаційної сфери, який передбачає застосування математичного моделювання, офіційних статистичних даних щодо розвитку інформаційної сфери в Україні для визначення індексу попиту на інформаційну продукцію,

який в авторському трактуванні характеризує частку попиту на інформаційну продукцію в середньому доходу на одну особу.

У подальшому потребує уточнення взаємозв'язок між ВВП на одну особу та чисельністю зайнятих працівників, кількістю підприємств, які створюють інформаційну продукцію, обсягом реалізованої інформаційної продукції, часткою населення, зайнятою в інформаційній сфері, та часткою обсягу інформаційної продукції у ВВП, що дасть змогу прогнозувати обсяги реалізованої інформаційної продукції, кількість підприємств – виробників інформаційної продукції, чисельність зайнятих працівників.



## Список літератури:

1. Баранов О.А. Правове забезпечення інформаційної сфери: теорія, методологія і практика. Київ: Едельвейс, 2014. 434 с.
2. Богуш В.М., Юдін О.К. Інформаційна безпека держави. Київ: МК-Прес, 2005. 431 с.
3. Галамба М., Петрик В. Інформаційна безпека України: поняття, сутність та загрози. Юридичний журнал. 2006. № 11. С. 133–136.
4. Горюхов В.М. Національні інформаційні процеси в умовах глобалізації. К.: Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського, 2015. 332 с.
5. Котляревський Я.В. Визначення особливостей інноваційного розвитку в контексті становлення економіки знань та інформаційного суспільства в Україні. Наук. зап. Укр. акад. друкарства. 2013. № 1. С. 39–46.
6. Котляревський Я.В. Управління інноваційним розвитком видавничо-поліграфічної діяльності в процесі формування економіки знань. Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. 354 с.
7. Литвиненко О.В. Проблеми забезпечення інформаційної безпеки в пострадянських країнах (на прикладі України та Росії): дис. ... канд. політ. наук: 23.00.04. Київ, 1997. 232 с.
8. Сенченко М.І. Книгодрукування і масмедіа Канади. К.: Кн. палата України, 2006. 34 с.
9. Сухорукова О.А. Проблеми статистичного обліку у медійній індустрії. Економіка та фінанси. 2018. № 4. С. 122–129.
10. Швайка Л.А., Мельников О.В., Семенюк Е.П. Інформаційна сфера: становлення та розвиток економічних досліджень видавничо-поліграфічної галузі України (до постановки питання). Технол. і техн. друкарства. 2017. № 2(56). С. 77–102.
11. Штангрет А.М., Мельников О.В., Мартинів В.В. Стан та перспективи розвитку поліграфії в умовах інтернаціоналізації та глобалізації ринкової економіки. Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія». 2009. Вип. 6(23). Ч. 2. С. 390–400.
12. Kolo C. The intricate relationship of the media business and economic development. Austral Comunicaci3n. 2015. Vol. 4. № 1. P. 41–64.
13. Lavine J.M. & Wackman D.B. Managing media organisations: effective leadership of the media. London: Longman, 1998.
14. Melnikov A.V., Semenyuk E.P. The information revolution and the modern printing industry. Scientific and technical information processing. 2014. Vol. 41. № 1. P. 1–11.
15. PwC. Global entertainment and media outlook 2013–2017: 14th edition earlier editions with data from 2001 on analogous; compiled for this study by courtesy of PwC. New York: PwC, 2013. URL: <http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook>.

УДК: 351:68:002.8

**Олексенко Р.І.**, д.ф.н., професор,  
професор кафедри маркетингу

*Таврійський державний агротехнологічний університет*

**Ортіна Г.В.**, к.держ.упр., доцент,  
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права  
*Таврійський державний агротехнологічний університет*

## ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Олексенко Р.І., Ортіна Г.В. Особливості інноваційно-інвестиційної політики антикризового розвитку реального сектору економіки України.** У статті досліджено стан інноваційно-інвестиційної політики та запропоновано шляхи виходу з кризи за рахунок удосконалення та модернізації нормативно-правової бази країни. Зазначено, що створити нову державну інноваційно-інвестиційну політику вищого рівня технологічного розвитку неможливо на морально застарілій виробничій базі, зношеному устаткуванні промислових підприємств і наукових центрів. Зазначено, що на сучасному етапі розвитку від системи державного управління вимагають не тільки сприяння залученню інвестицій з усіх можливих джерел, а й контроль над їх цільовим використанням, що дає змогу активізувати виробничі та технологічні чинники економічного розвитку.

**Ключові слова:** інноваційна політика, модернізація, державна політика, реальний сектор економіки, глобалізація, конкурентоспроможність.

**Олексенко Р.И., Ортина Г.В. Особенности инновационно-инвестиционной политики антикризисного развития реального сектора экономики Украины.** В статье исследовано состояние инновационно-инвестиционной политики и предложены пути выхода из кризиса за счет совершенствования и модернизации нормативно-правовой базы страны. Отмечено, что создать новую государственную инновационно-инвестиционную политику высшего уровня технологического развития невозможно на

морально устаревшей производственной базе, изношенном оборудовании промышленных предприятий и научных центров. Отмечено, что на современном этапе развития от системы государственного управления требуют не только содействие привлечению инвестиций из всех возможных источников, но и контроль над их целевым использованием, что позволяет активизировать производственные и технологические факторы экономического развития.

**Ключевые слова:** инновационная политика, модернизация, государственная политика, реальный сектор экономики, глобализация, конкурентоспособность.

**Oleksenko R.I., Ortina H.V. Features of the innovation and investment policy of anti-crisis development of the real sector of the Ukrainian economy.** The article analyses the state of innovation-investment policy and proposes ways to overcome the crisis by improving and modernizing the country's legal and regulatory framework. It is noted that the creation of a new state innovation and investment policy of a higher level of technological development is impossible on a morally obsolete production base, worn-out equipment of industrial enterprises and scientific centres. It is noted that at the present stage of development, the system of public administration is required not only the promotion of investment from all possible sources but also the control over their target use, which enables to intensify both production and technological factors of economic development.

**Key words:** innovation policy, modernization, state policy, real sector of economy, globalization, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Подолання технологічної відсталості національної економіки, вихід на показники економічно розвинених країн у технологічному лідерстві та конкурентоспроможності вимагають суттєвої активізації підприємницької діяльності в інноваційній сфері. Вирішення цієї проблеми неможливо без модернізації способів і механізмів цього розвитку, зміни його пріоритетів, інститутів, відносин між суб'єктами економічної діяльності, ресурсної бази.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні теорії управлінської думки щодо особливостей інвестиційно-інноваційної політики антикризового управління базуються на працях авторитетних зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких: Ф. Тейлор, Л. Гілбрейт, Л. Рейлі, П. Стоун, Дж. Робінсон, Ч. Чемберлен, О. Дацій, Л. Антонова, В. Бакуменко, Л. Барановський, О. Белов, Х. Берне, І. Бінько, М. Болдуєв, Б. Бузан, О. Власюк, В. Волошин, В. Геєць, Б. Грієр, Х. Моргензан, П. Ноак, О. Новикова, Л. Олвей, Я. Орленко, С. Пирожков, Г. Пастернак-Таранущенко, В. Пономаренко, В. Пономарьов, П. Пригунов, В. Сенчагов, В. Сідак, А. Сухоруков, В. Шлемко, Г. Ортіна, Р. Олексенко та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методологічних засад та розроблення практичних пропозицій щодо вдосконалення інноваційно-інвестиційної політики розвитку реального сектору економіки.

Для досягнення мети було поставлене таке завдання: запропонувати шляхи залучення додаткових інвестицій для інноваційної модернізації реального сектору економіки.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної та споріднених з ними наук.

У роботі використано: абстрактно-логічний метод; методи аналізу і синтезу; аналітичного моделювання; системний підхід та ін.

**Виклад основних результатів.** Стратегічний напрям щодо модернізації галузевої структури національної економіки висуває на передній план проблему мобілізації необхідних ресурсів, у тому числі за рахунок згортання структурно-депресивних виробництв. У процесі їх ліквідації або часткового згортання вивільняються ресурси, площі, робоча сила, які потім можуть бути перерозподілені у пріоритетні галузі.

Здійсненню даного процесу має передувати підготовчий період, тривалість якого залежатиме від накопиченого в країні економічного потенціалу, поточного стану економіки і глибини структурної кризи. На протязі цього періоду повинні бути визначені галузі та виробництва, що підлягають згортанням, а також склад заходів і конкретні терміни їх проведення. Першим кроком у розробленні програм структурних перетворень є ранжування галузевої структури економіки на групи галузей:

- базові галузі промисловості, які є базовими конструкціями національної економіки та визначають її незалежність;
- перспективні галузі, що визначають базу економічного зростання;
- структурно-депресивні галузі, підгалузі, підприємства і виробництва, до яких належать екологічно шкідливі, ресурсо- і трудомісткі, що базуються на застарілих технологіях і неперспективних напрямах економічної діяльності.

Реалізація програм структурної перебудови вимагає зміни пріоритетів інвестування (частка витрат на модернізацію і реконструкцію в розвинених країнах становить 70–90% від загального обсягу інвестицій в основний капітал), а також галузевої структури інвестицій, здійснюваного через міжгалузевий та

міжнародний перелив капіталу. Останній передбачає перерозподіл інвестиційних потоків між галузями й усередині великих корпорацій на користь найбільш перспективних галузей (виробництв) і відмова від інвестування в структурно-депресивні види діяльності. Цей процес здійснюється через диверсифікацію або біржовий канал.

Міжнародне залучення капіталу в структурні перетворення сприяє вирішенню таких завдань, як створення ТНК, міжнародних стратегічних альянсів інших глобальних підприємницьких мереж або входження до складу вже діючих об'єднань для спільного використання наявного потенціалу та компетенцій; зниження рівня нееквівалентного обміну країни на світових ринках наукомістких товарів, технологій, інтелектуальних послуг.

Програми структурної перебудови мають бути підтримані і відповідними механізмами державного регулювання. Особливу увагу, на нашу думку, слід приділити:

- формуванню і підтримці попиту на продукцію перспективних галузей із використанням механізмів державних замовлень дотацій до цін і селективних форм митного регулювання;
- управлінню процесами амортизації капіталу для нарощування інвестиційних можливостей підприємств за рахунок власних коштів;
- посиленню валютного регулювання, спрямованого на акумуляцію в країні валютних ресурсів на цілі структурної модернізації;
- посиленню державного контролю над розподілом прибутку підприємств, що знаходяться повністю або частково у державній власності, і перетворенням її в інвестиції всередині країни відповідно до вибраних національних пріоритетів;
- пільговому оподаткуванню прибутку, що спрямовується на модернізацію, реконструкцію та інноваційний розвиток виробництва;
- пільговому кредитуванню підприємств пріоритетних галузей через селективне зниження відсоткових ставок і створення переваг в отриманні кредитів на інвестиції, що спрямовуються на виробниче освоєння нових видів продукції і прогресивних технологій;
- надання допомоги інноваційному бізнесу через державне страхування інвестиційних ризиків у високотехнологічних галузях;
- встановленню для банків лімітів кредитних ресурсів, що спрямовуються на фінансування пріоритетних сфер економіки, недотримання яких призводило б до скорочення обсягів їх рефінансування.

Головним напрямом державної політики, спрямованої на модернізацію технологічної бази та галузевої структури економіки, як показує досвід розвинених країн, має стати формування в країні повноцінної національної інноваційної системи (НІС), покликаної забезпечити органічне вбудовування інноваційних процесів у поступальний роз-

виток економіки й суспільства. Незважаючи на відмінності в національних моделях НІС, об'єднуючою рисою для них виступає лідерство держави, що забезпечує три пріоритети: розвиток науки; розвиток освіти; розвиток наукоємного виробництва. При цьому державі повинна відводитися активна роль у визначенні пріоритетів науково-технічного розвитку, підтримки фундаментальних досліджень, мотивації підприємницької активності в інноваційній сфері, захисті прав інтелектуальної власності, реформуванні освіти. Стадії прикладних НДДКР та комерціалізації нововведень доцільно віддавати приватним компаніям.

Стратегічні орієнтири функціонування і розвитку НІС задаються пріоритетами науково-технічного розвитку, що дає змогу не тільки подолати розпорошеність обмежених ресурсів розвитку, а й зв'язати їх із відповідними пріоритетами в реальному секторі виробництва. У цьому зв'язку посилюється значимість обґрунтованого виділення пріоритетів технологічного розвитку. Враховуючи цю обставину, у США ще в 1993 р. указом президента була створена Національна рада з науки і техніки зі статусом федерального відомства, основною метою і функцією якого стало визначення та формулювання в чіткій формі національних цілей і пріоритетів для державних капіталовкладень у розвиток науки і технологій. Аналогічні держструктури створені і в європейських країнах: у Німеччині – Комісія оцінки технологій, у Франції – Парламентське управління з питань відбору в галузі науки і техніки, в Ісландії – Національна науково-дослідна рада, у Фінляндії – Рада з питань наукової політики. Європарламентом прийнята резолюція про створення Європейського парламентського управління з питань оцінки та вибору пріоритетів у галузі науки і техніки. Більшість країн видає «білі книги», де відображаються пріоритети національної інноваційної політики.

Таким чином, для більш зваженого підходу до визначення пріоритетів технологічного розвитку в Україні, яка має обмежені ресурси інноваційного розвитку, також слід створити держструктуру, яка на відміну від періодично створюваних експертних груп займалася б цим питанням на постійній основі шляхом безперервного моніторингу та прогнозування ситуації в науково технічній сфері та геоekonomіці.

Українські експерти виділяють серед пріоритетних на період до 2020 р. такі напрями:

1. У галузі інформаційно-комунікаційних технологій – прикладні програмні засоби; інтелектуальні системи підтримки роботи складних комплексів і комплексної автоматизації підприємства; системи для єдиної телекомунікаційної мережі, включаючи Інтернет, телебачення, радіо; мультимедійні системи різного призначення і системи віртуальної реальності; системи визначення положення людей або об'єктів на місцевості з високим ступенем точності; довідкові системи і сервіси, що використовують тех-

нології геопозиціонування; єдині електронні ідентифікаційні документи; системи дистанційної освіти та дистанційного медичного обслуговування.

2. У сфері нанотехнологій – каталізatori на основі штучних цеолітів та інших мезоструктур; високоефективні нанокаталізatori селективної дії; каталізatori на основі нанотрубок для фотодеградації відходів і фотоаналізу води; високоефективні біосумісні матеріали для медичних цілей; наноконструкції; інтелектуальні матеріали з мінливими програмованими властивостями; нанодіоди і нанолазери; мікрокапілярні чіпи; біосенсорний прошарок нанокроелектродах.

3. У сфері створення нових матеріалів – керамічні та композиційні матеріали з критичними і заданими функціональними властивостями; захисні матеріали для металургії та космічної техніки; багатофункціональні оптичні електронні та магнітні матеріали; нові рідкокристалічні матеріали для створення дисплеїв типу «електронний папір»; нові типи електродних матеріалів для кольорової металургії, гібридні неорганно-органічні матеріали та ін.

4. У сфері живих систем – нові лікарські препарати, що використовують як цілі мембранні білки і рецептори; засоби медичної діагностики раку, системних, інфекційних захворювань; технології комплексної ДНК-діагностики спадкових захворювань, оцінки якості продуктів на основі біочіпів, що дають змогу мінімізувати негативні наслідки надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру для здоров'я людини і стану навколишнього середовища.

На більш віддалену перспективу (до 2025 р), найбільшій актуальності набудуть технології створення складних інтелектуальних систем управління (засоби оцінки ризиків та планування заходів із подолання надзвичайних ситуацій у транспортних, комунікаційних і енергетичних інфраструктурах; комп'ютерний моніторинг та прогнозування особливо небезпечних кліматичних явищ і геологічних природних катастроф та ін.), а також біоінформаційні технології, елементна база та архітектура пристроїв наноелектроніки.

Поряд із виділенням найбільш значущих напрямів технологічного розвитку експерти виділяють і ті сфери, в яких нові технології можуть знайти ефективне застосування. Так, для наноматеріалів перспективними галузями застосування повинні стати: обробна промисловість (міцне інструментальне покриття для машинобудування; полімерні матеріали з підвищеною механічною міцністю і хімічною стійкістю), у тому числі виробництва нових видів техніки (кристалічні матеріали для інфрачервоної техніки, спінтроніки та фотоніки та ін.); транспорт (кристалічні і наноструктуровані металеві матеріали з підвищеними функціональними властивостями для авіації, космосу, судно- та автомобілебудування); енергетика (матеріали для використання альтернативних джерел енергії,

включаючи сонячні батареї; портативні паливні елементи, акумулятори водню, електрохімічні джерела струму, термоелектричні джерела струму, суперконденсатори); видобуток і переробка корисних копалин (каталіз із наночастинками благородних металів у нафтопереробці та ін.).

Як ключові напрямки в довгостроковому періоді слід виділити також підвищення ефективності традиційних джерел енергії (чисті вугільні електростанції; ефективні технології отримання вуглеводнів із вугілля, парогазові енергоблоки з ККД вище 60%), розвиток нових технологічних рішень для атомної енергетики (швидкі реактори з розширеним відтворенням палива, замикання ядерно-паливного циклу по урану, плутонію, мінорних актиноідів), утилізацію нетрадиційних джерел енергії (високоефективні технології газифікації біомаси з отриманням силового газу, газифікація твердих побутових відходів із подальшим використанням очищеного генераторного газу), енергоефективні технології (проекування і будівництво будівель, що забезпечують зниження енергоємності в 2,5–3 рази, системи акумулювання електроенергії ємністю до 10 ГДж та ін.).

Наведений перелік перспективних напрямів технологічного розвитку відповідає загальносвітовим тенденціям, має ринковий потенціал і певною мірою відображає накопичені в країні технологічні зміни.

Отже, враховуючи кризовий стан національної економіки в Україні та її виробничої бази, яка зазвичай є нездатною сприйняти технологічні нововведення, можна стверджувати про малоімовірну можливість залучення необхідного обсягу ресурсів для ведення розробок за всіма перерахованими напрямами технологічного розвитку.

Слід зазначити, що розвиток наукомістких галузей характеризується високим співвідношенням витрат на НДДКР до обсягу виробленої продукції. При цьому до високотехнологічних виробництв із найбільш високим рівнем науко- і ресурсоемності в міжнародній практиці відносять виробництва повітряних і космічних апаратів, фармацевтичних і біотехнологічних продуктів, обчислювальної, офісної техніки і телекомунікаційного устаткування, які активно розвиваються і в Україні.

Для забезпечення випуску інноваційних продуктів із масштабним потенційним внутрішнім і зовнішнім ринком поряд із проведенням інтенсивних досліджень необхідні: проектування і будівництво нових підприємств; розроблення та реалізація комплексу заходів, націлених на підвищення ефективності НДДКР; перебудова системи вищої освіти в напрямі підготовки фахівців для нових галузей. Усе це вимагає часу і вкладення значних фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що конкуренція на ринках наукомістких товарів є гострою і має стійку тенденцію до посилення. Наведена тенденція пояснюється зростаючою привабливістю ринків наукомістких това-



рів для виробників різних країн не тільки через їх високу прибутковість, а й завдяки тому, що на тлі зрілості більшості ринків традиційних товарів вони належать до швидкозростаючих.

Так, світовий експорт інформаційно-комунікаційного та офісного обладнання (без урахування обсягів внутрішніх ринків Китаю, США та інших найбільших виробників) становив у середньому за останні п'ять років 750 млрд. дол. на рік. На ринку високотехнологічних фармацевтичних препаратів і медикаментів відповідне значення становить 240 млрд. дол., а щорічний приріст ємності ринку – більше 20%. Зауважимо, що за збереження таких темпів до 2020 р. сектор біотехнологій може досягти за обсягами ринків рівня інформаційно-комунікаційних технологій. Щодо товарів, вироблених із використанням нанотехнологій, то обсяг їхніх ринків, за прогнозами, вже в 2025 р. становитиме 15% від загального обсягу всіх товарних ринків. Навіть відносно стабільні ринки аерокосмічних літальних апаратів досягли ємності близько 100–120 млрд. дол. на рік (без урахування внутрішнього споживання країн-виробників). Високі темпи зростання спостерігаються і в секторі інтелектуальних, у тому числі комп'ютерних, послуг та розроблення програмного забезпечення (8% на рік).

В умовах такої жорсткої конкуренції вкрай важливими є завоювання і утримання частки ринку високотехнологічних продуктів, досягнення позицій технологічного лідерства в тій чи іншій сфері і, відповідно, скорочення значних обсягів витрат усіх видів ресурсів. Наприклад, у 2012 р. витрати на НДДКР 1 400 найбільших компаній Європи тільки у сфері фармацевтики та біотехнологій перевищили 70 млрд. євро за середньорічного зростання більше 15%, тоді як в Україні витрати на всі види НДДКР навіть у передкризовий період не перевищували 1% від ВВП.

Таким чином, цілком очевидно, що наведений перелік пріоритетів не відповідає реальним можливостям вітчизняної економіки та призведе до неогрунтованого розпорошення ресурсів розвитку.

Недостатня конкурентоспроможність на світовому ринку орієнтує вітчизняні інноваційні підприємства переважно на задоволення попиту на інновації з боку українських споживачів. Проведене нами дослідження показало, що питома вага підприємств, для яких розширення ринків збуту всередині країни є найбільш важливим результатом інноваційної діяльності, становить 24,2%, ринків у країнах СНД – 7,0%, у країнах далекого зарубіжжя – близько 1%. Недостатній рівень інтеграції України в систему світогосподарських зв'язків негативно впливає на можливість розвитку інноваційної сфери.

В останні роки на тлі глобалізації, зростаючої складності і темпів технологічних змін все більшою мірою проявляє себе тенденція, за якої поряд із посиленням спеціалізації корпоративних наукових центрів і лабораторій спостерігається все більш активне

їх залучення в міжнародні інноваційні мережі. Це пояснюється тим, що якщо в 1970–1980-х роках великі компанії (IBM, AT & T та ін.) ще могли охопити всі або майже всі перспективні технологічні напрями розвитку, то сьогодні інтенсивне розширення спектру технологій, необхідних для інновацій, у поєднанні із загостренням конкуренції і підвищенням інноваційних ризиків підштовхує їх до переходу на нові стратегії.

Інноваційний цикл розгортається вже не тільки всередині окремої компанії, а й у рамках міжнародних та міжкорпоративних інноваційних взаємозв'язків. Великі компанії виступають ініціаторами створення міжнародних мереж знання, залучаючи до участі в них університети, незалежні лабораторії, державні наукові установи тощо, і стають їх центральною ланкою. Формуються екосистеми відкритих інновацій, які націлені на створення нових комерційних можливостей шляхом спільного використання комплементарних знань і компетенцій різних партнерів, включаючи не тільки постачальників, клієнтів, дослідницькі організації, а й нерідко навіть конкурентів.

У цьому зв'язку важливим напрямом інноваційного розвитку стає зростання технологічних альянсів, транснаціональних компаній, спільних науково-технічних організацій. За різними оцінками, вітчизняні компанії входять до 90–180 міжнародних технологічних альянсів, що в три-чотири рази нижче показників таких країн, як Італія, Швеція, Швейцарія, й у 8–12 разів нижче показників Великобританії, Німеччини, Франції. При цьому частка організацій іноземної та спільної форм власності в науково-технічній сфері України становить 1,5%, а в сумарних витратах на дослідження і розробки – 3,2%.

Недостатньо приділяється уваги загальносвітовій тенденції інноваційного розвитку як стрімке зростання сфери інноваційних послуг, яка займає все більш значуще місце в постіндустріальному суспільстві й продукує масштабний попит на інновації. Збільшений інтерес до інновацій у цьому секторі в певному сенсі відображає вирівнювання акцентів інноваційної політики, усунення історично сформованого перекосу в бік промислових інновацій.

Так, в Японії середньорічні темпи приросту витрат на дослідження і розробки в секторі послуг у 1990–2013 рр. перевищили 30% проти 2% в обробній промисловості. Аналогічні співвідношення спостерігаються і в інших країнах ОЕСР. Причому держави, що не володіють достатніми матеріальними та науково-технологічними ресурсами, необхідними для індустріально-технологічних проривів, забезпечують зростання своїх економік саме за рахунок розвитку сфери інноваційних послуг. Наведений шлях вибрали, зокрема, Італія, Португалія, Естонія та ін. Зростання сектору інноваційних послуг та їх експорту підтримує економіку цих країн, визначає їх міжнародну економічну спеціалізацію. Цей досвід

заслужує на увагу і для України, особливо на тлі стану її виробничого та інноваційного потенціалу.

Умови успішної реалізації пріоритетів технологічного розвитку багато в чому визначаються державною економічною політикою. Вона повинна відповідати вимогам чіткої цільової спрямованості та забезпеченості з боку правового поля і наявних у суспільстві ресурсів, рівноправності учасників відносин та координації зусиль усіх рівнів влади.

Ефективність державної політики залежить також від рівня розвитку правової бази інноваційної діяльності, головними аспектами якої є захист інтелектуальної власності, прав розробників і підприємців-інноваторів на технологічну ренту, регламентація взаємовідносин суб'єктів інноваційної діяльності в плані формування механізмів правового супроводу технологічного трансферу (регламентація придбання та контролю над напрямками використання придбаних інновацій) і розподілу між учасниками інноваційного процесу одержуваної від упровадження інновацій прибутку.

В Україні відбувається процес створення структур, які мають право розпоряджатися від імені держави результатами науково-технічної діяльності та інтелектуальної власності. При цьому слід провести чіткі межі державного впливу на інноваційну сферу. Визначаючи пріоритети науково-технічного розвитку і залишаючись головним інвестором інноваційної сфери, держава має отримувати доходи переважно від її оподаткування. Враховуючи недофінансування і дефіцит ресурсів розвитку, результати наукової діяльності мають оподатковуватися за найменшою ставкою, а в окремих випадках – звільнятися від оподаткування. Використання таких наукових офшорів слід поєднувати із запровадженням особливого податкового режиму у високотехнологічних галузях, де оподаткуванню підлягають не самі нові технології, а їх експорт і виробництво на їх основі продукції та послуг.

Водночас зусилля держави мають спрямовуватися на формування і розвиток інфраструктурного середовища інноваційної діяльності. За своїм призначенням інноваційна інфраструктура покликана забезпечити науково-технічним організаціям і підприємницьким структурам доступ до необхідних ресурсів: фінансових коштів (безпосередньо або через отримання частки у ринковій вартості суб'єктів); будівель, споруд, обладнання, необхідної інформації; кадрів і спеціальних послуг.

Ураховуючи особливу роль інформації в розвитку інноваційної діяльності та тенденції глобалізації інформаційних потоків, особливі зусилля у вирішенні інфраструктурних проблем мають бути зосереджені на створенні власних і входження у наявні глобальні інформаційні мережі [10–12], такі як, наприклад, Європейська бізнес-мережа (European business network – EBN), мережа інноваційних центрів (Innovation Relay Centers – IRC), а також на розробленні та впровадженні нових технічних засобів обробки інформації та інформаційно-комунікаційних технологій.

**Висновки.** Отже, складники модернізаційного потенціалу антикризової стратегії орієнтовані на ліквідацію наслідків економічної кризи, підвищення зайнятості населення на основі створення нових робочих місць і водночас націлені на визначення локомотивів зростання, які орієнтовані на майбутнє. Тому актуальним питанням сьогодні є розроблення та впровадження заохочувальних заходів для підприємств усіх форм власності. Через непослідовне проведення та низьку ефективність державної інноваційно-інвестиційної політики Україна не встигає за розвиненими країнами в технологічному розвитку. Як наслідок, поступово зменшується кількість інноваційно активних фірм, відбувається гальмування розвитку високотехнологічних галузей промисловості.

Успішну реалізацію модернізаційного потенціалу антикризової стратегії планується забезпечити шляхом розвитку партнерства між секторами суспільства (держава: галузеві підрозділи уряду, бізнес, громадськість) та залучення до планування, розроблення та реалізації зазначеної стратегії всіх зацікавлених сторін (приватного сектору, науковців, громадських організацій, органів місцевого самоврядування).

З урахуванням вищевикладеного, а також у сучасних умовах постійного нарощення й поширення процесів глобалізації та загроз функціонуванню національної економічної системи сформовано такі напрями антикризових заходів у розрізі складників нових локомотивів зростання: створення системних умов для ринку (поліпшення законодавчої бази, податкова підтримка); бюджетна підтримка для реалізації пілотних проектів, об'єктів громадського призначення для початкового формування ринку.

### Список літератури:

1. Застрожнікова І.В. Засади формування механізмів державного регулювання сільського господарства. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 7. С. 87–90.
2. Застрожнікова І.В. Підвищення ефективності державного регулювання сільського господарства України: дис. ... канд. наук з держ. упр. К., 2011. 187 с.
3. Олексенко Р.І. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств. Стратегии развития Украины в глобальной среде: междунар. науч.-практ. конф. (26–28 октября 2007 г.): тезисы докл. Симферополь: Крымский институт бизнеса, 2007. С. 11–14.
4. Олексенко Р.І. Показники та оцінка конкурентних можливостей підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 11. С. 27–31.

5. Ортіна Г.В. Модернізація реального сектору економіки як стратегічний напрям промислової політики держави. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 12. С. 40–43.
6. Ортіна Г. Моделювання розвитку реального сектору економіки як елемент державної антикризової стратегії. Економіка України. 2014. № 2(128). С. 25–29.
7. Ортіна Г.В. Антикризовий потенціал реального сектору економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 18. С. 81–84.
8. Ортіна Г.В. Стратегія антикризового регулювання реального сектору економіки. Економіка та держава. 2015. № 8. С. 13–16.
9. Шквиря Н.О. Особливості інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Держава та регіони. 2007. № 6. С. 216.
10. Єфименко Л.М. Роль політичних інститутів у формуванні економічної безпеки держави. Наукові праці НДФІ. 2012. № 3(60). С. 94–97.
11. Єфименко Л.М. Стратегічний аналіз діяльності диверсифікованих підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 8. С. 18–23.
12. Єфименко Л.М. Державна політика як фактор диверсифікації на промислових підприємствах. Національне господарство України: теорія та практика управління: зб. наук. праць. К.: Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2008. С. 75–81.

УДК 65.011:656.2

**Панченко Н.Г.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
та управління виробничим і комерційним бізнесом  
*Український державний університет залізничного транспорту*

## МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**Панченко Н.Г. Методика оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту.** У статті проаналізовано визнані світовою бізнес-елітою методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності: фондові і нефондові індекси у сфері соціальної відповідальності та сталого розвитку. Вивчено особливості визначення індексу прозорості Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Проаналізовано позиції ПАТ «Укрзалізниця» та регіональних філій у рейтингу за індексом прозорості. Визначено, що в таких тяжких фінансових умовах для залучення надійних партнерів та інвесторів для реалізації визначених у Стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 рр. стратегічних цілей та ініціатив у рамках кожної бізнес-вертикалі ПАТ «Укрзалізниця» потребує розроблення системи оцінювання рівня соціальної відповідальності. Розкрито методику оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, залізничний транспорт, методичний підхід, напрями, оцінювання.

**Панченко Н.Н. Методика оценки уровня социальной ответственности железнодорожного транспорта.** В статье проанализированы признанные мировой бизнес-элитой методики оценки корпоративной социальной ответственности: фондовые и нефондовые индексы в сфере социальной ответственности и устойчивого развития. Изучены особенности определения индекса прозрачности Центра «Развитие корпоративной социальной ответственности». Проанализированы позиции ОАО «Укрзалізниця» и региональных филиалов в рейтинге индекса прозрачности. Определено, что в таких тяжелых финансовых условиях для привлечения надежных партнеров и инвесторов для реализации определенных в Стратегии развития ПАО «Укрзалізниця» на 2017-2021 гг. стратегических целей и инициатив в рамках каждой бизнес-вертикали ОАО «Укрзалізниця» требует разработки системы оценки уровня социальной ответственности. Раскрыта методика оценки уровня социальной ответственности железнодорожного транспорта.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, железнодорожный транспорт, методический подход, направления, оценка.

**Panchenko N.N. Methodology for assessing the level of social responsibility of rail transport.** The article analyzes the recognized world business elite methodology for assessing corporate social responsibility: stock and non-fund indices in the field of social responsibility and sustainable development.

The features of the definition of the index of transparency of the Center "Development of Corporate Social Responsibility" were studied. The positions of PJSC "Ukrzaliznytsja" and regional affiliates in the rating on the index of transparency are analyzed. It has been determined that in such difficult financial conditions, for the purpose of attracting reliable partners and investors for the implementation of strategic goals and initiatives within the framework of each business vertical defined in the Strategy for the development of PJSC "Ukrzaliznytsja" for 2017–2021, PJSC "Ukrzaliznytsja" needs to develop an evaluation system level of social responsibility. Methodology for assessing the level of social responsibility of rail transport is outlined.

**Key words:** social responsibility, railway transport, methodical approach, directions, estimation.

**Постановка проблеми.** Жорсткі умови конкуренції сьогодні змішують компанії використовувати не лише економічні методи конкурентної боротьби, а й демонструвати власні цінності, норми і принципи поведінки на ринку, проявляючи, таким чином, своє ставлення до середовища функціонування і основних груп стейкхолдерів. Лише опікуючись питаннями розвитку суспільства у цілому, соціального забезпечення власних працівників, ураховуючи інтереси ділових партнерів і споживачів та дотримуючись екологічних та етичних принципів діяльності, компанія має змогу сформувати позитивну ділову репутацію і, відповідно, забезпечити зростання вартості власного бізнесу.

ПАТ «Укрзалізниця» є достатньо великою державною компанією, що реалізує транспортні послуги, задовольняючи тим самим потреби населення й економіки країни в перевезеннях. Переживаючи період реформації, ПАТ «Укрзалізниця» намагається якомога більше адаптувати галузь до прийнятих в Європі принципів ведення господарської діяльності. Одночасно з процесами корпоратизації в галузі відбувається впровадження принципів соціально відповідального господарювання. На жаль, вибраний керівництвом залізничного транспорту стратегічний підхід до корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку реалізується без чітко визначеної стратегії і механізмів реалізації соціальної відповідності галузі, що не забезпечує узгодження цілей-цінностей залізничного транспорту з основною групою його стейкхолдерів та, відповідно, негативно впливає на його конкурентні позиції. Сьогодні галузь потребує розроблення системи оцінювання соціальної відповідальності, яка б ураховувала специфіку діяльності залізничного транспорту і давала змогу оцінювати дійний стан справ у сфері соціально відповідального господарювання ПАТ «Укрзалізниця».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробленню підходів до оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємств різних галузей економіки, у тому числі залізничного транспорту, присвячено численні дослідження як вітчизняних, так і закордонних науковців. Особливий інтерес становлять праці таких учених, як: В.А. Бахметьєв, Н.А. Бочарова, О.В. Ворона, С.Ф. Гончаров, В.Л. Дикань, В.В. Компанієць, М.В. Корінь, Ф. Котлер, Н.А. Кричевський, Т.О. Плакасов, І.В. Токма-

кова, А.К. Щепиліна тощо [1–10]. Попри наявність значної кількості пропозицій щодо оцінювання рівня соціальної відповідальності в умовах зародження політики соціально відповідального господарювання на залізничному транспорті виникає необхідність у розробленні підходу до оцінювання рівня його розвитку в галузі, який би враховував значні для ПАТ «Укрзалізниця» напрями зростання в соціальній сфері.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз наявних підходів та розкриття методики оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Усвідомлюючи значимість реалізації корпоративних соціально відповідальних ініціатив для підтримки іміджу та інвестиційної привабливості компанії, сьогодні величезна кількість закордонних і вітчизняних підприємств залучається до оцінки власного рівня корпоративної соціальної відповідальності, приймаючи участь у різного роду дослідженнях рейтингових агентств та навіть самостійно розробляючи системи оцінки власного рівня соціальної відповідальності. Всесвітньовідомими є дослідження у сфері корпоративної соціальної відповідальності таких рейтингових агентств, як «Репутація», EcoVadis, Standard&Poor's, The Economist Intelligence Unit тощо. Цими та іншими авторитетними міжнародними організаціями і компаніями розроблено величезну кількість індексів та стандартів із корпоративної соціальної відповідальності. Найбільш визнаними у світі є такі стандарти корпоративної соціальної відповідальності, як стандарт AA1000, Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, індекси стійкості та ефективності соціально екологічного рейтингового агентства Arese, система збалансованих показників (Balanced Business Scorecard), індекс стійкості Доу-Джонса, принципи Екуменічної ради з корпоративної відповідальності та Міжрелігійного центру з корпоративної відповідальності (ECCR/ICCR), Європейська модель досконалості Європейського фонду управління якістю, система EMAS, ініціатива з етичної торгівлі, «Еко-лейбл» Європейського Союзу, Лісова опікунська рада, індекси FTSE4Good, «Глобальні принципи Саллівана», стандарти ISO9000/ISO14000, стандарт SA8000 та «Природний крок» [11]. У рамках кожного із цих стандартів застосовуються власні



підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств, що відрізняються як набором критеріїв оцінювання, так методикою її виконання.

Серед найбільш визнаних світовим бізнесом методик оцінки корпоративної соціальної відповідальності є методики, що засновані на розрахунку фондових індексів у сфері соціальної відповідальності та сталого розвитку, так званих соціальних індексів. Особливою популярністю користуються Dow Jones Sustainability Index та FTSE4Good, що ґрунтуються на розрахунку значної кількості показників на основі даних анкетування, наданих кожною компанією, та служать основою для прийняття рішення про соціально відповідальне інвестування [12, с. 160–161]. Серед нефондових індексів особливою популярністю у світі користуються такі індекси, як Social Index by Danish Ministry of Social Affairs (SI), Bloomberg ESG (environmental, social and governance) 3000 global index, Corporate Philanthropy Index (CPI) та Environmental Sustainability Index (ESI).

В Україні з 2011 р. також проводиться оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємств. Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» в рамках проекту «Соціальна відповідальність державних органів влади» щорічно визначається Індекс прозорості сайтів 100 найбільших українських компаній. В основі Індексу покладено міжнародну методику, розроблену спільно Beyond Business (Ізраїль) та Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», що оцінює такі аспекти корпоративної соціальної відповідальності українських підприємств, висвітлені на їх корпоративних сайтах, як звітність, зміст, навігація та доступність інформації щодо політик і результатів у сфері корпоративної соціальної відповідальності [13]. Протягом 2012–2016 рр. лідируючі позиції за Індексом прозорості серед 100 найбільших українських підприємств займали багатогалузева фінансово-промислова група «СКМ» (2012 р.), енергетичний холдинг «ДТЕК» (2013 р., 2016 р.) та металургійний комбінат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2014–2016 р.). За результати оцінки індексу прозорості українських компаній у 2016 р. у ТОП-10 соціально відповідальних компаній входили такі провідні представники бізнесу в Україні, як багатогалузева фінансово-промислова група «СКМ», ПАТ «Концерн Галнафтогаз», ТОВ «Кернел Трейд», НАК «Нафтогаз», ПАТ «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «САВ-Дистрибьюшн» («Фокстрот»), ДП «НАЕК «Енергоатом» та міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній «Метінвест» [13].

Діяльність у сфері соціальної відповідальності ПАТ «Укрзалізниця» та його регіональних філій також неодноразово піддавалася оцінці Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Зокрема, у звітах Центру за 2012 та

2015–2016 рр. зустрічаються рейтинги підприємств залізничного транспорту за рівнем соціальної відповідальності. Так, згідно з даними дослідження за 2012 р., регіональні філії ПАТ «Укрзалізниця» мали досить низькі рейтинги за індексом прозорості. Найкращі позиції посідала регіональна філія «Львівська залізниця», зайнявши 43-є місце серед 109 підприємств, що приймали участь в оцінці, та отримавши оцінку рівня прозорості в 17,5% зі 100%. На 53-му місці опинилася регіональна філія «Південно-Західна залізниця» (індекс прозорості – 15,5%), на 67-му – регіональна філія «Придніпровська залізниця» (індекс прозорості – 13,5%), на 77-му – регіональна філія «Одеська залізниця» (індекс прозорості – 11%) та на 82-му місці – регіональна філія «Донецька залізниця» з індексом прозорості 10%. Найнижчими виявилися позиції регіональної філії «Південна залізниця», що зайняла 101-е місце в рейтингу підприємств та отримала індекс прозорості в 5,5% [14, с. 44–45].

За результатами оцінки індексу прозорості державних компаній у 2014–2015 рр. «Укрзалізниця» значно поліпшила свої рейтинги порівняно з попередніми роками. Набравши 21 бал у процесі оцінки, Державна адміністрація залізничного транспорту України опинилася у 2014 р. на 27-му місці в рейтингу. Регіональні філії також поліпшили свої показники в рейтингу Індексу прозорості державних компаній України. Зокрема, на той час Державне територіально-галузеве об'єднання «Львівська залізниця» (нині – регіональна філія «Львівська залізниця») з 37 балами зайняла шосте місце в рейтингу, ДП «Одеська залізниця» (нині – регіональна філія «Одеська залізниця») (35 балів) – восьме місце в рейтингу, ДП «Південна залізниця» (32 бали) – 10-е місце, Державне територіально-галузеве об'єднання «Південно-Західна залізниця» (28 балів) зайняло 16-е місце [15].

Завдяки поліпшенню рівня наповнюваності власного сайту та частковому висвітленню інформації щодо політики розвитку персоналу, охорони здоров'я і охорони праці працівників, а також корпоративних соціальних пріоритетів галузі ПАТ «Укрзалізниця» (на той час – Державна адміністрація залізничного транспорту України) у 2015 р. увійшла до 10 найпрозоріших державних підприємств, опинившись на восьмому місці з 41 балом у рейтингу [16].

У 2016 р. регіональні філії ПАТ «Укрзалізниця» значно знизили свої позиції за Індексом прозорості і корпоративної соціальної відповідальності українських компаній. Згідно з результатами моніторингу розвитку корпоративної соціальної відповідальності «Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності» за Індексом прозорості і корпоративної соціальної відповідальності регіональні філії ПАТ «Укрзалізниця» зайняли такі позиції: «Південна залізниця» (19 балів) – 29-е місце в рейтингу, «Південно-західна залізниця» (14 балів) –

44-е місце, «Львівська» та «Придніпровська» залізниці з 11 балами поділили 54-е місце, а «Одеська залізниця» з 10 балами посіла 63-є місце серед 100 найбільших українських підприємств за рівнем розвитку корпоративної соціальної відповідальності [13]. Погіршення рейтингів було викликано цілою низкою причин, найголовнішими серед яких варто виділити такі:

по-перше, погіршення у цілому рівня інформативності сайтів як регіональних філій, так і ПАТ «Укрзалізниця». Адже навіть в частині звітної інформації, що є обов'язковою для опублікування на офіційних сайтах підприємств, сайти ПАТ «Укрзалізниця» містять звітні дані лише за період із 2015 р. Беззаперечно, що поясненням цьому може бути те, що до цього періоду підприємство мало іншу організаційну форму діяльності;

по-друге, у галузі відсутній стратегічний підхід до реалізації корпоративної соціальної відповідальності, адже відсутня й стратегія корпоративної соціальної відповідальності і, відповідно, пріоритети галузі у цій сфері, вже не говорячи про політику щодо дотримання прав людини, відповідального маркетингу, охорони довкілля та сприяння розвитку громад (споживачів) тощо;

по-третє, негативний вплив на позиції ПАТ «Укрзалізниця» в індексі прозорості і корпоративної соціальної відповідальності мали і фінансово-економічні показники діяльності галузі, що протягом останніх років мали негативну динаміку, адже падіння обсягів перевезень означало для залізничного транспорту скорочення рівня доходів і, відповідно, погіршення соціальних показників розвитку.

Однак важливим аспектом у проведенні оцінки позицій ПАТ «Укрзалізниця» у сфері корпоративної соціальної відповідальності є й те, що залізничний транспорт – досить специфічна галузь, яка відзначається величезними масштабами діяльності компанії та значною кількістю зайнятих у ній працівників. Усе це накладає відбиток і на рівень соціальної відповідальності галузі, адже, по-перше, виступаючи інфраструктурною галуззю, залізничний транспорт впливає на економічний розвиток країни у цілому й окремо на кожного її громадянина як користувача транспортних послуг; по-друге, масштаби діяльності ПАТ «Укрзалізниця» як державної компанії багато в чому залежать і від рівня промислового розвитку країни, наявності попиту на внутрішньому ринку та рівня кваліфікації кожного громадянина. Саме тому варто вказати на те, що методика оцінювання прозорості і корпоративної соціальної відповідальності «Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності» має досить узагальнюючий характер і не відображає саме той рівень соціальних ініціатив, який дійсно реалізується на залізничному транспорті. Безумовно, що для порівняння обсягів діяльності державних компаній у сфері соціальної відповідності без урахування специфіки

діяльності кожної із них така методика є досить простою у використанні і дає змогу, головним чином, на основі інформації самої ж компанії, представленої на її офіційному сайті, проаналізувати інформаційну політику компанії з корпоративної соціальної відповідальності.

З утворенням ПАТ «Укрзалізниця» галузь нарешті запустила механізм реформування, орієнтований на підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку перевезень. Однак через низку причин ті пріоритети, що визначені як стратегічні для сталого розвитку залізничного транспорту, реалізують або досить повільно, або взагалі залишаються «замороженими». Значною мірою їх невиконання є результатом відсутності власних фінансових ресурсів для розвитку та негативних інвестиційних позицій ПАТ «Укрзалізниця». За офіційними даними ПАТ «Укрзалізниця», станом на 2018 р., за оцінкою таких двох міжнародних рейтингових агентств, як Standard&Poor's та Fitch, кредитний рейтинг залізничного транспорту України становить CCC+ та CCC відповідно, що свідчить про збереження переддефолтного стану галузі в результаті неповного виконання компанією зобов'язань перед кредиторами [17].

Головне завдання керівництва залізничного транспорту в таких тяжких фінансових умовах полягає у пошуку надійних партнерів та інвесторів для реалізації визначених у Стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 рр. стратегічних цілей та ініціатив у рамках кожної бізнес-вертикалі. Як засвідчує досвід розвинутих закордонних компаній, саме висвітлення їхніх пріоритетів і програм у сфері соціальної відповідальності є одним із найефективніших методів пошуку нових партнерів та інвесторів. Це підтверджується тим, що для будь-якого потенційного інвестора чи партнера вирішальне значення мають такі два аспекти: по-перше, інформаційна прозорість і відкритість компанії, що дадуть змогу реалізувати постійний контроль над реалізацією інвестиційних проектів; по-друге, етика і культура поведінки партнера, що дадуть змогу переконатися у його здатності до виконання прийнятих на себе зобов'язань і норм.

Однак висвітлення лише фінансової інформації вже недостатньо для відображення соціальних, еколого-економічних ініціатив компанії. Сьогодні більшість компаній для наглядного демонстрування рівня виконання стандартів з корпоративної соціальної відповідальності та заходів із реалізації екологічних і соціальних проектів розвитку використовують різного роду рейтинги чи власно розроблені методи оцінювання рівня соціальної відповідальності. За таких умов виникає потреба в оцінюванні рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту, що зумовлює необхідність вивчення та розроблення спеціального підходу.

Аналіз підходів до оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємств дав змогу встановити таке: по-перше, жодна із запропонованих науковцями методик оцінювання не носить універсального характеру, більшість із них адаптована до специфіки тієї галузі чи підприємства, які піддаються оцінці; по-друге, значна частина розробок ґрунтується на оцінюванні рівня соціальної відповідальності за складниками (економічним, соціальним, екологічним), що недостатньо враховує взаємовідносини компанії з діловими клієнтами та державою. При цьому складники оцінювання різняться залежно від мети оцінювання та специфіки діяльності компанії.

Взаємодіючи з різними групами стейкхолдерів (працівниками як членами колективу галузі та споживачами послуг, клієнтами як споживачами транспортних послуг, державою, профспілками, конкурентами, інвесторами, громадськими організаціями тощо), залізничний транспорт як специфічна галузь досить тісно взаємодіє зі стейкхолдерами, які, своєю чергою, і визначають зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування галузі. Соціальна відповідальність залізничного транспорту передбачає:

- забезпечення клієнтів якісними інтегрованими транспортно-логістичними послугами за доступними тарифами;
- розвиток персоналу та рівня його соціального захисту;
- участь у реалізації державних та регіональних програм розвитку, реалізацію соціальних проектів на рівні галузі;
- дотримання екологічних норм та реалізацію екологічних проектів розвитку;
- розвиток компетенцій у сфері корпоративного управління та підтримку ділової репутації залізничного транспорту;
- створення умов для розвитку взаємовідносин із бізнес-середовищем (постачальниками, фінансово-кредитними та страховими установами, інвесторами та іншими бізнес-партнерами);
- збільшення відкритості ПАТ «Укрзалізниця» для суспільства, суспільних організацій та засобів масової інформації тощо.

Відповідно до цього, в основу методики оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту пропонується покласти комплексний підхід, що ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, який ураховує значення показників оцінювання рівня розвитку кожного напрямку соціальної відповідальності залізничного транспорту (рис. 1).

Розрахунок комплексного інтегрального показника оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту пропонується проводити за формулою:

$$I_{CB}^{3T} = \sqrt[3]{I_{як} \cdot I_{перс} \cdot I_{держ} \cdot I_{екол} \cdot I_{корп.упр} \cdot I_{бiзн.-сер} \cdot I_{супл}}$$

де  $I_{як} \cdot I_{перс} \cdot I_{держ} \cdot I_{екол} \cdot I_{корп.упр} \cdot I_{бiзн.-сер} \cdot I_{супл}$  – інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку кожного з напрямів соціальної відповідальності залізничного транспорту, а саме забезпечення клієнтів якісними інтегрованими транспортно-логістичними послугами за доступними тарифами; розвиток персоналу та рівень його соціального захисту; участь у реалізації державних та регіональних програм розвитку; дотримання екологічних норм та реалізація екологічних проектів розвитку; рівень компетенцій у сфері корпоративного управління та ділову репутацію залізничного транспорту; розвиток взаємовідносин із бізнес-середовищем (постачальниками, фінансово-кредитними та страховими установами, інвесторами та іншими бізнес-партнерами); відкритість ПАТ «Укрзалізниця» для суспільства, суспільних організацій та засобів масової інформації.

Відповідно до цього, розрахунок інтегрального показника, що характеризує рівень розвитку кожного з напрямів соціальної відповідальності залізничного транспорту, проводитиметься так:

$$I_i^{CB} = \sum I_j \cdot \alpha_j, \quad (1)$$

де  $I_i^{CB}$  – інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку окремого напрямку соціальної відповідальності залізничного транспорту;

$I_j$  – частковий показник інтегрального показника, що характеризує рівень розвитку відповідного напрямку соціальної відповідальності залізничного транспорту;

$\alpha_j$  – коефіцієнт вагомості часткового показника, що характеризує рівень розвитку відповідного напрямку соціальної відповідальності залізничного транспорту.

Варто зазначити, що використання цієї методики оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту дасть змогу не лише виявити вузькі місця у сфері соціально відповідального господарювання галузі, оцінивши основні його напрями реалізації, а й установити причини низької ефективності діяльності ПАТ «Укрзалізниця» у соціальній сфері, визначитися з пріоритетними заходами щодо забезпечення її розвитку.

**Висновки.** Таким чином, у статті розкрито методику оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту, що ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, який ураховує значення показників оцінювання рівня розвитку кожного напрямку соціальної відповідальності залізничного транспорту. Використання цієї методики дасть змогу не лише виявити вузькі місця у сфері соціально відповідального господарювання галузі, оцінивши основні його напрями реалізації, а й установити причини низької ефективності діяльності ПАТ «Укрзалізниця» у соціальній сфері, визначитися з пріоритетними заходами щодо забезпечення її розвитку.

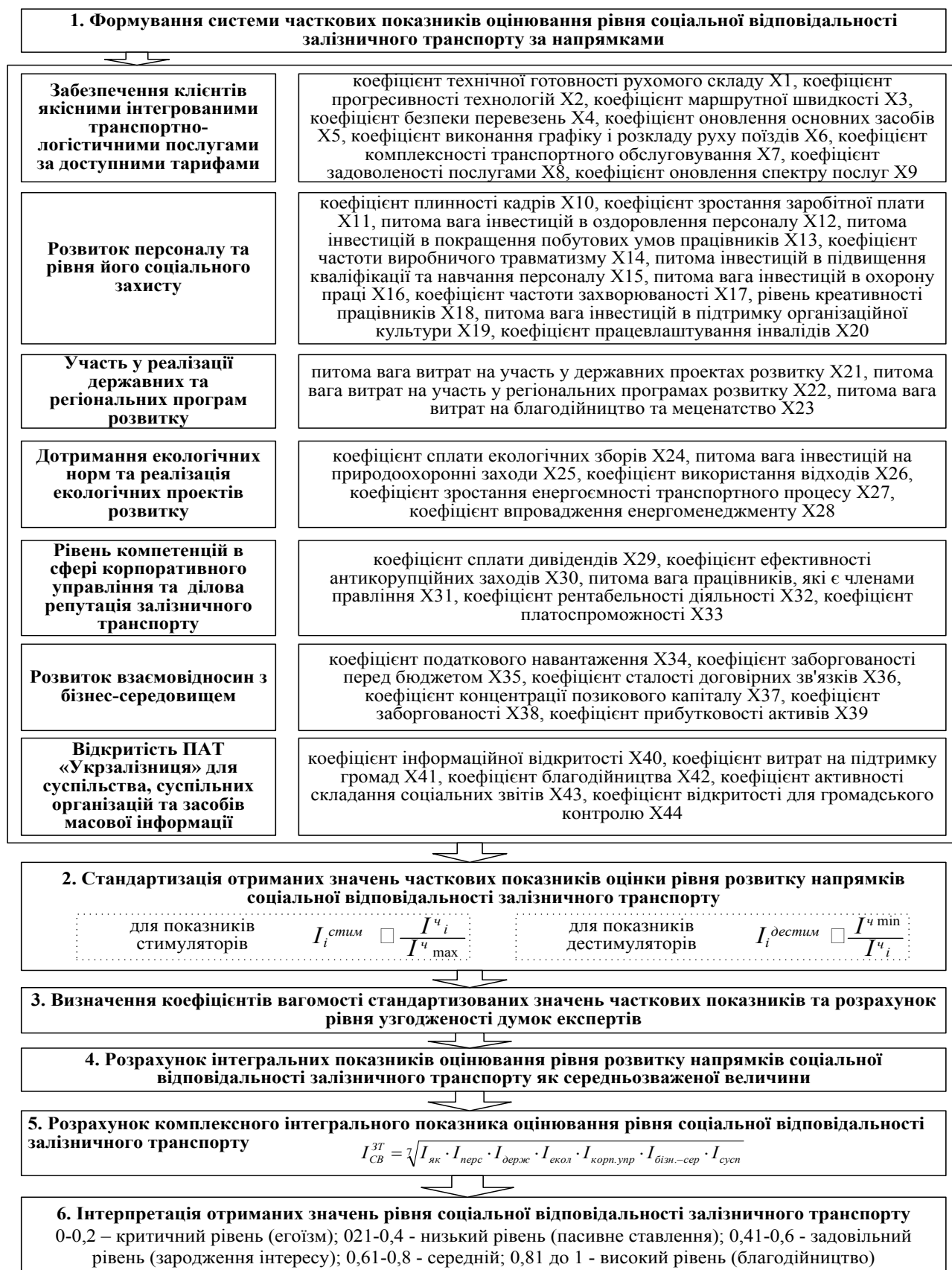


Рис. 1. Узагальнена схема методики оцінювання рівня соціальної відповідальності залізничного транспорту



**Список літератури:**

1. Бахметьев В.А. Методика оценки социальных инвестиций как инструмент социального менеджмента промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук: спец.: 08.00.05. М., 2009. 140 с.
2. Бочарова Н.А., Щепилина А.К. Показники рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності на авто-транспортних підприємствах. Економіка транспортного комплексу. 2017. Вип. 30. С. 85–99.
3. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 127–133.
4. Дикань В.Л., Калініченко Л.Л. Соціально-економічна модернізація залізничного транспорту України. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2012. № 38. С. 121–131.
5. Компанієць В.В. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України: щодо оцінки наслідків реформування та механізму забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 55. С. 151–161.
6. Корінь М.В. Соціальний розвиток колективу ПАТ «Українська залізниця» в умовах реформування галузі: наслідки та елементи забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 97–104.
7. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для компанії і суспільства. К.: Стандарт, 2005. 302 с.
8. Кричевський Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. М.: Дашков и Ко, 2007. 216 с.
9. Плакасов Т.О. Эффективность инструментов корпоративной социальной ответственности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05(1) – экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). Москва, 2012. 22 с.
10. Токмакова І.В. Розвиток соціально-господарської відповідальності підприємств залізничного транспорту. Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство: колективна монографія: у 2-х т.; за заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон: Гельветика, 2015. Т. 1. С. 334–347.
11. Шелудько В.І. Корпоративна соціальна відповідальність необхідний чинник формування корпоративної стратегії. Міжнародний науковий журнал. 2016. № 5(3). С. 79–84.
12. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 222 с.
13. Презентовано шостий індекс прозорості і КСВ українських компаній. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/article/transparency-index-2016-2/>. Назва з екрана.
14. Шкуліпа Л.В. Соціально відповідальні реструктуризація залізничного транспорту в Україні як провідна детермінанта в ССВЗТ. Проблеми економіки транспорту. 2012. Вип. 4. С. 44–50.
15. Індекс прозорості державних компаній України 2015 / Енергоатом. URL: [https://www.energoatom.kiev.ua/%2Ffiles/%2Ffile/%2Ftransparency\\_index\\_2015.pdf&usg=AOvVaw28AxWP2RkUh-ShdDeMIPvz](https://www.energoatom.kiev.ua/%2Ffiles/%2Ffile/%2Ftransparency_index_2015.pdf&usg=AOvVaw28AxWP2RkUh-ShdDeMIPvz). Назва з екрана.
16. Презентовано щорічний індекс прозорості державних компаній України. URL: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/article/%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-%>. Назва з екрана.
17. Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця». URL: <http://www.uz.gov.ua>. Назва з екрана.

УДК 338.2

**Ящук Т.А.**, викладач  
кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом  
*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*  
**Чирва О.Г.**, д.е.н., професор,  
директор Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти  
*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Ящук Т.А., Чирва О.Г. Напрями вдосконалення механізму фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти.** У статті висвітлено значущість ефективного функціонування закладів вищої освіти у забезпеченні розвитку суспільства. Розглянуто концептуальні основи фінансового механізму функціонування закладів вищої освіти. Розкрито значення фінансового механізму у формуванні ефективної системи вищої освіти. Описано міжнародний досвід щодо фінансування закладів вищої освіти та роль держави у здійсненні фінансової допомоги студентам. Запропоновано та обґрунтовано напрями вдосконалення механізму фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти.

**Ключові слова:** вища освіта, заклади вищої освіти, фінансовий механізм, фінансове забезпечення, бюджетне фінансування, зарубіжний досвід, диверсифікація джерел фінансування, фінансова автономія, формула фінансування.



**Яшук Т.А., Чирва О.Г. Направления совершенствования механизма финансового обеспечения деятельности высших учебных заведений.** В статье обозначена значимость эффективного функционирования высших учебных заведений в обеспечении развития общества. Рассмотрены концептуальные основы финансового механизма функционирования высших учебных заведений. Раскрыто значение финансового механизма в формировании эффективной системы высшего образования. Описаны международный опыт по финансированию высших учебных заведений и роль государства в осуществлении финансовой помощи студентам. Предложены и обоснованы направления совершенствования механизма финансового обеспечения деятельности высших учебных заведений.

**Ключевые слова:** высшее образование, высшие учебные заведения, финансовый механизм, финансовое обеспечение, бюджетное финансирование, зарубежный опыт, диверсификация источников финансирования, финансовая автономия, формула финансирования.

**Yashchuk T.A., Chyrva O.H. Directions of financial support mechanism improvement of higher education institutions activity.** The article highlights the importance of the effective functioning of higher education institutions in ensuring the society development. The conceptual foundations of the financial mechanism of the higher education institutions functioning are considered. It is also revealed the importance of the financial mechanism in the formation of an effective system of higher education. The international experience in higher education institutions financing and the role of the government in the implementation of financial assistance to students is described. The directions of improvement of the mechanism of financial support of higher education institutions activity are proposed and grounded.

**Key words:** higher education, institutions of higher education, financial mechanism, financial support, budget financing, foreign experience, diversification of funding sources, financial autonomy, financing formula.

**Постановка проблеми.** Сьогодні світ знаходиться в умовах швидких технологічних і суспільних змін. Спостерігається посилення конкуренції за володіння найбільш підготовленими фахівцями не тільки між окремими господарюючими суб'єктами, а й між країнами. На даному етапі освіта стає одним із ключових чинників успіху в конкурентній боротьбі за формування моделі ефективного розвитку національної економіки в будь-якій державі. Рівень і якість вищої освіти є передумовами стійкого розвитку, конкурентоспроможності українських вишів на світових освітніх ринках, збереження національних переваг і забезпечення економічної безпеки країни.

Важливим є те, що розвиток системи вищої освіти залежить виключно від достатнього фінансового забезпечення, що дає змогу оновлювати і множити інтелектуальний потенціал навчального закладу, його наукову, матеріальну і методичну базу. Модернізація освітньої галузі України передбачає здійснення відповідних системних заходів у механізмі фінансової взаємодії держави і освітніх установ, що забезпечують становлення і розвиток економіки, заснованої на знаннях. У цьому разі особливого значення набуває модернізація фінансового механізму системи вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження сутності освітніх установ і механізму їх фінансування висвітлено в роботах багатьох учених-економістів. Зокрема, теоретичним та практичним аспектам фінансового забезпечення вищої освіти присвячено праці українських науковців: В. Андрущенко, В. Базилевича, Т. Боголіб, З. Варналія, І. Грищенко, О. Грішнєвої, Л. Голь-

тяєвої, Б. Данилишина, М. Дмитришин, О. Кукліна, В. Куценка, О. Лютої, К. Макконнелла, Т. Оболенської, К. Павлюк, Д. Полозенка. Велику увагу дослідженню сутності фінансового механізму функціонування системи вищої освіти приділяють такі вчені, як В. Бахрушин, В. Вікторова, Д. Дзвінчук, В. Кремень, С. Домбровська, С. Григанська та ін. Вітчизняні науковці все більше акцентують свою увагу на концептуальних засадах удосконалення механізму фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти (І. Каленюк, І. Савченко, О. Чумак, А. Сало, О. Ткачук, В. Малишко, І. Карзун, О. Малиновська, О. Красільник, Т. Єфіменко, Ж. Таланова, А. Касич, В. Малишко, О. Откаленко, О. Співаковський, С. Стадний та ін.). Надбання вчених є значним внеском у теорію та організацію ефективного функціонування вищої освіти, а також вирішення питань щодо вдосконалення її фінансування. Однак у цілому зазначена проблема залишається недостатньо вивченою.

Якість вищої освіти цілком залежить від ефективності державного фінансового регулювання освітньої діяльності. В умовах бюджетних реформ вища школа фактично зазнає певних трансформацій, що, своєю чергою, призводить також до змін фінансового механізму функціонування закладів вищої освіти. Проте існують проблеми управління та фінансового забезпечення вищих навчальних закладів, оптимального поєднання бюджетних і позабюджетних джерел фінансування, розроблення ефективної моделі їх використання. Разом із тим з'явилася необхідність комплексного дослідження особливостей формування фінансового механізму вищої освіти і його основних складників у зв'язку з процесом трансфор-

мації ВНЗ, тому дослідження проблем ефективного використання фінансових ресурсів закладами вищої освіти є особливо актуальним.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сутності фінансового механізму функціонування закладів вищої освіти та обґрунтування напрямів його вдосконалення в умовах реформування системи вищої освіти на принципах автономії та децентралізації управління.

**Виклад основних результатів.** Фінансовий механізм – це сукупність організаційних форм фінансових відносин і методів формування і використання централізованих та децентралізованих фондів грошових коштів, методів фінансового планування, форм управління фінансами для ефективного функціонування закладів вищої освіти.

Фінансовий механізм системи вищої освіти – це найбільш динамічна частина фінансової політики вишу. Його зміни відбуваються у зв'язку з вирішенням тактичних завдань, необхідністю реагування на всі поточні особливості зовнішнього середовища. Для ефективного використання фінансових ресурсів велике значення мають планування і прогнозування, нормативне оформлення застосовуваних способів організації фінансових відносин, контроль правильності використання різних видів, форм і методів фінансових відносин.

Принципи формування ефективного фінансового механізму виражаються в прагненні вишу забезпечити:

- єдність складників підсистем і елементів фінансового механізму через установаження їх взаємозв'язку;
- найбільш повну відповідність фінансового механізму вимогам фінансової політики поточного періоду;
- повноту реалізації цілей і завдань системи економічних відносин вишу як відкритої соціально-економічної системи.

Проблема фінансування системи освіти є актуальною протягом останніх десятиліть у зв'язку з недостатніми обсягами коштів, що виділяються державою. В умовах ринкової економіки держава починає переходити від політики всебічної підтримки вищої освіти як суспільного інституту, який забезпечує освітній, науковий і культурний розвиток країни, до визначення себе як замовника і покупця освітніх послуг навчальних закладів. Вирішення стратегічного завдання вдосконалення фінансового механізму у сфері вищої освіти вимагає впровадження нових підходів до фінансування навчальних закладів, метою яких є забезпечення їхньої конкурентоспроможності в ринкових умовах шляхом збільшення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів.

Міжнародний досвід свідчить, що організація фінансування вищих навчальних закладів у країнах здійснюється по-різному. Так, у Великобританії фінансування вищої освіти здійснюється у формі

грантів, що переважно залежать від показників кількості студентів, трудомісткості та матеріаломісткості їх навчання, а також з урахуванням визначених урядом пріоритетів розвитку освіти. У Франції вища освіта фінансується на основі середньострокових контрактів, що укладаються між державою та вищими навчальними закладами з погодженням між ними планів та перспектив інституційного розвитку освітньої сфери.

У США фінансування вищої освіти в певній пропорції здійснюється за рахунок коштів федерального бюджету, бюджетів штатів та місцевих органів влади, причому найбільшу частку становить асигнування штатів, оскільки саме в їхній юрисдикції і знаходяться ВНЗ. З року в рік зростає роль ендаумент-фондів у фінансуванні американських ВНЗ – цільових фондів, які формуються за рахунок пожертвувань приватних осіб, підприємств та корпорацій, благодійних організацій, асоціацій випускників, професійних асоціацій та призначені для використання в некомерційних цілях. Створення ендаумент-фонду – запорука фінансової стабільності некомерційних організацій, їх незалежності від кон'юнктурних коливань та будь-яких чинників зовнішнього впливу.

Фінансування вищої освіти у Німеччині розподіляється на базове, що залежить від кількості академічного персоналу, і додаткове, яке спрямоване на викладання з урахуванням кількості студентів та випускників, а також наукові дослідження. Фінансування вищої освіти у Фінляндії здійснюється на основі контрактної системи договорів між урядами й університетами в межах середньострокового бюджетування на трирічний період.

Вивчення зарубіжного досвіду показує, що в розвинутих країнах апробовані різні варіанти поєднання бюджетного фінансування з іншими формами, а саме: навчання за контрактом; залучення кредитів; залучення коштів інвесторів; фінансування наукових або інноваційних програм; гранти під наукові розробки; фінансування від міжнародних фінансових інститутів; власні надходження університетів від дослідницької діяльності; добровільні внески.

У 2014 р. Міністерство освіти і науки України презентувало проект Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 р., який передбачає:

- приведення законодавства про вищу освіту у відповідність до вимог Конституції України та врегулювання реформи прийому до закладів вищої освіти за результатами зовнішнього незалежного оцінювання;
- створення системи забезпечення якості вищої освіти, яка відповідатиме стандартам європейського простору вищої освіти та враховуватиме найкращі світові практики;
- забезпечення академічної і частково організаційної автономії закладів вищої освіти, суть якої полягає в отриманні ними гарантованих майнових

прав, отриманні права власності на результати наукової роботи, зокрема на ті, які виконані за бюджетні кошти;

– модернізацію управління вищою освітою шляхом вирішення проблеми дебіюкратації системи управління та суттєвої реорганізації роботи освітнього міністерства [1].

Стратегія також пропонує реформувати і систему фінансування вищої освіти в Україні, кінцевою метою якої є підвищення ефективності державних витрат на вищу освіту для забезпечення потреб суспільства та економіки у фахівцях із вищою освітою і гарантованого надання здобувачам якісної освіти. Автори проекту наголошують, що державне фінансування закладу вищої освіти має складатися з:

1) базового (блочного) фінансування, обсяг якого визначається за формулою, що враховує якісні і кількісні показники діяльності закладу вищої освіти;

2) індивідуальних грантів на навчання, відповідно до яких здобувач вищої освіти отримує право на оплату з коштів державного бюджету певної суми за його успішне навчання у закладі вищої освіти;

3) кредитного фінансування, за якого держава видає безвідсоткові кредити (або з відсотком, який буде дорівнювати рівню інфляції) на будь-яку форму навчання з відстрочкою погашення на період навчання строком на 10–15 років і бере на себе всі ризики, пов'язані з неможливістю здобувача вищої освіти виплачувати кредит.

Запровадження формульного підходу до розподілу бюджетних коштів на вищу освіту передбачено в п. 46 прикінцевих та перехідних положень Бюджетного кодексу України, де зазначається, що «обсяг видатків державного бюджету на вищу освіту розподіляється між вищими навчальними закладами на основі формули, яка розробляється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти і затверджується Кабінетом Міністрів України й має враховувати, зокрема, такі параметри:

– кількість здобувачів вищої освіти за освітньо-кваліфікаційними рівнями та спеціальностями і співвідношення вартості освітніх послуг;

– рівень результатів зовнішнього незалежного оцінювання вступників;

– показники якості освітньої і наукової діяльності вищого навчального закладу» [2].

Відповідно до цього, існує два підходи до побудови формули: перший здійснює щорічний розподіл за актуальними даними щодо чисельності студентів та якісних показників діяльності закладів вищої освіти, а другий передбачає фінансування з урахуванням видатків попереднього року. Застосувавши формульний підхід на практиці, Міністерство освіти і науки прагне подолати проблему формування обсягів державного замовлення підготовки фахівців різних галузей, яка нині не враховує питомі витрати на навчання одного здобувача вищої освіти та не відпо-

відає потребам економіки й суспільства. Непрозорий розподіл державних коштів між закладами вищої освіти, що належним чином не враховує показників якості вищої освіти, також планується змінити шляхом зміни методів їхнього фінансування.

Поступовий перехід України на застосування підходу *performance-based funding* (фінансування на основі результатів діяльності) як другого складника в моделі фінансування вищої освіти забезпечує можливості: отримувати фінансування після отримання результату, вказаного в угоді; стимулювання урядом диверсифікації джерел фінансування; розбудови організаційних потужностей із роботодавцями (через замовлення фахівців); створення університетами резервного фонду (щомісячні чи щорічні відрахування) для витрачання за пріоритетними потребами; спрямування державою коштів на підготовку фахівців за певними спеціальностями; залучення благодійних внесків, щодо витрачання яких університет повинен забезпечити прозорість і контроль [3, с. 2].

Запровадження практики фінансування закладів вищої освіти за результатами їхньої діяльності є досить актуальним для України. Врахування результатів діяльності як основи фінансування, безперечно, означає ускладнення самої процедури надання фінансових коштів. Тому не менш складним питанням є впровадження у практику бюджетування принципів урахування результатів освітньої чи господарської діяльності навчальних закладів [4, с. 29].

Важливим у вдосконаленні фінансового механізму вищої освіти є активізація ролі позабюджетних джерел, у тому числі коштів за надані додаткові освітні послуги та кошти, отримані для виконання цільових заходів. Для активного залучення бізнесу до розвитку системи вищої освіти необхідно в ході реструктуризації бюджетної освітньої мережі забезпечити перетворення освітніх установ в організаційно-правові форми, що дають змогу ефективно використовувати багатоканальні схеми фінансування та інші ринкові механізми розвитку. Однією з таких форм може стати розвиток кооперативних університетів на базі підприємств, акціонером яких є держава.

В Україні одним з основних джерел фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти є державний бюджет. Вищі навчальні заклади, які здійснюють свою діяльність на основі кошторису, не мають права вільно розпоряджатися додатково отриманими фінансовими ресурсами від здійснення господарської діяльності, тому можна зробити висновок, що бюджетній сфері притаманна модель мінімальної автономії.

Концептуальною умовою ефективного функціонування системи вищої освіти має бути підвищення автономії закладів вищої освіти. Зокрема, фінансова автономія вищих навчальних закладів досягається шляхом виконання замовлень підприємств держав-

ної, комунальної та приватної форм власності, а також замовлень населення на платній основі, здійснення фінансових операцій (розміщення вільних фінансових коштів на депозитних рахунках у банку, випуск цінних паперів тощо), здавання в оренду будівель, приміщень та обладнання, які знаходяться у власності ВНЗ, отримання державних та міжнародних грантів, залучення фінансових ресурсів від спонсорів та меценатів. Таким чином, фінансова автономія ВНЗ дасть змогу забезпечити їх фінансовими коштами в необхідному обсязі [5, с. 83].

Надання неприбуткового статусу навчальним закладам і установам дасть поштовх для розвитку фінансової самостійності, завдяки якій доцільним стане укладання контрактів із приватними організаціями, що, своєю чергою, може дати не лише фінансову підтримку для навчальних закладів, а й забезпечить робочими місцями студентів. Фінансова автономія таких закладів є критично важливою для залучення ними позабюджетних коштів, спонсорських коштів чи проведення більш гнучкої фінансової політики та управління [6, с. 638].

Природна обмеженість фінансових ресурсів посилює роль правильного вибору пріоритетів економічної політики. На нашу думку, методологія бюджетування дасть змогу організувати систему аналізу і планування грошових потоків на основі розроблення і контролю виконання позабюджетних кошторисів закладів вищої освіти за видами діяльності та здійснювати внутрішній фінансовий моніторинг. Установлення жорсткого поточного і оперативного контролю надходження і витрачання коштів дасть змогу створити реальні умови для вироблення ефективної фінансової стратегії. Найбільш значущим практичним кроком, спрямованим на зміну і поліпшення якості процедур фінансового моніторингу освітніх установ, є щоденний контроль руху грошових потоків закладів вищої освіти за видами діяльності.

Диверсифікація джерел фінансування освіти (залучення коштів студентів, запровадження освітнього кредитування, відкриття програм платної додаткової професійної освіти, проведення наукових досліджень на замовлення та ін.) є одним зі способів зменшення ресурсної залежності ВНЗ від держави. Ця проблема особливо загострилася внаслідок фінансово-економічної кризи, створюючи загрозу розвитку вищої освіти в Україні: з одного боку, скоротилися можливості бюджетного фінансування ВНЗ, а з іншого – зросла частка коштів спеціального фонду, зароблених власне державними вищими навчальними закладами [7, с. 66].

На рівні держави доцільно запровадити модель фінансування фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок ВНЗ за рахунок коштів державного бюджету, реалізація якої дасть можливість забезпечити результативність проведення наукових

досліджень та високий рівень ефективності використання бюджетних коштів. Запропонований підхід передбачає, що на державному рівні визначаються наявні проблеми економіки країни і суспільства, які могли би бути вирішені за допомогою наукових досліджень і розробок ВНЗ/НУ, підпорядкованих відповідним міністерствам. Тільки ті ВНЗ або наукові установи (НУ), які пропонують найкраще вирішення поставленої проблеми і впровадження результатів науково-дослідних робіт, можуть мати право на виконання науково-дослідної роботи та отримання фінансування за рахунок коштів держави [8, с. 178].

Для поліпшення становища, що склалося, політику фінансування освіти потрібно формувати відповідно до соціально-економічної доцільності здійснених бюджетних видатків та поєднання вітчизняного й світового досвіду. Особливу роль при цьому повинна відігравати система управління та контролю над діяльністю бюджетних установ щодо ефективності використання фінансових ресурсів держави [9]. Цей контроль повинен включати такі складники: державний контроль, що має захищати інтереси споживачів освіти, стежити за виконанням іншими учасниками освіти своїх зобов'язань, а також відповідати за стратегічне управління галуззю у цілому, та громадський контроль, який посилить підзвітність установ і забезпечить прозорість та публічність використання наявних ресурсів.

Отже, для переходу вищої освіти на якісно новий рівень з метою підготовки висококваліфікованих фахівців для інноваційної економіки необхідно провести низку заходів щодо подальшого вдосконалення фінансового механізму системи вищої освіти:

- 1) слід надати бюджетним освітнім установам свободу в здійсненні фінансової діяльності, а також у розпорядженні своїми доходами, що за належного державного контролю підвищить їхню фінансову стійкість;

- 2) для ефективного управління фінансовими ресурсами вишів запровадити модель фінансового менеджменту, що включатиме організацію системи підготовки управлінських кадрів для вищої освіти;

- 3) здійснити перехід від принципу утримання закладів вищої освіти за рахунок державного бюджету до державної підтримки у фактично можливих розмірах, розвиток системи державного замовлення на підготовку кадрів, але без обмеження їх кількості;

- 4) виконати передачу низки науково-дослідних установ до складу провідних університетів, що дасть змогу поліпшити матеріально-технічну базу закладів вищої освіти та ефективніше використовувати наявні матеріальні, фінансові та людські ресурси вищої школи.

Реалізація запропонованих заходів має сприяти розвитку ініціативи і розширенню самостійності, економічної автономії вищих навчальних закладів.



**Висновки.** Проведене дослідження фінансового механізму функціонування закладів вищої освіти в Україні показало, що з метою створення конкурентного середовища для підвищення якості освіти і забезпечення її ефективного розвитку, посилення конкурентоспроможності вищої освіти на міжнародному ринку освітніх послуг необхідно на державному рівні провести низку реформ. Ефективний процес управління фінансовими ресурсами вишу має базуватися на стратегічних фінансових орієнтирах, які передбачають розроблення і реалізацію низки заходів для поточної діяльності ВНЗ, спрямованих на досягнення нормальної стійкості системи фінансування і нарощування конкурентних переваг закладу вищої освіти.

Реалізація названих напрямів удосконалення фінансового забезпечення вищої школи дасть змогу забезпечити:

- підвищення якості та доступності освіти як соціального блага;
- відповідність структури та обсягів підготовки кадрів на різних рівнях потребам ринку праці;
- підготовку кадрів за спеціальностями та напрямками, які відповідають стратегічним пріоритетам України, та перехід до суспільства, заснованому на знаннях;
- підвищення ефективності використання ресурсів у системі вищої освіти й оптимізації бюджетних потоків.

### Список літератури:

1. Реформа вищої освіти. URL: <http://osvita.ua/vnz/reform/43883/> (дата звернення: 08.09.2018).
2. Бюджетний кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 04.09.2018).
3. Савченко І.Г., Чумак О.В. Модернізація державного механізму фінансування вищої освіти в умовах її реформування. Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку. 2017. № 3(58). С. 1–6.
4. Каленюк І.С. Напрями трансформації механізмів фінансування освіти в сучасному світі. Демографія та соціальна економіка. 2017. № 1(29). С. 24–36.
5. Сало А.В. Пріоритетні напрями вдосконалення фінансового забезпечення вищої освіти в Україні. Економіка та держава. 2017. № 3. С. 80–84.
6. Ткачук О.В. Фінансове забезпечення вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 636–641.
7. Малишко В.В. Фінансування вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. Молодий вчений. 2016. № 2(29). С. 64–67.
8. Карзун І.Г. Напрями вдосконалення механізму державного регулювання інноваційного розвитку системи закладів вищої освіти України. Економіка: реалії часу. 2016. № 3(25). С. 174–179.
9. Маліновська О.Ю., Прутська О.О. Фінансове забезпечення діяльності закладів освіти та шляхи його удосконалення. URL: <http://intkonf.org/malinovska-oyu-den-prutska-oo-finansove-zabezpechennya-diyalnosti-zakladiv-sviti-ta-shlyahi-yogo-udoskonallya/> (дата звернення: 12.09.2018).



## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 33

**Ахмедов С.Т.**, докторант  
Центр аграрних досліджень  
Міністерства сільськогосподарського господарства Азербайджану

**ОСОБЕННОСТИ ОТРАСЛЕВОГО ПОДХОДА  
К РАЗВИТИЮ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Ахмедов С.Т. Особенности отраслевого подхода к развитию малого и среднего предпринимательства.** В статье сформулировано видение автора на разъяснение сущности и значения деятельности предпринимательства, в том числе малого и среднего. Особое внимание уделено совершенствованию сложившейся системы предпринимательства, их классификации и группировке. Изложенные в статье предложения в соответствии с современными требованиями исходят из необходимости создания условий для продвижения развития малого и среднего предпринимательства.

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, малое и среднее предпринимательство, классификация, типологическая группировка, сельскохозяйственные производители.

**Ахмедов С.Т. Особливості галузевого підходу до розвитку малого і середнього підприємництва.** У статті сформульовано бачення автора на роз'яснення суті і значення діяльності підприємництва, у тому числі малого і середнього. Особливу увагу приділено вдосконаленню сформованої системи підприємництва, їх класифікації та групуванню. Викладені у статті пропозиції відповідно до сучасних вимог виходять із необхідності створення умов для просування розвитку малого і середнього підприємництва.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність, мале і середнє підприємництво, класифікація, типологічне угруповання, сільськогосподарські виробники.

**Akhmedov S.T. Features of the industry approach in the development of small and medium entrepreneurship.** The article formulates the author's vision to clarify the essence and significance of the activities of entrepreneurship, including small and medium-sized businesses. Special attention is paid to the improvement of the existing business system, their classification and grouping. The proposals set forth in the article, in accordance with modern requirements, are based on the need to create conditions for promoting the development of small and medium-sized businesses.

**Key words:** entrepreneurial activity, small and medium enterprises, classification, typological grouping, agricultural producers.

**Постановка проблемы.** Современные экономические отношения имеют характерные особенности: свободный выбор; формирование предложений, соответствующих рыночным потребностям; имущественная ответственность в выполнении обязательств; достижение рационального использования запасов; обеспечение устойчивой конкуренции; усиление и укрепление возможностей продолжительного и динамичного развития и т. д. Они считаются необходимыми признаками обеспечения предпринимательской деятельности.

Предпринимательская деятельность с древних времен считается почётной начиная с формы натурального хозяйства и заканчивая общественным производством. В дальнейшем она развивалась, укреплялась и преобразовывалась в важный субъект (экономические агенты) глобального потребительского рынка. Предпринимательская деятельность и экономический субъект (агенты), создав противоположности, находятся в

пределах действия диалектических законов, составляя один другому противоречие, усиливают процесс развития и превращаются в толчковую силу.

К принципам организации предпринимательства относятся: по юридическому статусу – физические лица и юридические лица; в регионально-географическом аспекте – выполнение микро-, мезо-, макро- и глобальных экономических отношений (функции и обязанности); по результатам экономических отношений – производство материальной продукции и оказание услуг; отраслевая структура – по отдельным отраслям хозяйственной деятельности; по объёму производства и услуг – малое, среднее и крупное предпринимательство.

**Постановка задания.** Цель статьи – разъяснить сущность и значение предпринимательства, в том числе малого и среднего.

**Изложение основных результатов.** Основные критерии оценки предпринимательства основыва-

ются на отношении к собственности. Существуют три принципиальные формы: государственная собственность, индивидуальная (частная) собственность и коллективная (групповая) собственность. Большинство исследователей утверждает, что предпринимательская деятельность присуща только частной собственности. Деятельность на базе государственной собственности не считают предпринимательством. Считаем, что это неправильный подход. Во-первых, согласно законам логики, общество – это совокупность индивидов. Собственность – понятие, характеризующее богатство, которым владеют индивиды. Взаимоотношение индивидуума и собственности служит для характеристики собственности индивида (лица). В общем, понятие «частное» обозначает совсем другое значение.

Во-вторых, непризнание предпринимательством деятельности на основе государственной собственности снижает (сужает) сущность предпринимательской деятельности. Такой подход к экономико-статистической оценке предопределяет недостаточность и некачественность сведений.

Что касается коллективной (групповой) собственности, то можно сказать, что она служит для характеристики собственности двух и более индивидов (физических и юридических). К его характерным особенностям относится собственность акционерных обществ, кооперативов, объединений, союзов, ассоциаций, корпораций, учреждений. Еще одна форма общественной собственности состоит из общенародной (государственной) собственности. Это считается самой высшей ступенью коллективной собственности. Указанные понятия собственности служат для характеристики состава собственности предпринимательской деятельности.

Наблюдения показали, что за последние несколько десятилетий во всех странах мира, в том числе в развитых, создание крупных производственных областей в развитии экономических отношений потеряло свое значение, в центре внимания экономических преобразований стоят вопросы создания малого и среднего предпринимательства. На основании принципов специализации, кооперирования, интеграции, концентрации обеспечиваются микро-, мезо-, макро- и глобальные экономические взаимоотношения.

Исследования дают основания говорить, что главную линию, «позвоночник» современных экономических отношений, а значит, и предпринимательской деятельности составляет слой малого и среднего предпринимательства. Данный вывод можно подтвердить следующим. Доля субъектов малого и среднего предпринимательства в составе ВВП составляет в странах с низким доходом 64%, в странах со средним доходом – 67%, в странах с высоким доходом – 63%. Удельный вес малого и среднего предпринимательства в составе занятого населения в южных азиатских странах – 78%, в

странах Африки – 77%, в странах Латинской Америки – 68%, в странах Центральной Азии, Восточной Азии и странах Тихого океана – 66%, в Северной Америке – 59%, в странах Ближнего Востока и Северной Африки – 57% [1, с. 6].

Азербайджан тоже присоединился к данному процессу. С 1999 г. действует Закон «О государственной помощи малому предпринимательству». Критерии малого, среднего и крупного предпринимательства определены Постановлением Кабинета Министров № 215 от 5 июня 2015 г. Здесь осуществляются два параметра: по среднему перечневому количеству работников и в зависимости от объема годового дохода определен статус субъектов среднего и крупного предпринимательства. Согласно указанному Постановлению, малыми предпринимателями считаются те, у которых среднее количество работников составляет до 25 человек и годовой доход – до 200 тыс. манатов; субъектами среднего предпринимательства – те, у которых число работников составляет 25–125 человек и годовой доход – 200–1250 тыс. манатов; субъектами крупного предпринимательства – те, у которых число работников – свыше 125 человек и годовой доход – более 1 250 тыс. манатов. Указом президента страны Ильхама Алиева от 6 декабря 2016 г. утверждена Стратегическая дорожная карта по производству потребительских товаров на уровне малого и среднего предпринимательства в Азербайджанской Республике до 2025 г.

Наблюдения показали, что в принципах организации малого и среднего предпринимательства в стране имеются несоответствия, отрицательно действующие на экономико-статистическую оценку, анализ, принятие правильных решений и осуществление продуктивной политики.

Из исследований стало известно, что в некоторых областях существует неправильный подход к сущности предпринимательской деятельности, например в сельском хозяйстве. В ст. 1.3 Закона Азербайджанской Республики о семейном хозяйстве указано, что крестьянское хозяйство является субъектом хозяйствования, занимающимся незапрещенными и неограниченными законом видами экономической деятельности в сельских местностях, и их деятельность не считается предпринимательством. По нашему мнению, целесообразно рассмотреть данный вопрос заново. С другой стороны, сельское хозяйство является такой областью экономической системы, где его организация, результаты деятельности непосредственно зависят от существующих земельных запасов, их качества и использования. Пригодные земельные участки размером до 50 га можно считать малыми, 50–100 га – средними, более 100 га можно считать крупными субъектами предпринимательства.

В теоретическом аспекте к преобразованию сущности предпринимательства можно отнести усовершенствование сферы туристических услуг.

Признание туристом каждого, кто переходит границу, признание туристическими услугами сон в гостиницах тех, кто едет навестить своих родителей и родственников, тех, кто самостоятельно едет отдыхать, гулять, лечиться с постоянного места жительства и др., противоречит законам логики, не создает условия для повышения качества экономико-статистической оценки и др. Такой подход сформирован на основании предложений Всемирной туристической организации и в развитых странах ими пользуются. Считаем, что необходимо рассмотреть этот подход и уточнить сущность туристических услуг, сформировать инновационный подход к его формуле. Естественно, если такие услуги выполняются специализированными туристическими субъектами: турбазами, туроператорами, туристическими компаниями, бюро путешествий способом подготовки и продажи турпакетов, то они могут считаться туристическими услугами. В противном случае, по нашему мнению, должны быть экономико-статистически оценены по видам других соответствующих услуг. При организации, исследовании туристических услуг, экономико-статистической оценке и анализе необходимо напомнить один теоретический подход, что отельные, транспортные, торговые услуги считаются инфраструктурными отраслями организации туристических услуг. Субъекты туристических услуг пользуются их услугами.

Одним из главных вопросов обеспечения организации и рациональной деятельности всех видов предпринимательства состоит из принципа отраслевого подхода. Во всех этапах развития экономических отношений этот подход имеет большое значение. Общественное разделение труда составляет основу именно отраслевого подхода. Преобразование земледелия и животноводства в самостоятельную сферу деятельности, возникновение ремесленничества, зарождение торговых отношений, формирование специализированных традиций обусловили ускоренное развитие отраслевого подхода. Сегодня к решению данного вопроса подходят неоднозначно и выдвигаются противоречащие теории. Некоторые экономисты предлагают создавать кластеры, что стало объектом широкого обсуждения [3]. Идея создания кластеров принадлежит американскому экономисту Майклу Портеру. Основная сущность заключается в объединении предприятий, находящихся в тесном взаимоотношении внутри региона. Кластер – это объединение тесно взаимосвязанных и интегрированных между собой предприятий в рамках определенного региона [3, с. 5]. Некоторые экономисты считают, что основным принципом классификации экономических отношений, осуществления рациональной организации и управления в современном периоде должны характеризоваться рекомендациями международных организаций и теории, базирующиеся на какой-либо локальный поход теряют свое значение. Интеграционные и кооперационные отношения, обоснованные

на научную организацию труда и специализацию считается важным фактором продолжительного и динамического развития [2].

Именно научно-технический прогресс на основании возмещения общественной потребности происходит развитие транспортной системы, процесс формирования, развития и превращения в традицию связи и других отраслей услуг как различные области деятельности. С расширением экономических отношений, с возрастанием потребностей в развитии предпринимательства две своеобразные особенности имеют большое значение: специализация и интеграция. Другой характерной особенностью развития экономических отношений является то, что результаты труда каждого индивида, экономического субъекта (агента), перевалив границы локальной (местной) экономической сущности, образуют систему микроэкономических и макроэкономических отношений, предполагают общественную сущность на современном глобальном (мировом уровне). Формируется очень сложная система отношений. Ее можно охарактеризовать так: производство продукции и оказание услуг 3 147 видов классифицируется по 1 342 категориям, 575 классам, 261 группе и 21 секции [4]. По сути, указанные классификации считаются совместным и оптимальным вариантом подходов исследователей, которые руководствуются рекомендациями международных организаций и сторонников концепции кластеризации. По этим подходам нижеследующая форма классификации предпринимательства в современном периоде берется за основу:

- А. Сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство.
- В. Промысловая промышленность.
- С. Обрабатывающая промышленность.
- Д. Производство (кондиционирование) и распределение электрической энергии, газа, пара и воздуха.
- Е. Водоснабжение, очистка сточных вод и отходов.
- Ф. Строительство.
- Г. Оптовая и розничная продажа, ремонт автомобилей и мотоциклов.
- Н. Транспортное и амбарное хозяйство.
- И. Оказание услуг для жилья и по доставке еды.
- Ж. Информация и связь.
- К. Финансовая и страховая деятельность.
- Л. Операции, связанные с недвижимым имуществом.
- М. Профессиональная, научная и техническая деятельность.
- Н. Оказание административных и вспомогательных услуг.
- О. Государственное управление и оборона, обязательное социальное обеспечение.
- Р. Образование.
- Q. Оказание услуг по здравоохранению и социальной защите.
- Р. Деятельность в области отдыха, развлечений и культуры.

S. Оказание услуг в других областях.

T. Деятельность домашнего хозяйства, производство и оказание услуг по домашнему хозяйству для индивидуальных потребителей.

U. Деятельность с правом неприкосновенности.

Исполнителями всех видов предпринимательской деятельности являются экономические субъекты (агенты), которые по юридическому статусу делятся на две группы: юридические и физические лица. Эти субъекты производят материальную продукцию или специализируются на оказании определенных видов услуг. К основным принципам их организации и управления относятся: целеустремленность отношений интеграции и кооперации, обеспечение рациональной деятельности.

Вышеуказанная классификация основывается на предложениях Статистической комиссии ООН и является международным стандартом. По нашему мнению, подготовка соответствующих экономических концепций может считаться основным вопросом экономических теорий современного периода. Это обеспечит развитие теории и практики, а также рациональную организацию международных экономических отношений, создание благоприятных условий для целенаправленной деятельности, интеграционных и кооперационных отношений, проведение правильного анализа и сравнений, достижение продолжительного и динамического развития.

Основываясь на указанной классификации, для проведения экономико-статистической оценки необходимо разъяснить теоретическую сущность предпринимательства. Постараемся подробно разъяснить на примере сельского хозяйства Азербайджанской Республики. По официальным статистическим данным, в стране в 2017 г. действовали 792,8 тыс. субъектов предпринимательства. Из них 86,5% являются физическими лицами и 13,5% – юридическими лицами. В среднем на каждые 100 субъектов предпринимательства приходится 1 237 человек населения. 196,2 тыс. всех предпринимателей (24,5%) составляет слой малого и среднего предпринимательства. Эти показатели в экономических районах Гянджа – Газах, считающиеся объектом нашего исследования, такие: 103,8 тыс. предпринимателей, 93,1%, 6,9%, 1 219 человек и 22,4 тыс. предпринимателей (21,6%). В экономических районах Гянджа – Газах из общего числа малого и среднего предпринимательства 328, или 1,4%, принадлежит сельскому, лесному хозяйству и рыболовству [7]. В то же время в 2015 г. официальными органами распространены сведения о переписи сельского хозяйства (табл. 1).

По нашему мнению, все сельскохозяйственные производители, указанные в таблице, считаются субъектами предпринимательства. Во-первых, каждый независимо от объема пригодных для сельского хозяйства земельных участков, находящихся в пользовании (распоряжении), занимается производством определенного вида продукции и оказанием услуг. Во-вторых,

основой их деятельности является свободный выбор, обязательства (в том числе финансовые обязательства), выполнение данных обязательств, получение прибыли. Характерные особенности предпринимательства современного периода можно охарактеризовать этими признаками. Считаем неполным подход к решению вопроса оценки предпринимательской деятельности на основе отношений собственности и индивида (лица). Мы полностью солидарны с тем, что «среди форм предпринимательства особое место занимает государственное предпринимательство» [6, с. 93]. Если домашние хозяйства могут извлекать пользу путем возмещения своих потребностей значительной частью продукции, а семейные хозяйства – определенную часть продукции, приобретенной за счет использования производственных средств, находящихся на их распоряжении, избыточную продукцию выносят на потребительский рынок и получают прибыль.

Таким образом, как видно из табл. 1, ведущее место в сельском хозяйстве и Азербайджана, и экономических районов Гянджа – Газах принадлежит местным семейно-крестьянским хозяйствам, далее идут домашние хозяйства и индивидуальные предприниматели.

Сравнительный анализ статистических сведений дает основание говорить, что оценка предпринимательской деятельности в стране не соответствует реальности. Так, заявляется, что в стране существует 792,8 тыс. субъектов предпринимательства, по второму субъекту известно, что только в сельском хозяйстве действует 1 352,1 тыс. субъектов. В экономическом районе Гянджа – Газах, согласно первому источнику, существует 103,8 тыс. субъектов предпринимательства, и только 328 из них считаются малыми и средними. На самом деле в данном районе количество только крестьянских предпринимателей более 223,9 тыс. Большинство из них – малые и средние предпринимательские субъекты. По всем типам (группам) сельскохозяйственных производителей имеются малые и средние предпринимательские субъекты.

Причины возникновения такой ситуации: несовершенство научно-теоретических подходов к предпринимательской деятельности, несоответствие реальности законодательных актов, неблагоприятные критерии группировки по производственному объему (обороту) крестьянского предпринимательства и др. Именно поэтому экономико-статистическая оценка деятельности малого и среднего предпринимательства (особенно крестьянского) в стране считается неполной. Не подготавливаются точные сведения, невозможно проведение точных исследований, не изучаются закономерности. Все это создает трудности в реализации целей развития малого и среднего предпринимательства в стране.

Наши ученые-экономисты хотя и уделяют внимание видам, классификации и типологии предпринимательской деятельности, но их подходы [5, с. 62–66], не полностью отвечают требованиям современного периода, поэтому возникает необходимость их усо-



Таблица 1

**Типологическое группирование и состав сельскохозяйственных производителей  
на основании сведений переписи сельского хозяйства в 2015 г.**

	Азербайджан			Экономические районы Гянджа – Газах		
	Количество хозяйств, ед.	Их удельный вес, %	Площадь пригодных земель, для одного хозяйства в среднем, га	Количество хозяйств, ед.	Их удельный вес, %	Площадь годных земель, для одного хозяйства в среднем, га
По всем типам хозяйства, всего	1352121	100	1.69	223916	100	1.45
В том числе						
Семейные крестьянские и домашние хозяйства, индивидуальные предприниматели	1350736	99.90	1.49	223717	99.91	1.26
Семейные крестьянские хозяйства	916340	67.77	2.04	166305	74.27	1.58
Домашние хозяйства	431106	31.88	0.14	57166	25.53	0.17
Индивидуальные предприниматели	3290	0.24	22.91	246	0.11	33.92
Всего предприятий и организаций	1395	0.10	202.77	199	0.09	189.20
Государственные предприятия	223	0.02	523.34	32	0.01	385.38
Коллективные (совместные) предприятия	385	0.03	64.76	22	0.01	30.00
Открытые и закрытые акционерные общества	59	0.00	6842	6	0.00	83.83
Общества с ограниченной и дополнительной ответственностью	428	0.03	201.21	61	0.03	120.82
Производственные кооперативы	58	0.00	68.00	8	0.00	114.25
Другие хозяйства	232	0.02	194.40	70	0.03	226.71
Итого типов частного хозяйства	1351898	99.98	1.61	223884	99.99	1.37

Источник: [8] и расчеты автора

вершенствования. По нашему мнению, ограничение предпринимательской деятельности только индивидуальной (частной) собственностью – это неполный подход к решению вопроса. Непринятие во внимание экономических отношений, основанных на государственной и общественной собственности, непризнание их предпринимательской деятельностью становятся причинами искажения результатов национальных экономических отношений.

**Выводы.** Существует необходимость усовершенствования теоретических подходов к предпринимательской деятельности. Предлагаем следующее: каждый экономический агент (физические и юридические лица) независимо от формы собственности, обладая экономическими запасами, с условием свободного выбора, берущий на себя обязательство по производству той или иной продукции, оказанию услуг, ответственный за возмещение их под свою ответственность, пользующийся механизмом государственного регулирования считается предпринимателем и занимается предпринимательской деятельностью.

Предпринимательские субъекты, оказывающие туристические услуги, состоят из турбаз, туроператоров, туристических компаний и бюро путешествий. Путем подготовки и продажи турпакетов (организации путешествия) они предлагают, оказывают услуги и формируют рынок услуг. Потребители рынка услуг состоят из туристов. Без посредничества указанных субъектов, самостоятельно путешествующие, посещающие, участвующие в семинарах, едущие в командировку, временно покинувшие постоянное местожительство для лечения, отдыха, посещения родственников не пользующиеся туристическими услугами относятся к другим видам услуг. К инфраструктуре рынка туристических услуг относятся отельные (гостиничные), транспортные, заведения общественного питания, торговые и др. сферы услуг.

Основа группирования по объему крестьянского предпринимательского производства (оборота) состоит из реестра (перечня) производителей, его самый основной критерий характеризуется пригодным объемом сельского хозяйства. Если малый предприниматель владеет 50 га, средний – 50–100 га и крупный – более



100 га, можно предположить соответствие пределов, установленных законодательством.

Для эффективного развития крестьянского предпринимательства в Азербайджане необходимо усовершенствовать законодательные акты, считать утратившим силу ст. 1.3 Закона Азербайджанской Республики «О семейным крестьянских хозяйствах».

Имеется явная необходимость в осуществлении политики развития малого и среднего предпринимательства, исполнении качества государственных программ, принятых с этой целью, обеспечивать рациональность осуществляемых мероприятий, совершенствование статистического учета для достижения целей, подготовка полных и качественных сведений.

### Список литературы:

1. Стратегическая дорожная карта производства потребительских товаров на уровне малого и среднего предпринимательства в Азербайджанской Республике: Указ Президента Азербайджанской Республики от 6 декабря 2016 г.
2. Зейналлы А.Т. Основные показатели, характеризующие системы экономического механизма, и методология их подсчета. European Journal of Economics and Management Sciences. 2017. № 3.
3. Семькин В.А., Соловьева Т.Н. и др. Формирование отраслевых агропродуктовых кластеров региона как эффективный путь к повышению социально-экономической и экологической эффективности открытой экономики. Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2016. № 2.
4. Классификация видов продукции. Классификация Государственного статистического комитета. Баку, 2009. С. 286.
5. Мамедов Дж.Дж. Материально-техническое обеспечение и организация работ обслуживания в аграрной области: учебник. Баку: Абилов, Зейналов и сыновья, 2004. 530 с.
6. Магеррамов А.М. Предпринимательство: от теории в практику: монография. Баку: НУРЛАН, 2009. 369 с.
7. URL: <https://www.stat.gov.az>.
8. Перепись сельского хозяйства в 2015 году (совокупные сведения) / Государственный статистический комитет. Баку, 2016. 228 с.

УДК 339.138

**Багорка М.О.**, к. с.-г. н.,  
доцент кафедры маркетингу  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*  
**Довбій А.О.**, магістр  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Багорка М.О., Довбій А.О. Маркетингове забезпечення діяльності промислового підприємства.** У статті досліджено теоретичні основи й особливості маркетингового забезпечення діяльності промислового підприємства, визначено основні складники його маркетингової діяльності та запропоновано напрями посилення маркетингової спрямованості в управлінні промисловим підприємством.

**Ключові слова:** маркетингове забезпечення, маркетингова діяльність, промислове підприємство, комплекс маркетингу, чинники середовища, управління маркетингом.

**Багорка М.А., Довбий А.А. Маркетинговое обеспечение деятельности промышленного предприятия.** В статье исследованы теоретические основы и особенности маркетингового обеспечения деятельности промышленного предприятия, определены основные составляющие его маркетинговой деятельности и предложены направления усиления маркетинговой направленности в управлении промышленным предприятием.

**Ключевые слова:** маркетинговое обеспечение, маркетинговая деятельность, промышленное предприятие, комплекс маркетинга, факторы среды, управление маркетингом.

**Bagorka M., Dovbii A. Marketing support of the industrial enterprise.** The article analyzes the theoretical foundations and peculiarities of marketing support for the activity of the industrial enterprise, defines the main components of its marketing activity and proposes directions of strengthening of marketing orientation in the management of an industrial enterprise.

**Key words:** marketing support, marketing activity, industrial enterprise, marketing complex, environmental factors, marketing management.

**Постановка проблеми.** Ситуація на промисловому ринку за останні роки кардинально змінилася, зокрема промислові підприємства постали перед необхідністю впровадження нових ринкових стратегій, методів управління, формування товарного асортименту та ціноутворення. Промислові підприємства почали віддавати перевагу новим методам роботи зі споживачами та просування товарів на ринку, які традиційно знаходять своє відображення в теорії маркетингу. Саме тому в сучасних умовах функціонування та розвитку української промисловості одними із життєво важливих чинників є знання та застосування маркетингу, який дає змогу промисловому підприємству зайняти та утримати достатню частку внутрішнього та міжнародного ринку, сформувати у споживачів позитивне ставлення до себе й отримати головний результат діяльності будь-якого підприємства – високий рівень прибутку за відносно низького рівня витрат. Чітко спланована та організована маркетингова діяльність пов'язана з маркетинговим забезпеченням і є особливо важливою в умовах негативного впливу світової фінансово-економічної кризи та зниження платоспроможного попиту на виготовлені товари, роботи та послуги.

Маркетингове забезпечення визначається високим ступенем значущості маркетингової діяльності для промислового підприємства, відсутністю системного підходу до практичного застосування філософського та економічного підходів у прийнятті управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організаційним аспектам маркетингового забезпечення підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Теоретичні і методологічні аспекти управління маркетинговою діяльністю відображені в роботах зарубіжних науковців: Г. Амстронга, І. Ансоффа, Г.Л. Багієва, Б. Бермана і Дж.Р. Єванса, Г.Дж. Болта, А.А. Бравермана, А.І. Гармаша, Е.П. Голубкова, Дж. Дея, А.А. Дейяна, П.Р. Діксона, П.В. Друкера, М.І. Іванова, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, М. Портера, Г. Хардинга, В.Е. Хруцького та ін. Серед представників вітчизняної економічної науки, які зробили значний науковий внесок у розвиток теорії та практики маркетингової діяльності промислових підприємств, такі: Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, В.Я. Кардаш, І.І. Корольков, Н.В. Куденко, В.Л. Корінев, А.Ф. Павленко, В.П. Пилипчук, Т.О. Примаєк, А.О. Старостіна, О.С. Телетов та ін.

Сьогодні маркетинг викликає інтерес і застосовується підприємствами передусім тому, що дає змогу вирішувати ринкові проблеми найбільш раціональним шляхом, максимально використовуючи свої ресурси, і оптимально поєднувати їх із можливостями ринку засобів виробництва для отримання прибутку, планувати діяльність на ринку з урахуванням непередбачуваних тенденцій його розвитку та забезпечувати перспективність власного функці-

онування. Проте питання організаційного аспекту маркетингового забезпечення промислових підприємств потребує подальшого вивчення, особливо в контексті нестабільного ринкового середовища.

Сьогодні особливої ваги в роботі промислового підприємства набуває чітко спланована та організована маркетингова діяльність, яка стає надзвичайно важливою в умовах негативного впливу світової фінансово-економічної кризи та зниження платоспроможного попиту на виготовлені товари, роботи та послуги. Саме тому пошук нових форм і модифікацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств є важливим питанням.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних основ і особливостей маркетингового забезпечення діяльності промислового підприємства, визначення основних складників його маркетингової діяльності та напрямів посилення маркетингової спрямованості в управлінні промисловим підприємством.

**Виклад основних результатів.** Поступовий перехід України на ринкові відносини призводить до значної переоцінки принципів і модельних характеристик економічного розвитку та викликає необхідність кардинально змінити підходи до управління підприємством. Орієнтація виробника на потреби споживача, жорстка конкуренція, небувалий ріст впливу науково-технічного прогресу на всі сфери життя людини визначили основу управління виробничо-збутовою діяльністю, а саме маркетингову діяльність.

Маркетинг як інструмент, що служить підвищенню ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах економіки активно проникає в усі сфери господарювання. У зв'язку із цим управління маркетингом промислових підприємств знаходиться у безперервному розвитку та пошуку нових форм і модифікацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності таких підприємств.

Маркетинг, що акцентує увагу на тих або інших особливостях промислового підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності, забезпечує здатність урахувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку підприємства і розглядається як один із головних управлінських інструментів. Необхідно відзначити, що відкритість промислового підприємства до зовнішнього середовища забезпечується маркетинговою діяльністю, яка ґрунтується на взаємодії партнерів підприємства по бізнесу, споживачів продукції і громадськості у цілому. Таким чином, взаємодія внутрішнього і зовнішнього середовища можлива тільки за рахунок реалізації маркетингової концепції управління підприємством.

Однак сьогодні вітчизняні керівники промислових підприємств ще не здатні цілком досягнути всі тонкощі маркетингу й усвідомити, що вони працюють не на ринку товарів і послуг, а на ринку створення та задоволення потреб, а тому в ролі пропозиції тут найчастіше виступає не конкретний

промисловий товар чи послуга, а порядок їх продажу та післяпродажний супровід і обслуговування.

Промисловий маркетинг можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб підприємств, організацій та установ виробничої сфери у матеріалах, сировині, обладнанні, устаткуванні, спеціальних послугах, а також на підвищення ефективності процесу виробництва та реалізації товарів промислового призначення [1, с. 26].

Маркетинг на промисловому ринку варто розглядати як один із напрямів класичного маркетингу, який займається вивченням різноманітних боків діяльності підприємств, організацій, установ на ринку товарів промислового призначення (ТПП). Це вид діяльності у сфері матеріального виробництва та промислових послуг [2, с. 48].

Розуміння специфіки маркетингу для промислового підприємства має особливе значення в практичному використанні традиційних маркетингових інструментів і розробленні відповідної маркетингової стратегії. Забезпечення розвитку ринкових відносин і стабільного зростання показників діяльності підприємств промислової сфери вимагає використання професійного підходу до впровадження маркетингу як цілісної системи, оскільки поки що він займає вторинні позиції в системі менеджменту підприємств.

Оскільки в ринковій економіці найскладнішою проблемою для організації є не виробництво, а продаж продукції, маркетинг являє собою одну з найважливіших сфер управління бізнесом [3, с. 168].

Маркетингове забезпечення підприємства включає цілу низку операцій комерційного характеру, що взаємозв'язані з переміщенням продукції з території виробника на територію споживача. При цьому маркетингові елементи дають змогу підтримувати оптимальний рівень фінансово-економічних показників у виробничій діяльності. Маркетингове забезпечення включає сукупність маркетингових елементів, які є своєрідною системою вирішення завдань, пов'язаних із пошуком цільових ринків, проведенням маркетингових досліджень, розробленням конкурентного продукту та інших елементів комплексу маркетингу, а також з організацією зворотного зв'язку зі споживачами [4, с. 228].

Промислові підприємства України функціонують у жорстких умовах конкурентної боротьби. Позитивних результатів у своїй діяльності досягають лише ті з них, які системно оновлюють матеріально-технічну базу виробництва та виготовляють продукцію зі значним рівнем інноваційності, яка користується попитом і є конкурентоспроможною на зовнішньому та внутрішньому ринках. Із позицій теорії маркетингу формально вирішення проблеми можна розглядати в координатах «потреби → споживач → товар → ринок», тобто головними у сфері впливу маркетингу повинні бути ті складники, які переважно формують зростання нових продаж і відкривають перспективу та можливості до побудови гнучкої асортиментної політики в умовах прискорення науково-технічного прогресу. Форму-

вання і використання сучасних механізмів маркетингу мають велике теоретичне і практичне значення для вирішення низки проблем ефективного господарювання в умовах прискорених ринкових трансформацій, які відбуваються в економіці України [5, с. 86].

Сьогодні запорукою успішної діяльності промислового підприємства в ринкових умовах господарювання є вихід на ринок за умови створення більш досконалої системи управління маркетинговою діяльністю з можливістю швидкої адаптації до постійних хаотичних змін в економічному середовищі.

До основних передумов формування маркетингового механізму слід віднести:

- постійні, часто непередбачувані зміни умов господарювання, що зумовлюють необхідність високої оперативності проведення робіт з аналізу ринку, планування й організування виробництва на підставі результатів аналізу;

- необхідність прогнозування можливих альтернативних варіантів (сценаріїв) розвитку ринкової ситуації і передбачення відповідних їм стратегій поведінки на ринку;

- високий ризик, пов'язаний із розробленням і виведенням на ринок нових товарів, висуває високі вимоги до якості робіт із виділення цільових ринків, потребує всебічного врахування різноспрямованого впливу чинників ризику, щоб звести можливі його наслідки до мінімуму;

- необхідність урахування можливостей підприємства-виробника і стану зовнішнього середовища під час аналізу альтернативних варіантів інноваційного розвитку;

- альтернативний характер вибору цільових ринків (їх сегментів чи ніш) для реалізації варіантів розвитку, необхідність урахування значної кількості чинників впливу, наявність цілої низки різнопланових критеріїв їх оцінки потребує єдиної методики і критеріальної бази, щоб цілеспрямовано вести пошук і обґрунтовано приймати рішення про роботу на певних цільових ринках, ураховуючи при цьому весь комплекс різноспрямованих чинників, у тому числі в умовах неповної визначеності.

Відповідно до системного підходу, маркетинговий механізм промислових підприємств повинен включати:

- підсистему органів управління інноваційною діяльністю;

- підсистему взаємодії розробників і виконавців задуму інновацій, що включає спеціалістів із маркетингу, НДДКР, інших працівників, задіяних в інноваційній діяльності;

- інструментально-методологічну підсистему, що включає комплекс маркетингових інструментів, засобів, методів організації інноваційних процесів;

- систему зв'язків, що забезпечують обмін результатами інноваційної діяльності, коригування перебігу інноваційних процесів та досягнення кінцевих результатів.

Чинники середовища промислового підприємства

Чинники середовища		
Зовнішнього		Внутрішнього
Прямі дії	Непрямі дії	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– споживачі,</li> <li>– конкуренти,</li> <li>– постачальники,</li> <li>– кредитори,</li> <li>– державні установи,</li> <li>– законодавчі акти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стан економіки,</li> <li>– особливості економічних відносин,</li> <li>– науково-технічний прогрес,</li> <li>– стан техніки і технології,</li> <li>– політичні обставини,</li> <li>– міжнародне оточення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цілі,</li> <li>– структура,</li> <li>– завдання,</li> <li>– асортимент</li> <li>– технологія,</li> <li>– працівники тощо</li> </ul>

Розвиток промислового маркетингу передбачає наявність інформації не лише про зовнішнє середовище маркетингу, а й про внутрішнє середовище підприємства, тобто про його фактичний стан і потенційні можливості [6, с. 55].

Кожне промислове підприємство, організовуючи та розвиваючи виробничо-збутову чи іншу діяльність, обов'язково має враховувати чинники, пов'язані зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 1).

Основне завдання досліджень середовища промислового підприємства полягає в аналізі чинників

макро- і мікросередовища підприємства для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз ринку, в якому концентрується результат аналізу всіх аспектів виробництва, фінансів, збуту й стратегії підприємства, формулюються висновки щодо можливих способів протистояння негативному впливу чинників. Важливим є процес адаптації промислового підприємства до змін навколишнього середовища і передусім до дії неконтрольованих чинників. Результати дослідження середовища підприємства дадуть змогу правильно використовувати внутрішнє (кероване) і зовнішнє

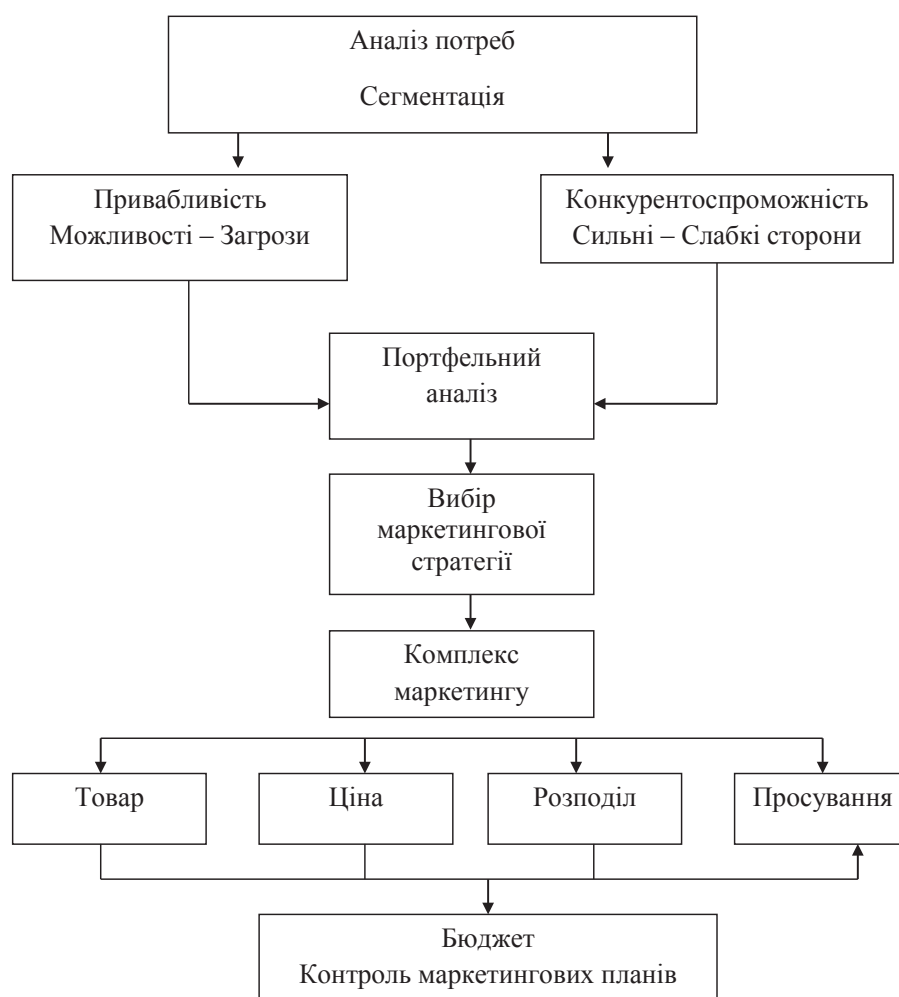


Рис. 1. Маркетингове забезпечення промислового підприємства



(некероване) середовище, щоб досягти успіху у споживачів і забезпечити стабільне функціонування підприємства в сучасних умовах [5].

Під час організації маркетингового забезпечення на промисловому підприємстві необхідно враховувати такі складники:

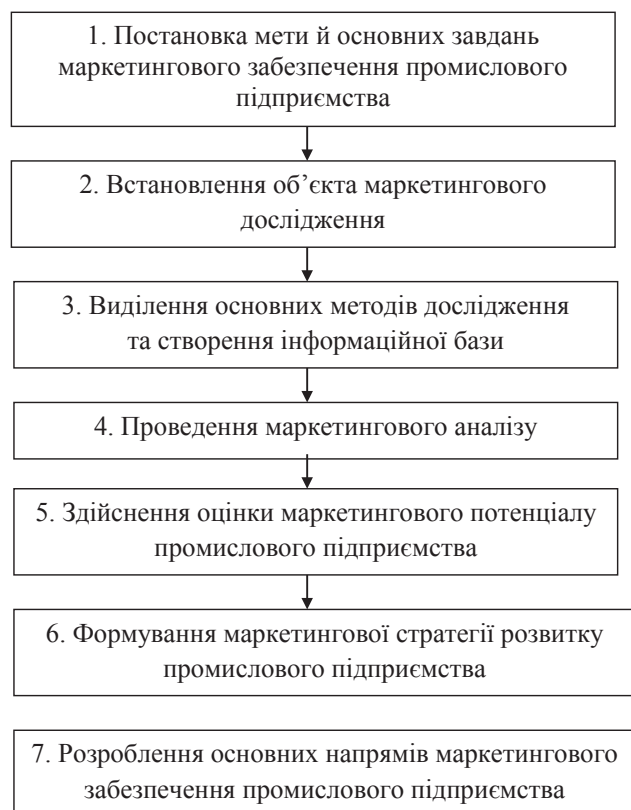
1) аналітико-стратегічний (дослідження ринку, аналіз та оцінка маркетингових можливостей підприємства, сегментація ринку і вибір цільових сегментів);

2) розроблення комплексу маркетингу (товарна політика, ціноутворення, методи збуту, маркетингові комунікації);

3) організування та управління маркетингом (створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, управління маркетинговою діяльністю).

Враховуючи особливості категорій «маркетинг» та «маркетингова діяльність», пропонуємо визначати маркетингове забезпечення як особливий комплекс пов'язаних між собою елементів і заходів зі стратегії і тактики, які спрямовані на здійснення ефективної ринкової діяльності підприємства та досягнення задоволення потреб споживачів товарів і послуг й отримання на цій основі найбільшого прибутку.

В основі організації маркетингової діяльності лежать елементи маркетингового комплексу – набір засобів маркетингу, сукупність яких підприємство використовує для впливу на цільовий ринок, маючи на меті домогтися бажаного реагування з його боку.



**Рис. 2. Механізм формування маркетингового забезпечення промислового підприємства**

Комплекс маркетингу охоплює всі заходи, які може запровадити підприємство для активізації попиту на товар. Основу маркетингового забезпечення становить маркетинговий аналіз промислового підприємства на основі зазначених етапів (рис. 1).

Маркетинговий комплекс розглядає питання, пов'язані із самим товаром, його ціною й осмисленим ціноутворенням, географічним місцем виробництва та реалізації продукту, рекламою і рекламними акціями для просування продукту.

Механізм формування маркетингового забезпечення діяльності (функціонування) промислового підприємств представлений на рис. 2.

Як видно з рис. 2, інструментарій механізму формування маркетингового забезпечення діяльності підприємств, що спеціалізуються на виробництві, складається із семи етапів. За результатами послідовної та правильної реалізації кожного із цих етапів можна:

- отримати достовірну інформацію про ринок виробництва молока та молочної продукції;
- розрахувати кількість споживачів продукції та отримати можливість за допомогою тренду спрогнозувати подальшу їх кількість;
- установити основні чинники, що впливають на чисельність такої кількості споживачів;
- вибрати методи, за допомогою яких можна визначити, як зайняти певну нішу на ринку тощо.

Важливою проблемою на багатьох промислових підприємствах є відсутність або недостатня кількість кваліфікованих фахівців із маркетингу, які мали б координувати систему управління з маркетингового погляду. За основу структури служби маркетингу зручно прийняти структуру служби збуту, оскільки збут продукції є логічним завершенням процесу виявлення попиту, створення продукції, її виробництва та просування до споживача [7, с. 210]. Запропонована нами організаційна структура служби маркетингу для промислового підприємства представлена на рис. 3.

Групи, що відповідають за певні ринки, досліджують структуру, склад і організацію роботи збутової мережі в регіоні, розробляють проекти співробітництва із посередниками і торговими організаціями, безпосередньо займаються укладенням контрактів, збутом продукції. Більш ефективним є розділення функцій окремих відділів і служб для виділення спеціалізованої служби з організації маркетингової діяльності, на яку покладаються завдання щодо проведення маркетингових досліджень і розроблення маркетингових програм.

Таким чином, управління, діяльність і структура промислового підприємства на основі маркетингового забезпечення залежать від величини підприємства, обсягу продукції, географії ринків збуту тощо. Якщо підприємство невелике, маркетингові обов'язки (дослідження ринку, організація збуту, реклама, сервіс) може виконувати один фахівець-маркетолог (заступник директора з маркетингу).





Рис. 3. Проект організаційної структури служби маркетингу на підприємстві

Якщо підприємство велике, то здійсненням усіх маркетингових функцій займається відділ маркетингу. Перевага надається такій схемі управління маркетинговою діяльністю, яка забезпечує оперативну координацію та її ефективність.

**Висновки.** За результатами досліджень можна зазначити, що маркетингова діяльність на промисловому підприємстві вимагає високого рівня фахової підготовки керівництва. Її напрями здійснення передбачають аналіз, планування, реалізацію і контроль над проведенням заходів, розрахованих на встановлення і підтримання обмінів із цільовими покупцями для досягнення певних завдань організації, таких як одержання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку.

Правильно спланована та організована маркетингова діяльність дасть змогу оптимізувати та чітко спланувати заходи щодо досягнення місії промисло-

вого підприємства на ринку та здійснення ефективної, стабільної та прибуткової роботи.

Можна стверджувати, що основу маркетингового забезпечення становить комплекс маркетингу, який охоплює всі заходи, які може запровадити підприємство для активізації попиту на товар.

Таким чином, маркетингове забезпечення промислового підприємства включає дослідження ринку збуту, дослідження внутрішнього середовища, дослідження маркетингового інструментарію, його розробленості і ефективності використання, дослідження ринку продуктивних сил (робоча сила, сировина і матеріали, грошовий ринок та ринок капіталу), дослідження зовнішнього середовища.

Отже, маркетингове забезпечення промислового підприємства є необхідним, адже без нього підприємство не зможе нормально функціонувати і використовувати свої ресурси продуктивно та вигідно.

### Список літератури:

1. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 360 с.
2. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
3. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи. Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. 2015. № 3(19). С. 166–171.
4. Морохова В.О., Барзаковська В.Л. Теоретичні аспекти маркетингового забезпечення промислового підприємства. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2011. Вип. 8(30). С. 227–237.
5. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко. К.: Знання, 2005. 764 с.
6. Компанієць Т.І. Маркетинг промислових підприємств як об'єкт інформаційного управління. Економіка та управління підприємствами. 2010. № 3(11). С. 54–58.
7. Мордвінцева Т.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Держава та регіони. Серія «Економіка і підприємництво». 2006. № 3. С. 209–211.

**Бірбіренко С.С.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та корпоративного управління

*Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова*

**Мацан Т.М.**, студентка

*Навчально-наукового інституту «Економіка та менеджмент»  
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова*

## СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

**Бірбіренко С.С., Мацан Т.М. Стратегія управління персоналом підприємства у сучасних ринкових умовах.** У статті розглянуто питання розвитку і використання ключових компетенцій персоналу сучасного підприємства, зокрема оператора поштової сфери. Встановлено, що в сучасних ринкових умовах саме через розвиток ключових компетенцій працівників можливо сформувати ефективну стратегію управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, управління, компетенція, компетентність, людські ресурси, людський капітал, поштова сфера.

**Бирбиров С.С., Матсан Т.М. Стратегия управления персоналом предприятия в современных рыночных условиях.** В статье рассмотрены вопросы развития и использования ключевых компетенций персонала современного предприятия, в частности оператора почтовой сферы. Установлено, что в современных рыночных условиях именно с помощью развития ключевых компетенций работников можно сформировать эффективную стратегию управления персоналом предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, управление, компетенция, компетентность, человеческие ресурсы, человеческий капитал, почтовая сфера.

**Birbireno S.S., Matsan T.M. Personnel management strategy of the enterprise in the current market conditions.** The article deals with the development and use of key competencies of the staff of a modern enterprise, in particular, the postal operator. It has been established that in the modern market conditions it is possible to form an effective strategy for managing the personnel of an enterprise using the development of key competencies of employees.

**Key words:** strategy, management, competence, human resources, human capital, postal operator.

**Постановка проблеми.** Сучасна побудова ринкового середовища в Україні характеризується активізацією інтеграційно-інноваційних процесів, унаслідок чого підвищується необхідність використання інформаційних технологій, що, своєю чергою, вимагає підвищення вимог до якості передачі інформації. Стрімкий інноваційний розвиток особливо актуальний для поштової сфери, яка має соціальне значення серед сфер діяльності в економіці країни й яка здійснює безпосередній вплив як на розвиток державних структур, так і на успішне протікання бізнес-процесів.

Поштове виробництво характеризується трудомістким характером, що, своєю чергою, вимагає змін у соціально-економічній політиці управління персоналом, який як один із найголовніших ресурсів підприємства здатний забезпечувати стійкі конкурентні переваги і досягати кращих результатів діяльності за умови відповідного рівня його компетентності. Таким чином, підтримка стійкої конкурентоспроможності підприємства поштового зв'язку протягом тривалого часу вимагає від його керівництва розроблення комплексу дій із формування необхідних

компетенцій персоналу. Для цього підприємству необхідно розробити власну (з урахуванням специфіки діяльності) стратегію управління людськими ресурсами, яка буде зосереджена на системному обґрунтуванні вибору та ідентифікації ключових компетенцій працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Опрацювання літературних джерел дало змогу визначити велике коло науковців, що займаються питаннями як стратегії розвитку підприємства, так і стратегії управління персоналом підприємства. Серед найвідоміших – А. Маслоу, Л. Спенсер, С. Спенсер, І. Ансофф, Л. Портер, Е. Лоулер, Ф. Тейлор, М. Мескон, М. Армстронг, А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд, О. Грішнова, В. Єфремов, В. Воронкова, Л. Дибкова, Є. Маслов, О. Олейнікова та ін. Особливий інтерес представляють праці вчених, що займаються питаннями стратегічного управління персоналом саме поштової сфери, серед яких – В. Орлов, О. Князева, К. Столярська, І. Лебедева та ін.

Однак, незважаючи на незаперечну позитивну оцінку означених досліджень, має місце наявність

значного кола невирішених питань, пов'язаних із визначенням, розвитком і використанням ключових компетенцій під час формування стратегії управління персоналом підприємства.

Викладене вище, а також об'єктивна необхідність поглиблення теоретико-методичних і прикладних основ формування стратегії управління персоналом підприємства поштової сфери зумовили актуальність вибраної теми.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення теоретико-методологічних рекомендацій щодо формування стратегії управління персоналом оператора зв'язку (зокрема, підприємства поштової сфери) в умовах побудови ринкових відносин в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У межах концепції людських ресурсів великого значення набуває питання визначення складу якостей працівників, які забезпечують високу ефективність їхньої роботи та перетворюють людські ресурси підприємства на джерело стійкої конкурентної переваги.

О.А. Грішнова [1] визначає сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці, становлять основу конкурентоспроможності працівників та в кінцевому підсумку забезпечують конкурентоспроможність

підприємства як «якість робочої сили». Вона виокремлює два складники якості робочої сили:

- кваліфікація працівника: загальна освіта, професійні знання, компетентність, професійні навички та виробничий досвід;

- особисті та ділові риси працівника: фізичні характеристики (стан здоров'я, вік та ін.), розумові здібності, мотивованість, інноваційність, професійна придатність та мобільність, спеціальні нахили, інтереси, характер, здатність навчатися, відповідальність та дисциплінованість, працездатність, витривалість.

Аналогічної точки зору стосовно значення якостей працівників дотримується й В.Г. Воронкова [2] розподіляючи якісні характеристики працівників так:

- наявність конкретних знань і професійних навичок у певній сфері діяльності;

- певні професійні особисті інтереси, намагання зробити кар'єру;

- потреба в професійній та особистій самореалізації;

- наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей для конкретної професійної діяльності.

Своєю чергою, у сучасних умовах, уважає відомий учений у галузі економіки праці Д.П. Богиня, зростає значення «...володіння суміжними професіями, здатності до освоєння нових знань, нової техніки і технології, економіко-правової і політичної поінформованості, ініціативності, високих ділових якостей, неординарності у прийнятті рішень, прагнення до підтримки трудової дисципліни в колективі, а також здатності до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів» [3, с. 138].

До недоліків розглянутих пропозицій слід віднести розбіжності у складі якісних характеристик працівника, а також присутність у переліку поряд з якими чинників, що їх визначають.

Так, компетентність залежить від рівня кваліфікації працівника, а професійні навички формуються у процесі набуття виробничого досвіду. Професійні знання й навички певного працівника залежать від його особистих психологічних, інтелектуальних та фізичних рис.

Окрім того, відсутні будь-які рекомендації щодо оцінки згаданих характеристик. Усе це ускладнює їх практичне використання в процесі управління персоналом.

Більш конструктивним у цьому сенсі вважаємо компетентнісний підхід, який з'явився на Заході у вісімдесятих роках минулого сторіччя та активно використовується в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Цей підхід базується на існуванні тісного зв'язку між якісними характеристиками працівника, його поведінкою (діями) в різноманітних виробничих ситуаціях та ефективністю роботи.

Ми цілком згодні з твердженням прибічників компетентнісного підходу щодо доцільності використання результатів аналізу компетенцій у процесі найму й відбору, а також розвитку працівників та їх винагороди.

Однак практичне використання цього підходу потребує, на нашу думку, попереднього вирішення такого питання методологічного характеру, як установлення відповідності між складом компетенцій та ключовими видами робіт (функцій, бізнес-процесів), що закріплюються за певними посадовими особами, функціональними групами та підприємством у цілому.

Допоміжну, але дуже важливу роль у комплексному процесі розвитку персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу відіграють процеси розроблення моделей компетенцій для підприємства у цілому, окремих функціональних груп та ключових посад, а також оцінки компетенцій персоналу.

Враховуючи вищевикладене та спираючись на схему життєвого циклу людських ресурсів, ми вважаємо за доцільне розглядати в подальшому комплексний процес розвитку людських ресурсів як сукупність процесів формування, підтримки й підвищення компетенцій персоналу підприємства та пропонуємо таку графічну модель цього процесу (рис. 1).

Таким чином, основні положення концепції управління людським капіталом на засадах компетентнісного підходу полягають у такому:

1) сукупність якісних характеристик працівника – здоров'я, знань, вмінь, мотивації тощо, які сформовані й розвинуті в результаті інвестицій та цілеспрямовано використовуються в процесі виробництва, становлять людський капітал;

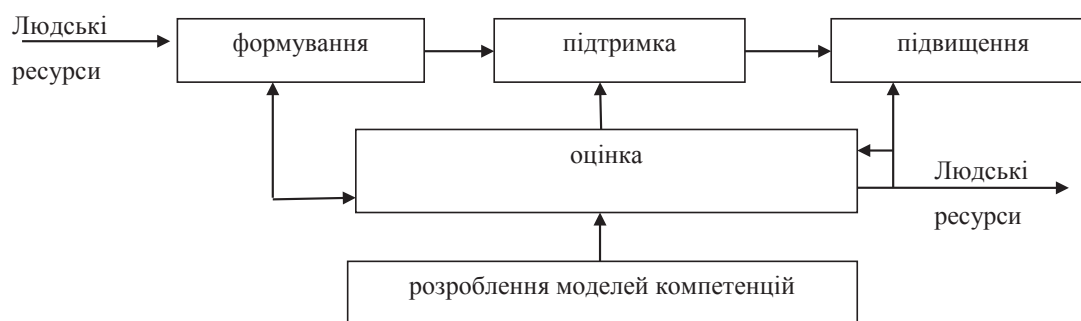


Рис. 1. Процес розвитку людських ресурсів підприємства (компетентнісний підхід)

2) людський капітал у сучасних умовах розглядають як основний актив підприємства; інвестиції в людський капітал підвищують конкурентоспроможність підприємства;

3) прийняття управлінських рішень щодо формування й розвитку людських ресурсів необхідно здійснювати з використанням вартісних критеріїв, з урахуванням того, що саме працівники створюють вартість, забезпечуючи досягнення цілей підприємства;

4) кадрова служба підприємства є стратегічним партнером його керівників у вирішенні завдань створення доданої вартості.

Слід зауважити, що загальним недоліком розглянутих концепцій є нечіткий розподіл функцій керуваної та керуючої систем, тобто поєднання безпосередньо кадрової роботи з процесом управління нею.

Це ускладнює визначення складу та змісту бізнес-процесів управління персоналом, не дає змоги врахувати їхню специфічність та запровадити ефективні методи виконання, тобто знижує ефективність управління персоналом. Усе це зумовлює необхідність формування ефективної стратегії управління персоналом підприємства.

У деяких публікаціях вітчизняних та закордонних науковців стратегія трактується як визначення напрямів та способів дій, поведінки підприємства, шляхів досягнення його довгострокових цілей.

В основі цього підходу лежить точка зору І. Ансоффа [4], згідно з якою стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими менеджери підприємства керуються у своїй діяльності.

Визначимо стратегію розвитку людських ресурсів підприємства як прийняті керівництвом шляхи та способи діяльності щодо формування, використання та розвитку персоналу підприємства для підвищення ефективності його роботи.

Оскільки існує декілька можливих шляхів досягнення цієї мети, що базуються відповідно на традиційному або компетентнісному підході до певних груп та окремих посадових осіб, які становлять персонал підприємства, доцільно передусім визначити загальну стратегію розвитку людських ресурсів.

Своєю чергою, багатофункціональний характер діяльності з розвитку людських ресурсів потребує розроблення окремих стратегій формування, вико-

ристання та розвитку персоналу. Ці стратегії повинні забезпечити реалізацію загальної стратегії розвитку людських ресурсів.

Реалізація традиційної стратегії розвитку людських ресурсів передбачає використання професійно-кваліфікаційного розподілу робіт та працівників для розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів кваліфікації, планування додаткової потреби в кадрах, планування заробітної плати, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо.

Реалізація традиційної стратегії характеризується вузьким діапазоном матеріальних стимулів, однаковим розміром базової заробітної плати та рівномірним розподілом преміального фонду серед працівників підприємства, що віднесені до однієї професійно-кваліфікаційної групи.

Відбір здійснюється на основі відповідності претендента професійно-кваліфікаційним вимогам вакантної посади, іноді додатково враховується стаж роботи.

Головною перевагою традиційної стратегії є достатня відпрацьованість методичного супроводження процесу її реалізації, що є важливим аргументом на захист її широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах.

Найсуттєвіший її недолік пов'язаний із тим, що розподіл робіт та працівників за професійно-кваліфікаційними ознаками та їх спеціалізацією за видами діяльності не дає змоги врахувати в процесі управління персоналом вплив окремих працівників і функціональних груп на створення споживчих цінностей, які підприємство пропонує клієнтам. Таким чином, зв'язок між характеристиками працівників та кінцевими результатами їхньої діяльності ігнорується.

Успішна стратегія розвитку персоналу підприємства потребує диференційованого підходу до розвитку окремих категорій працівників виходячи з тієї ролі, яку вони відіграють у процесі створення споживчих цінностей для клієнтів.

Проведений аналіз дає можливість зазначити, що нині у сфері поштового зв'язку спостерігається еволюція від фрагментарного підвищення кваліфікації працівників до системного розвитку людських



ресурсів. На підприємствах галузі забезпечується періодичність підвищення кваліфікації персоналу (один раз протягом п'яти років). Стрімкий розвиток сучасних технологій зв'язку орієнтує керівників на більш активну діяльність із питань навчання персоналу, примушує планувати витрати, необхідні для забезпечення проведення навчання, створювати умови для занять працівників самоосвітою. Необхідно забезпечити безперервний розвиток компетенцій працівників відповідно до вимог технологій та сучасних бізнес-стратегій.

Один зі шляхів досягнення високих результатів – прийти до них через ефективне керівництво. Саме лінійні менеджери знаходяться між вищим керівництвом і виконавським персоналом, саме вони передають імпульс стратегічного розвитку безпосереднім виконавцям. Сьогодні ключове завдання – це розвиток лінійних менеджерів організацій. Від професіоналізму лінійних керівників залежить не

тільки те, як виконавці будуть надавати послуги зв'язку користувачам, а й формуватимуть потреби в послугах. Під час визначення видів та методів необхідного для них професійного розвитку необхідно здійснювати оцінку їхніх ключових компетенцій.

**Висновки.** Підтримка конкурентних переваг компанії протягом тривалого часу потребує від її керівництва своєчасних дій щодо зміни або коригування її базової стратегії, тобто стратегії формування портфелю видів діяльності (товарів, послуг) компанії і конкурентних стратегій за кожним із них. Ці зміни повинні відповідним чином відбиватися в стратегії розвитку людських ресурсів компанії. Для реалізації ефективного розвитку персоналу необхідно розробляти та постійно оновлювати показники професійної діяльності та моделі особистісних компетенцій працівників.

Саме через розвиток ключових компетенцій працівників можна досягти встановлених показників у роботі.

### Список літератури:

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Знання, 2006. 559 с.
2. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 576 с.
3. Богиня Д.П. Основи економіки праці; 2-е вид., стереотип. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предис. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.

УДК 334.75

**Братута О.Г.**, к.е.н., доцент,  
докторант кафедри економіки промисловості та організації виробництва  
*Український державний хіміко-технологічний університет*

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ ЯВИЩА «ЕКОНОМІЧНИЙ КЛАСТЕР» ЯК ВИДОВОЇ ФОРМИ ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

**Братута О.Г. Дослідження поняття явища «економічний кластер» як видової форми об'єднання підприємств.** Світовий досвід господарювання свідчить про виникнення нових, осучаснення наявних і відповідне значне розширення переліку типів і видових форм організаційних структур підприємництва, використання яких дає можливість підприємствам із різним складом конкурентних переваг забезпечити необхідний рівень їхньої конкурентоспроможності. На жаль, зазначений емпіричний матеріал не опрацьований належним чином у теоретичному аспекті. Відповідні умовисновки стосуються й такої мікроекономічної системи, як економічний кластер. Це поняття перебуває у відношенні підпорядкування до поняття такого типу мікроекономічної системи, як «об'єднання підприємств». Економічний кластер – це окрема видова форма об'єднання підприємств, що створена у межах територіального скупчення підприємств малого або середнього розміру, які належать до середньої групи підприємств однієї галузі, для координації їхньої діяльності щодо спільного користування локальними поліпшуючими інноваціями на основі обміну правами на їх використання.

**Ключові слова:** поняття явища, тип мікроекономічної системи, об'єднання підприємств, видова форма явища, економічний кластер.

**Братута А.Г. Исследование понятия явления «экономический кластер» как видовой формы объединения предприятий.** Мировой опыт хозяйствования свидетельствует о появлении новых и о наполнении современным содержанием уже существующих и соответственно значительном расширении перечня типов и видовых форм организационных структур предпринимательства, использование которых дает возможность предприятиям с различным набором конкурентных преимуществ обеспечить им необходимый уровень конкурентоспособности. К сожалению, этот эмпирический материал не обработан соответствующим образом в теоретическом аспекте. Сделанные умозаключения касаются и такой микроэкономической системы, как экономический кластер. Понятие этого явления находится в отношении соподчинения к понятию такого типа микроэкономической системы, как «объединение предприятий». Экономический кластер – это отдельная видовая форма объединения предприятий, которая сформирована в пределах территориального сосредоточения предприятий малого или среднего размера, принадлежащих к средней группе предприятий одной отрасли, для координации их деятельности относительно использования локальных улучшающих инноваций на основе обмена правами на их использование.

**Ключевые слова:** понятие явления, тип микроэкономической системы, объединение предприятий, видовая форма явления, экономический кластер.

**Bratuta O.G. Research concept of the phenomenon «economic cluster» as individual forms of uniting of enterprises.** Worldwide management experience witnesses of the emergence of new, modernization of already existing ones and relevant significant expansion of the list of types and forms of organizational structures of entrepreneurship, the use of which enables enterprises with different competitive advantages to provide for the necessary level of their competitiveness. Unfortunately, theoretical aspect does not adequately address the mentioned empirical data. The relevant conclusions also apply to a microeconomic system such as economic cluster. The concept of this phenomenon is in subordination to the concept of microeconomic system called «uniting of enterprises». The economic cluster is a separate form of the uniting of enterprises, created within the territorial cluster of small or medium-sized enterprises belonging to the group of medium-sized enterprises in one industry, with the aim of coordinating their activities with regard to jointly use local improvement innovations based on the exchange of rights on their use.

**Key words:** concept of phenomenon, type of microeconomic system, uniting of enterprises, specific form of the phenomenon, economic cluster.

**Постановка проблеми.** Для сучасного історичного етапу еволюції економічної сфери буття притаманне домінування двох інститутів: підприємницького типу ведення господарської діяльності та конкуренції, що набула своєї глобальної форми – гіперконкуренції. За таких обставин суб'єкти господарювання для забезпечення можливості реалізувати власний економічний інтерес, а також неперервний тип свого життєвого циклу поряд із ціновими та неціновими засобами ведення конкурентної боротьби застосовують ще й організаційні. Світовий досвід господарювання свідчить про виникнення нових, осучаснення вже існуючих і відповідне значне розширення переліку типів і видових форм організаційних структур підприємництва, використання яких дає можливість підприємствам із різним складом конкурентних переваг забезпечити необхідний рівень їхньої конкурентоспроможності. На жаль, зазначений емпіричний матеріал не опрацьований належним чином у теоретичному аспекті. Проведений теоретичний аналіз сучасних напрацювань у галузі економічної науки дав можливість виділити три концепції, у яких досліджується зазначена проблема, зокрема: інтегрованих корпоративних структур, інтегрованих підприємницьких структур, об'єднань підприємств. Слід відзначити,

що внаслідок методологічної неповноти проведених досліджень, низки онтологічних хиб і логічних помилок розробникам кожної зі згаданих концепцій не вдалося вирішити зазначену проблему, а тому відповідна сукупність знань не набула форми розвинутої теорії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У кожній із згаданих вище концепцій вирішувалася одна проблема – визначення загального поняття абстрактного явища, обсяг якого мав би охопити все різноманіття одиничних понять сучасних конкретних форм організаційних структур підприємництва. При цьому результати досліджень зводилися, головним чином, до пошуку сутнісної істотної ознаки поняття абстрактного явища, що виконує логічну функцію координації (взаємного розташування). У першій із переліку зазначених концепцій відіграла роль категорія «корпоративні структури», другий – «підприємницькі структури», у третій – «об'єднання підприємств». Хоча представлені категорії і виконали зазначену логічну функцію, розробникам цих концепцій так і не вдалося вирішити проблему розкриття змісту та сутності явищ, що досліджуються. Відповідні категорії трансформувалися лише до рівня термінів. Для вирішення проблеми необхідно було б визначити такі засадні істотні ознаки явища,

що здатні виконувати логічні функції субординації (підпорядкування) й акумуляції (включення у ціле). Тому у відповідних концепціях спостерігається відсутність тотожності між істотними ознаками родового поняття абстрактного явища та загальними ознаками одиничними поняттями конкретних явищ. Тобто на компілятивній основі відбулося включення останніх до обсягу поняття першого. Як наслідок, результати дослідження завершилися на рівні формулювання дефініцій загального поняття явища й одиничних понять його видових форм, а також їх групування, що було зроблено на аксіоматичній, а не на логічній методологічній основі. У тому числі відповідні умовисновки стосуються і такої мікроекономічної системи, як економічний кластер, що введена як видова форма до обсягу загального поняття абстрактного явища лише до двох останніх зі згаданих концепцій.

Щодо такого явища, як економічний кластер, дослідження, головним чином, завершені в межах кожної із згаданих концепцій на рівні емпіричного результату. Останнє знайшло відображення у його ідентифікації через розкриття змісту відповідного терміну, а також описі історичного досвіду застосування цієї видової форми мікроекономічної системи у господарській практиці. Дослідження на теоретичному рівні, що відповідають нормативним методологічним вимогам (вивчення явища як «предмету», «процесу», «у відносинах із зовнішнім середовищем»), не були проведені розробниками жодної з відповідних концепцій. Вирішення цього питання й є актуальним.

**Постановка завдання.** З урахуванням наявності зазначеної проблеми, а також оцінки результатів раніше проведених досліджень іншими науковцями цілі статті сформульовані автором так: 1) провести аналіз змісту дефініції поняття явища «економічний кластер», визначеного у відповідних концепціях; 2) визначити зміст поняття конкретного явища «економічний кластер»; 3) сформулювати дефініцію поняття явища «економічний кластер». Під час вирішення зазначених цілей автором статті використано такі методологічні засоби проведення теоретичного дослідження: порівняльного аналізу, категоріального аналізу, системного аналізу, сходження від абстрактного до конкретного й узагальнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У концепції інтегрованих підприємницьких структур можна зустріти два варіанти дефініції поняття «кластер»:

1) «...географічно близькі групи взаємопов'язаних компаній та асоційованих установ в окремій галузі, що пов'язані спільними технологіями та навичками» [1, с. 73];

2) «...група географічно локалізованих і взаємопов'язаних компаній (постачальників обладнання та комплектуючих, спеціалізованих послуг, галузей інфраструктури), науково-дослідних інститутів,

вишів й інших організацій, які доповнюють один одного та посилюють конкурентні переваги компанії і кластеру в цілому» [2, с. 598].

Аналіз змісту цих варіантів дає підстави зробити висновок, що загалом між цими визначеннями відсутні принципові відмінності. Водночас слід відзначити, що авторами під час формування відповідної дефініції було застосовано такий спосіб міркування, як логічний вивід. Результатом використання цього способу на відміну від іншого – умовиводу було формулювання поняття відповідного явища у формі аксіоматичного, а не атрибутивно-реляційного визначення. Зокрема, обидва варіанти дефініції поняття «кластер» їх авторами були взяті з понятійного апарату концепцій кластерних структур, яка до певної міри є альтернативною щодо концепцій інтегрованих корпоративних й інтегрованих підприємницьких структур. У зв'язку із цим слід зазначити, що поняття «кластер» та «інтегровані підприємницькі структури» не можуть знаходитися у відношенні підпорядкування. Цей висновок базується на таких підставах:

1) у контексті згаданих концепцій зазначені поняття слід кваліфікувати як загальні та непорівнювані;

2) в обох варіантах дефініції «кластер» як одиничного поняття відсутні загальні ознаки, які забезпечують його логічний зв'язок із загальним поняттям «інтегровані підприємницькі структури», тобто що кластер має властивості організаційної структури як інтегрованої та підприємницької.

На підставі вище зазначеного можна зробити висновки, що авторами:

1) взагалі не розкрито зміст поняття «кластер» як окремого економічного явища мікрорівня;

2) необґрунтовано включено відповідну організаційну структуру до класифікації інтегрованих підприємницьких структур.

У концепції об'єднань підприємств на відміну від попередніх альтернативних стосовно дефініції поняття «кластер» між її розробниками немає відмінностей, зокрема під цим явищем пропонується розуміти «...групу виробничих підприємств і невиробничих організацій, для яких об'єднання є важливим засобом посилення індивідуальної конкурентоспроможності... Кластери ... дають змогу малим і середнім фірмам комбінувати малосерійне виробництво з великомасштабним підходом» [3, с. 16].

Зміст дефініції поняття «кластер» у концепції об'єднань підприємств суттєво відрізняється від відповідного його тлумачення у концепції інтегрованих підприємницьких структур. Зокрема, ця відмінність полягає у встановлених істотних ознаках поняття відповідного явища. Останні дають можливість виокремити клас тих підприємств, для яких застосування цієї організаційної структури є економічно доцільним – підприємства малого та середнього розміру. Водночас слід визнати хибним положення авторів вітчизняного варіанту концепції щодо:

– способу набуття конкурентних переваг учасниками кластеру: завдяки організації спільного збуту продукції відповідних підприємств;

– складу учасників кластеру, який включає не тільки підприємства зазначеного розміру, а й «невиробничі організації».

Що стосується останнього положення, то слід зауважити, що участь «невиробничих організацій» у складі кластеру суперечить меті утворення цієї видової форми об'єднання підприємств через те, що процеси утворення та функціонування кластеру ніяк не впливають на рівень конкурентоспроможності зазначених організацій. Вони не утворюють кластер, а лише з ним взаємодіють.

Щодо положення щодо способу набуття конкурентних переваг учасниками кластеру слід нагадати, що підприємства малого та середнього розміру функціонують у межах такого типу ринкової структури як монополістична конкуренція, однією з основних особливостей якої є неоднорідність продукції і послуг, що виготовляються та надаються відповідними підприємствами. За таких обставин не може спрацювати ефект масштабу у сфері збуту їхніх товарів. Отже, можна констатувати, що автори не змогли визначити специфічний спосіб набуття конкурентних переваг підприємствами-учасниками завдяки створенню такої організаційної структури, як кластер.

На підставі вищезазначеного можна зробити висновки, що автори вітчизняного варіанту концепції об'єднань підприємств:

1) не змогли повністю розкрити зміст поняття «кластер» і, відповідно, не змогли розкрити правильно сутність цієї видової форми об'єднання підприємств;

2) не знайшли достатніх підстав для обґрунтування включення кластеру до відповідної класифікації.

Вирішення теоретичного питання – щодо якого загального поняття абстрактного явища одиничне поняття «економічний кластер» знаходиться у відношенні підпорядкування – було здійснено на основі порівняння понять зазначених явищ у методологічному контексті їх змісту як: «предмету», «процесу», «у відносинах із зовнішнім середовищем». Проведене дослідження дало підстави зробити висновок, що поняття «економічний кластер» належить до обсягу поняття «об'єднання підприємств». При цьому слід зазначити, що тлумачення автора цієї статті поняття «об'єднання підприємств» кардинально відрізняється від положень, які представлені у концепції «об'єднань підприємств», зокрема у визначенні: загальних й істотних ознак відповідного поняття; видової форми процесу розширеного відтворення суспільного виробництва, дія якого призводить до виникнення цього явища; типу господарського механізму, що забезпечує його функціонування; способу утворення; місця у системі мікрорівня економічної сфери буття. У стислій формі зазначені відмінності можна проілюструвати через дефініцію поняття «об'єднання підприємств» і

схему класифікації економічних систем мікрорівня, представленої на рис. 1.

Сутність поняття «об'єднання підприємств» визначається як видова форма мікроекономічної системи сумативного типу з ознаками організаційної структури, що утворюється групою підприємств на основі відносин співробітництва для забезпечення певних умов здійснення окремо кожним із них підприємницької діяльності шляхом консолідації їхніх конкурентних переваг.

Порівняльний аналіз істотних ознак змісту поняття «об'єднання підприємств» і загальних ознак поняття «економічний кластер» у методологічному контексті оцінки їх як «предмету» дає підстави стверджувати, що вони тотожні. Зокрема, як об'єднання підприємств, так і економічний кластер утворюються підприємствами та належать до систем сумативного типу (особливість їх полягає у тому, що цілі функціонування системи підпорядковуються цілям її складових елементів, а не навпаки, як у системі цілісного типу, до яких належить у тому числі підприємство). Крім того, вони мають ознаки організаційної структури, тому що елементи системи пов'язує організаційний вид економічних відносин, який зумовлений необхідністю забезпечення координації певних видів їхньої діяльності. До того ж як об'єднання підприємств, так і картель мають спільні ознаки: відсутність наявності певного місця у суспільному поділі праці; відсутність у суб'єкта економічних відносин власного інтересу та мотиву для здійснення господарської діяльності; підпорядкованість у своїй діяльності інтересам підприємств, що утворили відповідне об'єднання; договірний характер утворення; відсутність власного єдиного майна; відсутність наявності розрахункових рахунків у комерційних банках; відсутність можливості ведення самостійного балансу; відсутність правової обособленості; відсутність економічної свободи у здійсненні своєї діяльності; спільне прийняття учасниками об'єднання управлінських рішень на основі консенсусу; відсутність майнової відповідальності; тимчасовий характер функціонування.

Щодо істотних ознак поняття «картель», які до того ж для поняття конкретного явища відіграють ще й роль сутнісних, то вони були визначені на підставі:

а) мети створення цього виду об'єднання підприємств, яка конкретизується в особливостях:

1) галузевої спеціалізації учасників об'єднання – мають одну галузеву спеціалізацію;

2) розміру підприємств-учасників – належать до підприємств малого або середнього розміру. Їхньою спільною ознакою є тип виробництва – дрібно- або середньосерійний;

3) місця та ролі, яку посідають та відіграють члени об'єднання на галузевому ринку, – належать до середньої групи підприємств галузі;

4) особливості просторових меж охоплення економічного середовища здійснення господарської



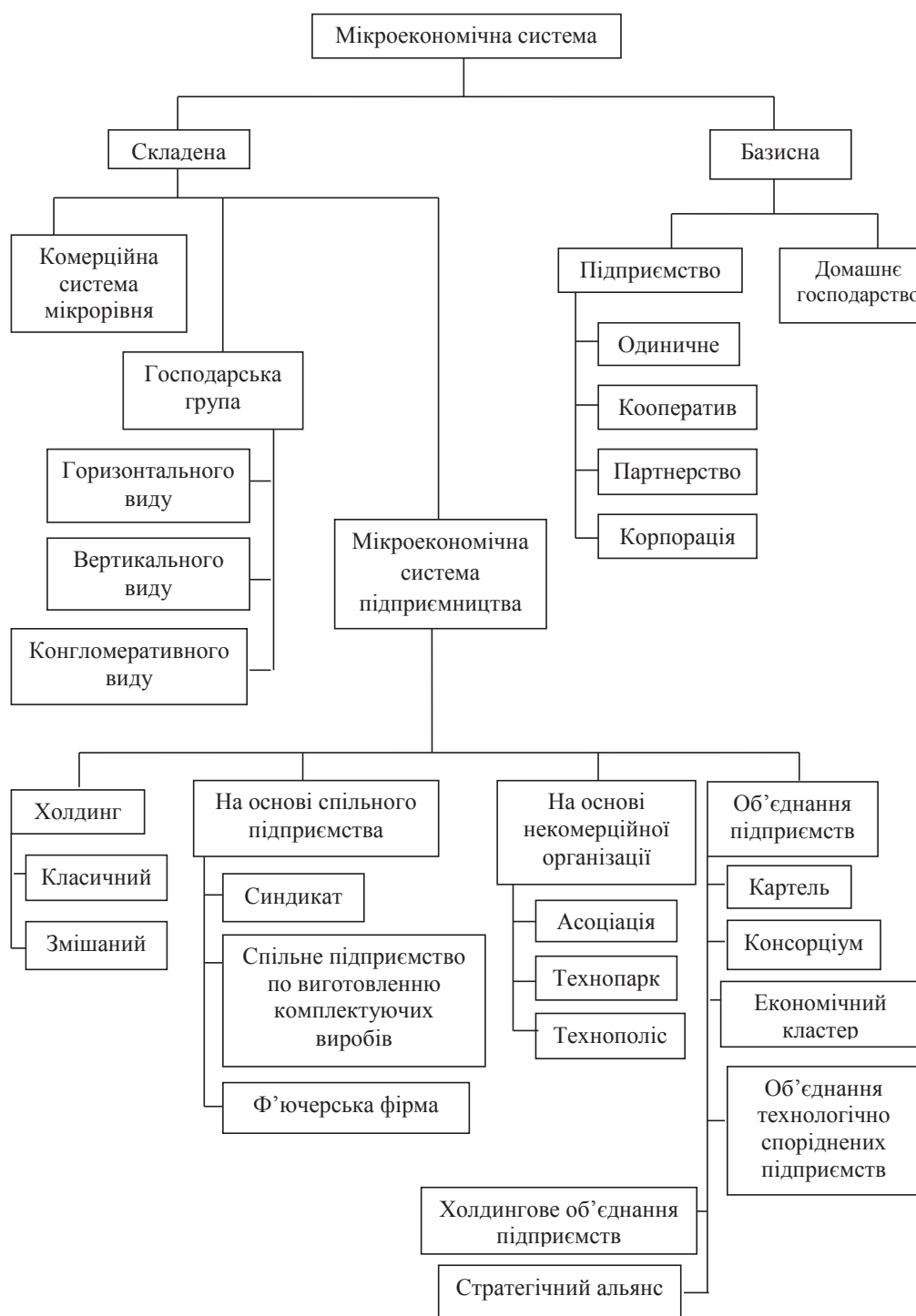


Рис. 1. Класифікація економічних систем мікрорівня

діяльності учасниками об'єднання – територіальні. Зазначена група підприємств являє собою таке економічне середовище, як територіальне скупчення, тобто сукупність підприємств однієї галузевої спеціалізації та однаковим типом виробничої структури. Ця просторова сукупність господарюючих суб'єктів принципово відмінна від територіального комплексу, тому що між підприємствами, що належать до складу зазначеної сукупності, відсутні комерційні зв'язки вертикального характеру;

б) мети його функціонування, яка конкретизується в особливостях:

1) об'єкту координації діяльності учасників об'єднання – наявні специфічні економічні (нематеріальні) ресурси;

2) типу економічних інновацій – локальні поліпшуючи.

На підставі вищезазначеного дефініцію поняття «економічний кластер» слід викласти у такій редакції: це окрема видова форма об'єднання підприємств,

що створена в межах територіального скупчення підприємств малого або середнього розміру, які належать до середньої групи підприємств однієї галузі, для координації їхньої діяльності щодо спільного користування локальними поліпшувачими інноваціями на основі обміну правами на їх використання.

Економічний кластер як окрема видова форма у складі організаційних структур підприємництва була визнана як самостійне економічне явище мікрорівня та знайшла відображення у класифікаціях таких наукових концепцій, як інтегровані підприємницькі структури й об'єднання підприємств. Як уже зазначалося у результатах аналізу згаданих концепцій, між відповідними варіантами дефініції поняття «кластер» відсутні принципи відмінності. Цей факт є додатковим свідченням того, що в межах цих концепцій дослідники недостатньо повно визначили зміст як загального, так і одиничного понять, що ідентифікують відповідне явище як у сферах матеріального та суспільного буття, так й економічного, і, як наслідок, не змогли розкрити й обґрунтувати наявність логічного відношення між цими поняттями. Одна з основних причин зазначених логічних помилок і теоретичних хиб зумовлена онтологічними недоліками конкретно наукового передпосилкового знання, на підставі якого в обох згаданих концепціях сформульована дефініція поняття «кластер». Відповідним елементом системи методологічного забезпечення проведення дослідження науковцями обох альтернативних концепцій була вибрана теорія кластерних структур, основні теоретичні засади якої були розроблені М. Портером, а надалі розвинуті та доповнені А. Мальбергом, С.А. Розенфельдом, Т.В. Циханом та ін. [4–8].

Аналіз основних онтологічних положень вищезазначеної теорії дає підстави кваліфікувати її як один з альтернативних щодо Main stream-варіантів наукової картини (парадигми) економічної сфери буття на сучасному історичному етапі її еволюції. На відміну від домінантної парадигми, де економічний світ тлумачиться як сукупність галузевих ринків у межах певних рівнів економічної сфери буття, кластерна парадигма базується на положенні про міжгалузеві просторові скупчення підприємств, пов'язаних комерційними зв'язками й які є основою формування структури економічних систем будь-якого рівня ієрархії – від мікро-економічних до мегаекономічних систем. Окрім того, наголошується, що відповідні утворення перебувають у відносинах конкуренції, при цьому як якісно, так і кількісно відрізняються між собою за рівнем конкурентоспроможності. Відносини конкуренції між кластерними структурами в межах будь-якого рівня ієрархії є чинником економічного прогресу, що забезпечує на сучасному історичному етапі вектор і динаміку процесу еволюції економічної сфери буття. Основним базовим терміном у категоріальному апараті цієї теорії є термін «кластер».

На нашу думку, для теорії кластерних структур притаманна низка певних онтологічних хиб і логіч-

них помилок. Передусім це стосується засадної у термінологічному апараті цієї теорії категорії «кластер».

Логічні помилки пов'язані з тим, що:

1) ім'я базової категорії не відповідає рівню поняття явища, яке воно ідентифікує. Словом кластер позначаються явища буття будь-якої сфери, а отже, відповідне поняття як абстрактне належить до загального у статусі родового. Стосовно економічної сфери буття відповідна категорія потребує не простого, а складного ім'я – «економічний кластер»;

2) між загальним й одиничним поняттями «кластер» порушено та не забезпечується відношення підпорядкування через те, що істотні ознаки першого не знаходять відображення у загальних ознаках другого. Зокрема, у змісті загального поняття «кластер» наявні дві ознаки – однорідність елементів його структури, а також їх розташування один щодо одного у гранично просторових межах. На підставі цих сутнісних істотних ознак кластер визначається як скупчення однорідних предметів. У випадку з теорією кластерних структур у складі відповідної економічної системи передбачається група підприємств різних галузей, між якими наявні комерційні вертикальні зв'язки. Крім того, просторове середовище їх розташування і взаємодії не має ознак граничності.

Онтологічні хиб пов'язані з тим, що невірною визначено:

1) тип зв'язку між підприємствами, які формують структуру економічного кластера. Наявність вертикальних комерційних відносин між технологічно спорідненими підприємствами свідчить про утворення економічних систем, поняття яких знаходиться у відношенні підпорядкування до такого загального поняття, як «комплекс». Без наявності територіальної ознаки відповідне явище слід кваліфікувати як міжгалузевий комплекс, що виникає у межах макро- або мегаекономічних систем, а за наявності – як територіальний міжгалузевий комплекс, що виникає у межах мезоекономічних систем. В економічному кластері між підприємствами існують лише зв'язки горизонтального типу;

2) тип відносин між кластерними структурами. Відносини конкуренції виникають лише між суб'єктами економічних відносин, які здатні здійснювати господарську діяльність. Як уже зазначалося вище, похідні мікроекономічні системи такої ознаки не мають. Зазначене твердження має відношення стосовно мезо-, макро- та мегаекономічних систем, що також належать до похідних. Економічна природа перелічених систем полягає у тому, що вони відіграють роль середовища для функціонування базисних систем мікрорівня. Таким чином, між похідними економічними системами не можуть виникнути відносини конкуренції, а отже, у них не має таких ознак, як конкурентні переваги, а їх кількісно-якісні характеристики не можна вимірювати рівнем конкурентоспроможності;

3) як кластерні структури економічні системи мезо-, макро- та мегаекономічного рівнів поряд з еко-

номічним кластером як видовою формою об'єднання підприємств. Останній, як і будь-яка похідна економічна система мікрорівня, відрізняється від вищезазначених, хоча вони також кваліфікуються як похідні, тим, що економічний кластер належить до систем сумативного типу, а ієрархічно вище за неї – до цілісного. Крім того, зазначені порівнювані системи утворюються внаслідок дії різних видових форм процесу відтворення суспільного виробництва.

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що в межах теорії кластерних структур, як і альтернативних наукових концепцій господарюючих структур, хоча й було встановлено факт існування кластера в межах економічної сфери буття, але відповідним дослідникам не вдалося розкрити зміст його поняття внаслідок того, що невірно були визначені сутнісні ознаки цього явища.

Порівняльний аналіз змісту поняття «об'єднання підприємств» і поняття «економічний кластер» у методологічному контексті оцінки їх як «процесу» також дає підстави виокремити для них спільні засадні інститути. Зокрема, це стосується:

1) видової форми процесу розширеного відтворення суспільного виробництва, дія якого призводить до виникнення цих явищ – процес об'єднання;

2) способу їх утворення – консолідації;

3) типу господарського механізму, що забезпечує їх функціонування – координаційний механізм;

4) основних принципів створення та функціонування – добровільності входження; балансу інтересів членів об'єднання; підпорядкованості діяльності об'єднання інтересам його членів; консенсусу у прийнятті управлінських рішень підприємствами, що входять до складу об'єднання;

5) основних функцій – визначення цілей функціонування об'єднання підприємств, прав та обов'язків його учасників, а також їх легітимізація в угоді (договорі), що укладається між підприємствами, які утворюють відповідну організаційну структуру; координація господарської діяльності, або окремих її видів, підприємств, які увійшли до складу учасників об'єднання підприємств, щодо реалізації цілей, зафіксованих в угоді про створення зазначеної організаційної структури; захист у повному обсязі прав та інтересів кожного з підприємств, які увійшли до складу об'єднання підприємств, на основі контролю над виконанням членами зазначеної організаційної структури обов'язків щодо забезпечення її функціонування.

Особливість розкриття змісту поняття «економічний кластер» у такому методологічному аспекті, як «процес», полягає у наявності власної моделі технології функціонування координаційного механізму. Зокрема, для цієї видової форми об'єднання підприємств притаманна модель «застосування низки специфічних економічних ресурсів на основі паритетного обміну правами щодо їх використання», яка дає можливість використати наявні у них конкурентні переваги та забезпечити реалізацію їх власного економічного інтересу кожному окремо.

До характерних особливостей цієї моделі технології функціонування координаційного механізму доцільно віднести такі: 1) об'єкт координації діяльності учасників об'єднання – наявні специфічні економічні ресурси; 2) просторові межі охоплення економічного середовища здійснення господарської діяльності учасників об'єднання – територіальні; 3) розмір підприємства учасників об'єднання – підприємства малого та середнього розмірів; 4) галузеву спеціалізацію учасників об'єднання – мають однакову галузеву спеціалізацію; 5) місце та роль учасників об'єднання на галузевому ринку – середньої групи підприємств галузі; 6) фазу життєвого циклу учасників об'єднання – підйом або стабілізація; 7) тип процесу суспільного відтворення учасників об'єднання – економічне зростання; 8) характер типу та складу видових форм економічних інновацій учасників об'єднання – мають подібні тип і склад видових форм економічних інновацій; 9) тип економічних інновацій учасників об'єднання – локальні поліпшувачі; 10) склад видових форм економічних інновацій учасників об'єднання – технічні, технологічні організаційні, управлінські; 11) суб'єктів ініціювання створення об'єднання – підприємства або держава.

Завершальним етапом розкриття змісту поняття «економічний кластер» було визначення характеру його відносин із зовнішнім середовищем. Схематично зв'язки відповідного явища з економічними явищами мікрорівня представлені на рис. 1. На підставі результатів проведеного категоріального аналізу були отримані такі висновки:

1) співвідносними щодо поняття явища «економічний кластер» є поняття таких явищ, як «мікроекономічна система», «мікроекономічна система підприємництва» й «об'єднання підприємств»;

2) загальним щодо нього є поняття «об'єднання підприємств»;

3) поняття видових форм об'єднання підприємств щодо відповідного поняття знаходяться у відношенні як порівнювані несумісні співпідпорядковані;

4) поняття видових форм інших типів мікроекономічної системи підприємництва щодо відповідного поняття знаходяться у відношенні як безвідносні непорівнювані;

5) поняття явища «підприємство» щодо поняття «економічний кластер» є співвідносним, а також знаходяться щодо нього у відношенні як порівнюване несумісне співпідпорядковане.

Отримані умовисновки за результатами дослідження поняття явища «економічний кластер» у вищезазначених методологічних аспектах дали змогу сформулювати його дефініцію так: це окрема видова форма об'єднання підприємств, що створена у межах територіального скупчення підприємств малого або середнього розміру, які належать до середньої групи підприємств однієї галузі, для координації їхньої діяльності щодо спільного корис-

тування локальними поліпшувачими інноваціями на основі обміну правами на їх використання.

**Висновки.** На основі проведених досліджень зроблено такі висновки:

1. Результати аналізу змісту дефініції поняття явища «економічний кластер» засвідчили, що серед науковців відсутня узгоджена позиція щодо визначення його сутності як окремої видової форми мікроекономічної системи.

2. Поняття явища «економічний кластер» перебуває у відношенні підпорядкування до поняття такого типу мікроекономічної системи, як «об'єднання підприємств».

3. Поняття «об'єднання підприємств» знаходиться у відношенні до поняття «мікроекономічна система» як особливе до родового.

3. Об'єднання підприємств – це видова форма мікроекономічної системи сумативного типу з ознаками організаційної структури, що утворюється групою підприємств на основі відносин співробітництва для забезпечення певних умов здійснення окремо кожним із них підприємницької діяльності шляхом консолідації їхніх конкурентних переваг.

4. Економічний кластер – це окрема видова форма об'єднання підприємств, що створена в межах територіального скупчення підприємств малого або середнього розміру, які належать до середньої групи підприємств однієї галузі, для координації їхньої діяльності щодо спільного користування локальними поліпшувачими інноваціями на основі обміну правами на їх використання.

### Список літератури:

1. Жданова Л.А. Организация и управление фирмой в развитых странах: учебник. М.: Экономика, 2008. 637 с.
2. Теория организации: учебник / под ред. Б.З. Мильнера; 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 797 с.
3. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: навч. посіб. / О.О. Гиль, Л.О. Гришина, П.М. Карась. Львів: Новий світ-2000, 2009. 248 с.
4. Портер М. Международная конкуренция; пер. с англ.; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. М.: Международ. отношения, 1993. 896 с.
5. Портер М.Э. Конкуренция; пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 608 с.
6. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці. К.: Логос, 2004. 848 с.
7. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134–142.
8. Манн Р.В. Теоретико-методологічні засади формування кластерної політики. Часопис економічних реформ. 2013. № 4. С. 26–32.

УДК 330.34:658

**Гвініашвілі Т.З.**, к.е.н.,  
доцент кафедри економіки, підприємництва  
та управління підприємствами  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара

## АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Гвініашвілі Т.З. Алгоритм управління змінами суб'єктів підприємництва.** Стаття присвячена розробці методичного підходу щодо управління змінами суб'єкта підприємництва з метою ефективного розподілу трудовитрат та підвищення ефективності його функціонування. Визначено, що ефективність змін залежить від ефективності розподілу завдань між підрозділами, а також ступеня та характеру інтеграції їх діяльності. Крім того, обґрунтовано роль процесу управління змінами в забезпеченні організаційного розвитку суб'єкта підприємництва. В статті запропоновано методичний підхід, застосування якого забезпечує ефективне впровадження змін у діяльність суб'єкта підприємництва з урахуванням розподілу ресурсів та трудовитрат, необхідних для управління змінами. Розроблений алгоритм управління змінами враховує два основні етапи ефективного впровадження змін, а саме: планування та реалізацію, а також декомпозицію завдань програми змін на основі принципу розподілу завдань та ресурсів між підрозділами суб'єкта підприємництва.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, зміни, суб'єкт підприємництва, трудовитрати, управління змінами, ефективність.



**Гвиниашвили Т.З. Алгоритм управления изменениями субъектов предпринимательства.** Статья посвящена разработке методического подхода к управлению изменениями субъекта предпринимательства с целью эффективного распределения трудовых затрат и повышение эффективности его функционирования. Определено, что эффективность изменений зависит от эффективности распределения задач между подразделениями, а также степени и характера интеграции их деятельности. Кроме того, обоснована роль процесса управления изменениями в обеспечении организационного развития субъекта предпринимательства. В статье предложен методический подход, применение которого обеспечивает эффективное внедрение изменений в деятельность субъекта предпринимательства с учетом распределения ресурсов и трудовых затрат, необходимых для управления изменениями. Разработанный алгоритм управления изменениями учитывает два основных этапа эффективного внедрения изменений, а именно: планирование и реализацию, а также декомпозиции задач программы изменений на основе принципа распределения заданий и ресурсов между подразделениями субъекта предпринимательства.

**Ключевые слова:** организационное развитие, изменения, субъект предпринимательства, трудовые затраты, управление изменениями, эффективность.

**Gviniashvili T. The change management algorithm of business entities.** The article is devoted to the development of a methodical approach to managing changes in a business entity with the aim of efficiently allocating labor costs and increasing the efficiency of its operation. It was determined that the effectiveness of changes depends on the efficiency of the distribution of tasks between departments, as well as the degree and nature of the integration of their activities. In addition, the role of the change management process in ensuring the organizational development of a business entity is substantiated. The article proposes a methodological approach, the use of which ensures the effective implementation of changes in the activities of a business entity, taking into account the allocation of resources and labor costs necessary for managing changes. The developed change management algorithm takes into account two main stages of effective implementation of changes, namely: planning and implementation, as well as the decomposition of the tasks of the change program based on the principle of assignment of tasks and resources between business units.

**Key words:** organizational development, changes, subject of entrepreneurship, labor costs, change management, efficiency.

**Вступ.** За сучасних умов зростання темпів змін в технологічній сфері, посилення міжнародної конкурентної боротьби, актуалізація проблеми інвестування великомасштабних, проривних інновацій, високі вимоги ринків до ведення бізнесу, забезпечення зростання його вартості в умовах наростаючої рецесії економіки зумовлюють інтерес суб'єктів підприємництва до забезпечення стратегічної ефективності їх розвитку. Економічною наукою та практикою визнано, що найважливішим пріоритетом управління суб'єктів підприємництва виступає їх сталий розвиток в середньо- та довгостроковій перспективі [10]. В даний час критерії «стратегічність» та «ефективність» крізь призму постулатів концепції організаційного розвитку складають основу нової парадигми стратегічного менеджменту, яка повинна пов'язувати в єдине ціле стратегію розвитку держави, суспільства, галузей і окремих суб'єктів підприємництва [12]. Забезпечення здатності протистояти впливу агресивного, нестабільного зовнішнього середовища за рахунок результативно орієнтованого, гнучкого управління набуває особливої актуальності для вітчизняних суб'єктів підприємництва. На тлі загострення сучасних завдань інноваційної модернізації та структурної перебудови національної економіки у відповідь на наслідки світової кризи зумовлюють зосередження зусиль на підвищенні ефективності та стійкості у довгостроковій перспективі функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва, що з одного боку, буде запорукою їх

виживання, а з іншого – створить можливості прогресивних змін в процесі проактивного розвитку. Вищезазначене вимагає наукового пошуку обґрунтованих підходів, методів та моделей ефективного управління змінами суб'єктів підприємництва.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Концептуальні та загально методичні питання управління змінами представлені в роботах І. Адісеса, Т. Андрєєвої, У. Барнета, Р. Бекхарда, Д. Воронкова, Л. Грейнера, Р. Дафта, Д. Калимулліна, Е. Кемерона, П. Коллоретта, Дж. Коттера, К. Левіна, М. Ташмана, М. Ханана, Дж. Харрінгтона, Г. Хубера, Г. Широкової.

Вагомий внесок у формування теоретико-методичного й інструментального забезпечення управління змінами здійснили такі сучасні вітчизняні учені, як: Т. Бауліна, Н. Беляєва, М. Бесєдін, О. Гайдей, Т. Гринько, О. Гусєва, А. Король, Т. Лепейко, Я. Лісун, Д. Найпак, О. Пашенко, В. Пономаренко, І. Прокопенко, С. Стеців. Але, незважаючи на різноманітність зарубіжних і вітчизняних досліджень, присвячених проблемам ефективності управління змінами [1; 4; 5; 6; 8; 9], в них розглядаються переважно питання концептуального характеру.

Без уваги залишаються специфічні аспекти сталого розвитку в довгостроковій перспективі саме вітчизняних суб'єктів підприємництва, критерії їх стратегічної ефективності, необхідні для оптимізації взаємодії виробничої, фінансово-економічної, соціальної та екологічної сфер їх функціонування.



Рис. 1. Методологічний зв'язок понять феномену «організаційний розвиток»

Накопичений рівень наукового потенціалу, необхідність його подальшого нарощування у позначеній предметній області виступають передумовою ґрунтовного дослідження питань стратегічної ефективності управління змінами суб'єктів підприємництва.

**Метою** статті є поглиблення теоретичних і методичних положень в галузі управління змінами суб'єктів підприємництва, що забезпечують стратегічну ефективність їх організаційного розвитку в сучасних нестабільних ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Глобальні кризові явища перших десятиліть ХХІ ст. ясно продемонстрували, що здатність до змін є одним з визначаючих факторів не тільки успіху та розвитку, а й виживання суб'єктів підприємництва [2]. Погоджуючись з переважною більшістю дослідників зміни слід визначати як цілеспрямований процес, ефективна реалізація якого дозволяє досягти високого рівня розвитку підприємства [7]. При цьому більшість вчених і практиків однозначно визнають, що здійснення змін являє собою досить складний і в певній мірі небезпечний для організації процес [13].

На підставі аналізу наукових публікацій щодо питань ефективності функціонування суб'єктів підприємництва можна зробити висновок про методологічний зв'язок ряду понять в контексті пояснення

феномену «організаційний розвиток», центральне місце серед яких займає поняття «зміни» (рис. 1).

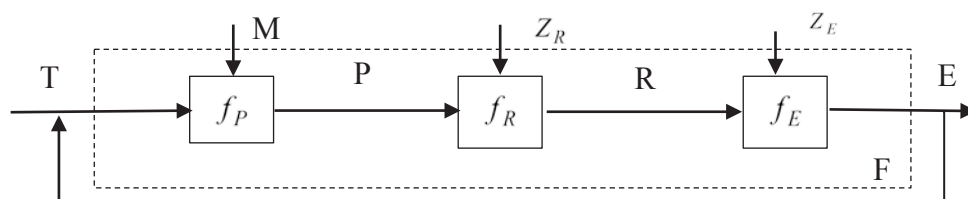
Зміни – це необхідний елемент організаційного розвитку суб'єкта підприємництва, тобто процес формування нової, удосконаленої організаційної системи, що забезпечує максимальну результативність та ефективність функціонування, а також досягнення стратегічних цілей [3, с. 249]. Управління змінами суб'єктів підприємництва має характер динамічних процесів, що володіють вираженими властивостями невизначеності [11]. Враховуючи наведене, підхід до управління змінами суб'єктів підприємництва має базуватися на наступних тезах:

1. Зміни є необхідним елементом процесу управління організаційним розвитком суб'єктів підприємництва.

2. Під управлінням змінами розуміється забезпечення узгодженості між оперативними результатами змін і їх запланованими значеннями.

3. Ефективність змін залежить від ефективності розподілу завдань між підрозділами, а також ступеня та характеру інтеграції їх діяльності.

Таким чином, алгоритм управління змінами, спрямований на створення умов ефективного розвитку суб'єктів підприємництва, може бути представлений наступною узагальненою функціональною схемою (рис. 2):



Позначення:

T – стратегічні цілі розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва;

P – параметри програми змін;

R – очікувані результати змін;

E – очікувані економічні результати розвитку суб'єкта підприємництва;

M – методи реалізації змін;

$Z_R$  – фактори впливу процесу та поточних результатів змін;

$Z_E$  – фактори впливу процесу та поточних економічних результатів розвитку суб'єкта підприємництва;

$f_P$  – функція планування та вибору параметрів змін;

$f_R$  – функція реалізації змін відповідно до обраних параметрів;

$f_E$  – функція формування очікуваних економічних результатів розвитку суб'єкта підприємництва в умовах завершених або поточних змін (інституціоналізація результатів змін);

F – процес реалізації комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єкта підприємництва

Рис. 2. Алгоритм управління змінами суб'єктів підприємництва

Звідси, модель організаційного розвитку може бути представлена наступним чином:

$$\begin{aligned} P &= f_P(T, M), \\ R &= f_R(P, Z_R), \\ E &= f_E(R, Z_E), \end{aligned} \quad (1)$$

звідси:

$$E = F(T, M, P, R, Z_R, Z_E) \quad (2)$$

Згідно з представленою моделлю процес управління змінами суб'єкта підприємництва містить два етапи:

1) етап планування змін  $P = f_P(T, M)$  – визначення необхідних параметрів змін, спрямованих на розвиток суб'єкта підприємництва;

2) етап реалізації змін  $R = f_R(P, Z_R)$  відповідно до обраних параметрів.

Перший елемент алгоритму управління змінами містить етап постановки завдань підрозділам  $F_U(P, Z_R, R)$  і являє собою процес декомпозиції завдань програми змін  $P_{n \times 1}$  в систему завдань, норм і вимог  $U_{m \times 1}$ , які формуються для кожного підрозділу суб'єкта підприємництва.

Даний процес реалізується:

1) відповідно до параметрів змін  $P_{n \times 1}$ ;

2) при наявності оперативної інформації про поточний стан суб'єкта підприємництва та поточні результати змін  $R_{m \times 1}$ ;

3) в умовах недостатньо достовірної інформації – при наявності помилок оцінювання результатів  $Z_{Rm \times 1}$ ;

4) в умовах обмеженості ресурсів, що виділяються на реалізацію змін.

Принцип розподілу завдань та ресурсів між підрозділами суб'єкта підприємництва (принцип розподілення відповідальності) передбачає, що в загальному випадку кожний підрозділ суб'єкта підприємництва має враховувати в програмі змін кожне із завдань, що стоять перед організацією в цілому. За таких обставин, під ресурсами слід розуміти весь комплекс засобів, здатних забезпечити процес змін у відповідності до цілей суб'єкта підприємництва: матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні (інтелектуальні, у т.ч. технології виробництва та надання послуг), адміністративні (можливості делегування та перерозподілу повноважень і відповідальності) тощо.

Математично принцип розподілу відповідальності демонструється матрицею розподілу трудовитрат змін:

$$D_{m \times n} = \begin{vmatrix} d_{11} & \dots & d_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ d_{m1} & \dots & d_{mn} \end{vmatrix} = (d_{ji}), \quad (3)$$

де  $d_{ji}$  – коефіцієнт розподілу трудовитрат  $j$ -го підрозділу суб'єкта підприємництва  $i$ -му завданню змін;  
 $n$  – кількість завдань змін;

$m$  – кількість підрозділів суб'єкта підприємництва.

Коефіцієнт  $d_{ji}$  визначає рівень зусиль, уваги та часу, витрату ресурсів тощо  $j$ -го підрозділу, спрямованих на вирішення  $i$ -го завдання. Наприклад,  $d_{11}$  – коефіцієнт трудовитрат при вирішенні першим підрозділом першого завдання ( $p_1$ ) змін;  $d_{12}$  – коефіцієнт трудовитрат при вирішенні першим підрозділом другого завдання ( $p_2$ );  $d_{21}$  – коефіцієнт трудовитрат при вирішенні другим підрозділом першого завдання ( $p_1$ ) і т. д. Результатом планування змін, що реалізуються відповідно до принципу розподілу відповідальності, буде вектор  $U_{m \times 1}(t) = F_U(P; Z_R)$  – система заходів, що включає в себе  $m$  завдань відповідно до кількості підрозділів суб'єкта підприємництва:

$$U_{m \times 1} = \begin{vmatrix} U_1 \\ \dots \\ U_m \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} d_{11}p_1 & \dots & d_{1n}p_n \\ \dots & \dots & \dots \\ d_{m1}p_1 & \dots & d_{mn}p_n \end{vmatrix} \quad (4)$$

Таким чином, формування вектору  $U_{m \times 1}$ , що передбачає розподіл  $n$  завдань програми змін між  $m$  підрозділами суб'єкта підприємництва можна представити у вигляді:

$$U_{m \times 1} = F_U(P; Z_R) = D_{m \times n} P_{n \times 1} \quad (5)$$

Наведена модель демонструє, що кожний підрозділ суб'єкта підприємництва формує свою власну програму змін, при цьому кожна складова даної програми являє собою комбінацію завдань, які забезпечують декомпозицію загального процесу змін у конкретній сфері діяльності. Така формальна інтерпретація процесу розподілу завдань враховує циклічність процесів розподілу завдань протягом усього періоду здійснення змін.

**Висновки.** За сучасних умов макроекономічної нестабільності та інформаційної невизначеності проблеми управління змінами мають велике практичне значення в контексті забезпечення сталого розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва. В результаті дослідження встановлено, що організаційний розвиток суб'єкта підприємництва являє собою систему заходів стратегічного управління, спрямованих на здійснення змін, які забезпечують його ефективне функціонування у довгостроковій перспективі. Запропонований алгоритм управління змінами враховує два основні етапи ефективного впровадження змін, а саме: планування та реалізацію, а також декомпозицію завдань програми змін на основі принципу розподілу завдань та ресурсів між підрозділами суб'єкта підприємництва.

### Список літератури:

1. Амосов О.Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін / О.Ю. Амосов, Н.В. Діденко, К.Ю. Лебедева // Економіка та держава. – 2015. – № 5. – С. 33–37.
2. Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку / Т.З. Гвініашвілі, Т.В. Гринько // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 1-2(2). – С. 51–54.

3. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т.В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.
4. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія / О.Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.
5. Король А.С. Сутність змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену / А.С. Король // Психологічні науки. – 2010. – № 56. – С. 169–173.
6. Лісун Я.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні партнерської взаємодії підприємств / Я.В. Лісун, О.М. Міх // Promising problems of economics and management: Collection of scientific articles. – Montreal: Publishing house «BREEZE», 2015. – Р. 257–260.
7. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 2. – С. 267–277.
8. Пашенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О.П. Пашенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 3(69). – С. 170–178.
9. Широкова Г.В. Управление изменениями: хрестоматия / науч. ред. Г.В. Широкова. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 495 с.
10. Beer M. High commitment, high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage / M. Beer, N. Foote. – United States: John Wiley & Sons, Inc., 2009. – 392 p.
11. Carnall C.A. Managing change in organizations / Colin A. Carnall: fifth ed. – Edinburgh: Pearson Education, 2007. – 365 p.
12. McLean G.N. Organization development: principles, processes, performance / G.N. McLean. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005. – 465 p.
13. Soares A.M. Colmrendre le changement organisationnel à rtavers les émotions / A.M. Soares. – Montréal: Université du Québec, 2006. – 168 p.

УДК 336.22

**Горох О.В.**, к.е.н.,  
доцент кафедри фінансів  
*Харківський національний аграрний університет  
імені В.В. Докучаєва*

**Скоромна О.Ю.**, к.е.н.,  
старший викладач кафедри фінансів  
*Харківський національний аграрний університет  
імені В.В. Докучаєва*

**Мищенко В.С.**, к.е.н.,  
старший викладач кафедри фінансів  
*Харківський національний аграрний університет  
імені В.В. Докучаєва*

### ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

**Горох О.В., Скоромна О.Ю., Мищенко В.С. Податковий менеджмент в Україні: проблеми та перспективи розвитку.** У статті в загальному вигляді окреслено наукові підходи до визначення сутності податкового менеджменту. За результатами міжнародних досліджень проаналізовано місце України серед інших держав за рейтингом функціонування системи оподаткування й державного податкового менеджменту. Виявлено, що, незважаючи на поліпшення загального рейтингу оподаткування, Україна поступається розвиненим країнам у правилах заповнення звітності й ефективності роботи податкових органів після подання звітності. Визначено основні проблеми податкового менеджменту на сучасному етапі. Висвітлено перспективи розвитку податкового менеджменту в контексті формування партнерських взаємовідносин між контролюючими органами й платниками податків.

**Ключові слова:** податковий менеджмент, сукупна податкова ставка, час на розрахунок і сплату податків, індекс постобробних процесів, концепція громадянського обов'язку зі сплати податків.

**Горох А.В., Скоромная Е.Ю., Мищенко В.С. Налоговый менеджмент в Украине: проблемы и перспективы развития.** В статье обозначены научные подходы к определению сущности налогового менеджмента. По результатам международных исследований проанализировано место Украины среди дру-



гих государств по рейтингу функционирования системы налогообложения и государственного налогового менеджмента. Выявлено, что, несмотря на улучшение общего рейтинга налогообложения, Украина проигрывает развитым странам в правилах заполнения отчетности и эффективности работы налоговых органов после представления отчетности. Определены основные проблемы налогового менеджмента на современном этапе. Освещены перспективы развития налогового менеджмента в контексте формирования партнерских взаимоотношений между контролирующими органами и налогоплательщиками.

**Ключевые слова:** налоговый менеджмент, совокупная налоговая ставка, время на расчет и уплату налогов, индекс процедур после подачи отчетов и уплаты налогов, концепция гражданского обязательства по уплате налогов.

**Gorokh O.V., Skoromna O.Yu., Mishchenko V.S. Tax management in Ukraine: problems and prospects for development.** The article defines in its general form scientific approaches to the definition of the essence of tax management. According to the results of international studies, the place of Ukraine is analyzed among other states by rating paying taxes and state tax management. It was found that, despite the improvement of the overall rating of taxation, Ukraine loses to developed countries in the rules of reporting and efficiency of the work of tax authorities after reporting. The main problems of tax management at the present stage are determined. Deals with the prospects of development of tax management in the context of partnership relations between supervisory authorities and taxpayers.

**Key words:** tax management, total tax and contribution rate, time for calculation and payment of taxes, postfiling index, the concept of a civic duty to pay taxes.

**Постановка проблеми.** Сучасна економічно розвинута держава спрямовує свої зусилля на врегулювання фіскальних інтересів усіх учасників економічних відносин для збільшення загального добробуту громадян та корпоративного сектору. Система податкового менеджменту розвинених країн спрямована більшою мірою на згладжування конфліктних моментів і підтримання відносин між платниками податків та податковими органами на засадах партнерства й взаємодопомоги. Вітчизняна практика податкового менеджменту, незважаючи на значні теоретичні напрацювання вчених, зводиться більшою мірою до податкового адміністрування і знаходиться лише на шляху побудови партнерських взаємовигідних відносин між учасниками процесу звітування та сплати податків. У цьому напрямі відбуваються значні позитивні зрушення, формується нова парадигма оподаткування, але поряд із цим існує багато проблем, тому питання подальшого розвитку державного податкового менеджменту в Україні є особливо актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед ґрунтовних досліджень податкового менеджменту можна назвати науковий доробок таких учених, як: П.К. Бечко, Д.І. Дема, Ю.Б. Іванов, А.І. Крисоватий, А.Я. Кізіма, О.М. Тимченко, Я.В. Литвиненко та ін. Питання вдосконалення державного податкового менеджменту досліджували у своїх працях О.М. Гогіна [1], Г.Ю. Ісаншина [4], С.О. Левицька, А.Ф. Цимбалюк [5], Г.В. Ползікова та ін. Беручи до уваги напрацювання вчених, зазначимо, що питання розвитку концепцій управління процесом оподаткування в сучасних умовах потребують подальших досліджень для формування нової парадигми ефективного податкового менеджменту.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сучасних проблем державного податкового менеджменту в Україні та окреслення перспектив його розвитку на засадах партнерства і взаємної відповідальності.

**Виклад основних результатів.** Діяльність держави у сферах запровадження правової регламентації та організації справляння податків становить її податкову політику, а сукупність методів, прийомів та важелів управління процесом справляння податків – податковий менеджмент. Як важливий складник податкової політики держави, податковий менеджмент являє собою управління податковими потоками на рівні країни та її регіонів. Об'єктом податкового менеджменту є бюджет на різних рівнях в частині його доходів, суб'єктами – учасники процесу справляння податків: держава в особі органів контролю та стягнення, платники податків – фізичні і юридичні особи.

Як стверджує О.М. Гогіна, податковий менеджмент є одним з інструментів державного менеджменту, що здійснює управління податковою політикою в країні. Податковий менеджмент діє не лише як засіб вилучення доходів до державного бюджету, а й як інструмент, що регулює соціально-економічні процеси, які відбуваються в реальній економіці [1, с. 274].

О.М. Тимченко визначає податковий менеджмент як сукупність прийомів та методів організації податкових відносин для забезпечення формування дохідної частини бюджету та впливу податків на розвиток виробництва й соціальної сфери [2, с. 28].

Податковий менеджмент є складником усієї податкової політики як на рівні держави, так і регіону, галузі, підприємства, громадянина. Податковий менеджмент являє собою систему принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень,

пов'язаних із вибором податкової системи, розрахунком податкових платежів, постійним контролем над їх здійсненням. Виходячи з трьох рівнів податкової політики, розрізняють державний податковий менеджмент, податковий менеджмент підприємства та податковий менеджмент громадян. Державний податковий менеджмент охоплює сферу державної податкової політики, метою якої є організація такої податкової системи, що задовольняла б, з одного боку, всі або більшість фінансових потреб держави, а з іншого – вона не повинна бути обтяжливою для платників податків [3, с. 41].

Г.Ю. Ісаншина трактує податковий менеджмент як процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему для реалізації податкової політики [4, с. 7].

Податковий менеджмент – організація системи оподаткування результатів господарської діяльності суб'єктів на засадах дотримання чинного податкового законодавства, раціональності розрахунків за податками та зборами, забезпечення умов розвитку ефективного підприємництва та соціально-економічної системи держави у цілому [5, с. 71].

Загалом категорія «податковий менеджмент» має велику кількість інтерпретацій, які тісно чи іншою мірою визначають певну грань цього поняття. Не можна однозначно відповісти на питання, що являє собою податковий менеджмент, адже наскільки багатогранними можуть бути відносини у сфері управління оподаткуванням, настільки широким і неоднозначним буде трактування податкового менеджменту.

Ми не будемо зупинятися на висвітленні та обґрунтуванні всього кола можливих визначень поняття «податковий менеджмент», для цілей нашого дослідження будемо розуміти податковий менеджмент як сукупність дій, методів, способів і

прийомів управління процесом справляння податків для максимізації бюджетних надходжень із мінімальними затратами часу, фізичних і моральних зусиль платників податків. Останній пункт – мінімізація затрат платників податків – є дуже важливим як із позиції забезпечення добровільної, своєчасної, повної та сумлінної сплати податків до бюджету, так і з позицій побудови сильної, розвиненої ринкової економіки.

Місце України в міжнародних рейтингах, що включають оцінку системи оподаткування, поліпшується. Період охоплення даних Doing Business-2018 становить із 1 січня по 31 грудня 2016 р. і показує економічне середовище для середньої за розміром новоствореної компанії в Україні порівняно з показниками інших країн [6]. Усього в рейтингу беруть участь близько 190 економік. Поступове підвищення рейтингу свідчить про поліпшення показників ведення бізнесу та подальше спрощення системи оподаткування (табл. 1).

За період 2009–2018 рр. загальна оцінка складності ведення бізнесу в Україні підвищилася зі 145-го місця у 2009 р. до 76-го місця у 2018 р.

За більшістю субіндексів Україна поліпшила свої позиції серед країн світу, виняток становлять лише виконання зобов'язань за контрактом та ефективність процедур банкрутства, позиції по яких погіршилися за останні 10 років. За легкістю сплати податків за досліджуваний період Україна спочатку дещо погіршила свої позиції: зі 180-го місця у 2009 р. до 183-го місця у 2012 р. Проте в 2012 р. за субіндексом «Сплата податків» Україна піднялася на 165-е місце і надалі поліпшувала свій рейтинг. У рейтингу 2017 р. Україна зайняла 84-е місце, а в 2018 р. – 43-є місце, що показує стрімке поліпшення умов оподаткування підприємств у країні.

Таблиця 1

## Місце України в рейтингу Doing Business та за складниками за 2009–2018 рр.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Складність ведення бізнесу, загальна оцінка</b>	<b>145</b>	<b>147</b>	<b>149</b>	<b>152</b>	<b>137</b>	<b>112</b>	<b>96</b>	<b>83</b>	<b>80</b>	<b>76</b>
<i>За субіндексами:</i>										
- започаткування бізнесу	128	136	118	116	50	47	76	30	20	52
- дозвільна система у будівництві	179	181	182	182	183	41	70	140	140	35
- підключення до мережі електропостачання	-	-	169	170	166	172	185	137	130	128
- реєстрація власності	140	160	165	168	149	97	59	61	63	64
- отримання кредиту	28	30	21	23	23	13	17	19	20	29
- захист прав інвесторів	142	108	108	114	117	128	109	88	70	81
- сплата податків	180	181	181	183	165	164	108	107	84	43
- зовнішня торгівля	121	139	136	144	145	148	154	109	115	119
- виконання зобов'язань за контрактом	48	43	44	44	42	45	43	98	81	82
- банкрутство	143	145	158	158	157	162	142	141	150	149

Джерело: The Doing Business reports the World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org>

Розглянемо рейтинг сприятливості системи оподаткування *Paing taxes 2018*, що входить до *Doing Business-2018*. Він аналізує податки й обов'язкові платежі, які підприємство середніх розмірів повинно сплатити за відповідний рік, а також адміністративний тягар, пов'язаний зі сплатою податків і платежів та процеси після подачі звітності та сплати податків. Дослідження включає в тому числі й відрахування, які сплачуються роботодавцями в приватні пенсійні фонди і фонди страхування робітників. Тобто воно оцінює збори і платежі, які впливають на рахунки підприємства, а не на рахунки органів державного управління.

Рейтинг *Paing taxes 2018* складається з чотирьох індикаторів: загальної суми податкових платежів за рік, кількості часу, необхідного для виконання всіх необхідних процедур зі сплати трьох основних податків, сукупної податкової ставки у відсотках від прибутку до оподаткування, індексу постобробних процесів.

Загальна сума податкових платежів за виробничий цикл у 2016 р. (кількість на рік з урахуванням електронних та спільних звітувань та платежів):

- загальна кількість податків та сплачених внесків, включаючи податки на споживання (податок на додану вартість, податок із продажу або податок на товари та послуги);

- метод та періодичність розрахунку, подання декларації й оплати.

Час, необхідний для нарахування, звітування і сплати трьох основних податків (години на рік) включає кількість часу, затрачену на:

- збір інформації, обчислення податку, що підлягає сплаті;

- заповнення податкової декларації та подання її до контролюючих органів;

- організація оплати або утримання податку чи внеску;

- підготовка окремих податкових бухгалтерських книг, якщо цього вимагає законодавство.

Сукупна податкова ставка у відсотках від прибутку до оподаткування всіма податками включає такі складники:

- податок на прибуток підприємств;
- соціальні внески, податки на оплату праці, сплачені роботодавцем;
- податки на майно та передачу, відчуження майна;
- податки на дивіденди, приріст капіталу, фінансові операції;
- податки на збір сміття, транспортні засоби, дорожні та інші податки.

Індекс постобробних процесів – це індекс процедур, що проводяться після подачі звітності і сплати податків. Тобто це індекс ефективності роботи податкових органів після подання звітності. Він включає:

- час, необхідний на дотримання вимог для відшкодування ПДВ;

- час, затрачений на отримання відшкодування ПДВ;

- час, необхідний на дотримання вимог перевірки з податку на прибуток підприємств;

- час, необхідний для фактичного проведення перевірки з податку на прибуток підприємств.

Індекс процедур після подачі звітності і сплати податків розраховується як середнє арифметичне балів віддаленості від передового рубежу по кожному з чотирьох компонентів.

Україна в рейтингу *Paing taxes 2018* піднялася на 43-є місце зі 190 країн порівняно з 84-м місцем за результатами в рейтингу *Paing taxes 2017*. Цьогорічний рейтинг показує Україну з кращого боку порівняно із середнім значенням показників по регіону, проте затрати часу на розрахунок і сплату податків усе ще залишаються високими (табл. 2).

Позитивні зміни Україна показує відносно кількості податкових платежів на рік для середньої за розміром компанії – їх п'ять, а по регіону Європа та Центральна Азія – 16,5, у країнах ОЕСР – 10,5, а середній показник у світі – 24. Як видно з таблиці, сукупна податкова ставка, що являє собою показник загального податкового навантаження (з урахуванням соціальних внесків), в Україні становить 37,8%, у цілому по регіону Європа і Центральна Азія – 33,1%, тоді як загальний показник по Організації економічного співробітництва та розвитку – 40,1%, світовий

Таблиця 2

Україна в рейтингу *Paing taxes 2018* порівняно із середніми показниками по регіону

Індикатор	Україна	Європа і Центральна Азія	Організація економічного співробітництва та розвитку	Середній показник у світі	Найкраща країна
Податки і платежі (кількість на рік)	5,0	16,5	10,9	24	3 (Гонконг, Китай)
Час на розрахунок і сплату податків (годин на рік)	327,5	218,4	160,7	240	50 (Естонія)
Сукупна ставка податків і внесків (% від прибутку)	37,8	33,1	40,1	39,6	18,47 (32 економіки)
Індекс ефективності роботи податкових органів після подання звітності (0-100)	85,95	65,20	83,45	59,51	99,38 (Естонія)

Джерело: складено на основі [7]

показник – 39,6%. Зауважимо, що в країнах – членах ОЕСР набагато вищий рівень доходів населення й зовсім інші умови функціонування підприємств, тому і загальне податкове навантаження вище.

Водночас на підготовку і подання податкової звітності в Україні в середньому потрібно 327,5 години на рік, тоді як у середньому по регіону необхідно 218,4 години, в ОЕСР цей показник – 160,7 години, а загальний світовий – 240 годин.

Більш доцільно порівнювати сукупну податкову ставку з середнім показником по регіону, а в цьому напрямку в Україні є резерви щодо можливостей вдосконалення оподаткування.

За індексом постподачі український показник досяг 85,95, тоді як середньорегіональне значення становить 65,2, у країнах – членах ОЕСР – 83,45, а загальносвітовий індекс – 59,51. Тож Україні необхідно вдосконалювати постобробні процедури, які є вагомим складником державного податкового менеджменту, у напрямі підвищення ефективності роботи податкових органів після подання звітності.

Як повідомив партнер компанії «PwC Україна» В'ячеслав Власов, найбільший вплив на поліпшення позицій у рейтингу показало зниження єдиного соціального внеску з 2017 р. Це мало позитивний вплив на загальне податкове навантаження в Україні. З огляду на дані оприлюдненого дослідження, Україна порівняно з показниками минулого року поліпшила свої позиції майже вдвічі – на 41 відсотковий пункт. Проте й досі країна програє іншим країнам у правилах заповнення податкової звітності. Він також зазначив, що в інших країнах, розташованих вище України в рейтингу, існує реальний електронний документообіг між бізнесом і фіскальними органами. Електронний кабінет функціонує не просто як поштова скринька, а як повноцінний документообіг, що здійснюється в електронному вигляді [8].

До основних негативних чинників оподаткування в Україні порівняно з іншими країнами світу можна віднести: відносно більш складні правила заповнення податкової звітності, недостатньо розвинений електронний документообіг між платниками податків і контролюючими органами, нижча ефективність постобробних процедур (ефективності роботи податкових органів після подання звітності). Необхідність удосконалення державного податкового менеджменту як невід'ємного складника вдосконалення всієї системи оподаткування підтверджується міжнародними експертами й у рамках сучасних світових тенденцій вимагає формування нового формату відносин між фіскальною системою та платниками податків.

Досить удалим у цьому відношенні є підхід Г.В. Ползікової, яка у своїх дослідженнях наголошує на необхідності реформування державного податкового органу як сервісної служби і демократизації відносин із платниками податків. Автор доводить, що головними напрямками подальшої реформи механізмів податкового менеджменту має стати перехід від добровільно-

примусової моделі адміністрування податків (сплата обов'язкових платежів державі в обмін на суспільні блага) до концепції громадського обов'язку (податок сплачується на основі свідомого індивідуального вибору і власної оцінки характеру державної діяльності виборцем – платником податків). Концепція громадського обов'язку одержала ім'я американського економіста Е. Кларка, суть якої полягає у тому, що демократія – це не лише свобода думки й законотворчої діяльності, а й обтяжливий фіскальний обов'язок свідомо оплачувати свободу. Такий перехід можливий шляхом поступової демократизації відносин податкових органів із платниками податків. Методологічним підґрунтям такої реформи мають стати положення сучасних економічних теорій (зокрема, теорія суспільного вибору), стандарти і принципи прозорості бюджетно-податкової системи та децентралізації оподаткування, а також Стратегії сталого розвитку України [9; 10].

Нам імпонує такий підхід автора, адже не лише оцінки міжнародних експертів, а й зростання суми податкового боргу підтверджують недостатню ефективність діючих механізмів добровільної сплати податків. У рамках формування нової концепції оподаткування вважаємо за доцільне викласти власні міркування щодо перспектив розвитку державного податкового менеджменту.

**Висновки.** Сучасна податкова система сформована на засадах фіскальної ефективності й не враховує необхідність стимулювання процесів соціально-економічного розвитку країни. Податкова система має сприяти розвитку бізнесу, стимулювати економічне зростання і збільшення обсягів валового внутрішнього продукту, й у перспективі вона має стати дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності держави. Цього можна досягти шляхом зниження податкового навантаження на економіку, а також спрощення процедур складання звітності й за можливості – методик розрахунку сум податкового зобов'язання. Поряд із цим податковий менеджмент має бути побудований так, щоб спростити постобробні процедури, сформувати партнерські взаємовідносини працівників ДФС із платниками податків і стимулювати інноваційні процеси в структурі контролюючих органів (зокрема, створення повноцінних електронних сервісних послуг, удосконалення електронного документообігу). Щодо інновацій варто відзначити також роботу з персоналом контролюючих органів – навчання і підвищення податкової культури.

Не остання роль у формуванні партнерських взаємовідносин між учасниками податкових взаємовідносин має бути відведена роботі з молоддю – майбутніми платниками податків – для формування свідомого відношення до свого громадянського обов'язку сплачувати податки не з примусу, а як плату за можливість вільного волевиявлення й ефективної бізнесової діяльності в стабільній економіці. Звісно, така парадигма формується не за один рік, проте її ефективність підтверджує досвід багатьох країн.



## Список літератури:

1. Гогіна О.М. Концептуальні засади та необхідність розвитку державного податкового менеджменту в Україні. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2012. № 3. С. 273–278.
2. Тимченко О.М. Податковий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2001. 150 с.
3. Литвиненко Я.В. Податкова політика: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 224 с.
4. Ісаншина Г.Ю. Навчальний посібник з курсу «Податковий менеджмент». Краматорськ: ДДМА, 2003. 160 с.
5. Левицька С.О., Цимбалюк А.Ф. Податковий менеджмент на макрорівні: вітчизняна та міжнародна практики впровадження. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2011. Вип. 16. С. 69–76.
6. World Bank Group. 2018. Doing Business 2018 : Reforming to create jobs. Washington, DC: World Bank. © © 2018 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. URL: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>.
7. Doing Business 2018: Economy Profile of Ukraine Washington, DC: World Bank. © 2018 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. URL: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf>.
8. Україна вдвічі покращила свої позиції у рейтингу оподаткування / Interfax-Україна. 21.11.2017. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/463520.html>.
9. Ползікова Г.В. Механізми податкового менеджменту в умовах кризи: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08; Донбаська державна машинобудівна академія. Краматорськ, 2016. 264 с.
10. Ползікова Г.В. Механізми податкового менеджменту в умовах кризи: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Краматорськ, 2016. 20 с.

УДК 338.24

**Дем'яненко Т.І.**, к.е.н.,  
доцент кафедри економіки та організації  
діяльності суб'єктів господарювання  
*Українська інженерно-педагогічна академія*  
**Хомутов Д.Г.**, магістрант  
*Українська інженерно-педагогічна академія*

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Дем'яненко Т.І., Хомутов Д.Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах.** У статті розглянуто сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів до вдосконалення механізму управління персоналом підприємств на етапі їх переходу до сталого розвитку після проведення глибоких соціально-економічних трансформацій.

**Ключові слова:** ефективність, формування, механізм, система, управління, персонал.

**Демьяненко Т.И., Хомутов Д.Г. Формирование системы механизма эффективного управления на промышленных предприятиях.** В статье рассмотрена совокупность теоретических, методических и прикладных подходов к совершенствованию механизма управления персоналом предприятий на этапе их перехода к устойчивому развитию после проведения глубоких социально-экономических трансформаций.

**Ключевые слова:** эффективность, формирование, механизм, система, управление, персонал.

**Demyanenko T.I., Khomutov D.G. Formation of a system of effective management mechanism at industrial enterprises.** The article deals with a set of theoretical, methodological and applied approaches to improve the mechanism of personnel management at the stage of their transition to sustainable development after deep socio-economic transformations.

**Key words:** efficiency, formation, mechanism, system, management, personnel.

**Постановка проблеми.** Враховуючи все більшу обмеженість джерел готової кваліфікованої робочої сили та її зростаючу вартість, на перший план кадрової політики виходить завдання розвитку і максимального використання наявного у підприємства кадрового потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Широке коло питань із дослідження проблеми ефективності формування та використання кадрового потенціалу висвітлене у роботах вітчизняних і зарубіжних учених. Серед цих робіт слід зазначити дослідження таких вітчизняних учених, як: Н. Гавкалова, А. Градов,

О. Сторшин, А. Кібанов, І. Кисилиця, О. Колтунович, Н. Маркова, М. Марченко, Н. Рудь, Л. Смоляр, С. Шко-рінов. Серед зарубіжних досліджень окремо можна виділити роботи Г. Беккера, М. Кляйнманна, В. Реддіна, Р. Беннета, Б. Генкіна, М. Магури.

Однак поки що не створено комплексної методології чисельного вимірювання кадрового потенціалу та його конкурентоспроможності. Водночас таке оцінювання має суттєве практичне значення для розроблення й удосконалення стратегії та тактики управління персоналом у сучасних умовах.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети використані такі методи: абстрактно-логічний – під час теоретичного узагальнення сутності та змісту кадрового потенціалу й особливостей його формування та використання; монографічний – під час вивчення та представлення процесу формування кадрового потенціалу; соціологічний – під час анкетного опитування працівників підприємства; факторний аналіз причинно-наслідкових залежностей – під час оцінки процесу відтворення кадрового потенціалу з урахуванням впливу умов та чинників, що його визначають; розрахунково-конструктивні методи – для оцінки перспектив демографічного розвитку та кадрового забезпечення виробництва.

**Виклад основних результатів.** На промислових підприємствах персонал розподіляється на дві групи: промислово-виробничий підрозділ (основна діяльність) та невиробничий підрозділ, що складається на балансі промислового підприємства (неосновна діяльність).

До промислово-виробничого персоналу належать робітники, керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, які виконують функції, пов'язані з виробничою діяльністю підприємства.

Персонал неосновної діяльності промислових підприємств становлять працівники, зайняті обслуговуванням житлового і комунального господарства, медичних установ, установ дошкільного виховання, культури і т. п.

Робітники на виробництві поділяються на основних, виробничих та допоміжних.

Основними вважають тих, котрі безпосередньо беруть участь у виробництві основні продукції, а допоміжними – тих, які обслуговують основне виробництво.

Залежно від характеру трудової діяльності кадри на підприємстві розрізняють за професіями, спеціальностями та рівнями кваліфікації.

Під професією розуміють особливий вид діяльності, який потребує певних теоретичних знань та практичних навичок.

Під спеціальністю розуміють вид діяльності в межах професії, який має специфічні особливості та потребує додаткових спеціальних знань і навичок.

Робітник кожної професії та спеціальності розрізняється за рівнем кваліфікації. Кваліфікація характеризує ступінь оволодіння робітником тією чи іншою професією або спеціальністю і відбивається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах і категоріях.

Кваліфікаційні (тарифні) розряди і категорії – це одночасно й показники, які характеризують ступінь складності робіт. Рівень кваліфікації визначається розрядами, які надаються залежно від теоретичної та практичної підготовки [1].

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди (персонал промислового підприємства), їх майстерність та мотивація до господарської діяльності.

Поняття «персонал» походить від лат. *personalis* – це наймані працівники підприємства, що мають певний освітній рівень, володіють знаннями, здібностями та досвідом роботи, необхідними для виконання покладених на них обов'язків (функцій), і становлять персонал підприємства, що є частиною людського капіталу суспільства [3].

Сьогодні у вітчизняній науці відсутній однозначний підхід до розуміння економічної категорії «персонал промислового підприємства».

За результатами аналізу визначення поняття «персонал промислового підприємства» авторами визначено, що це сукупність працівників, які мають необхідну професійну підготовку або досвід практичної роботи, їх склад може змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Люди (персонал промислового підприємства) – один із найважливіших чинників виробництва, тому управління персоналом відіграє найважливішу роль у досягненні промисловим підприємством бажаної мети.

Професія (фах) – відокремлений («окреслений») у рамках суспільного поділу праці комплекс дій та відповідних знань, що вимагає відповідної освіти.

За професійного вибору майбутній фахівець керується наявними в нього переконаннями, установками й особистісними цінностями. Головним чинником вибору професії і становлення особистості професіонала, на думку Л.В. Баєвої, є його особистісні цінності, які можна віднести до абсолютних [5].

Кваліфікація (від англ. *quality* – якість) – це: наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії;

рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями [7].

У найзагальнішому вигляді персонал підприємства характеризує певні можливості, які можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної мети за допомогою ефективного використання можливої трудової дієздатності, ресурсних можливостей у галузі праці. Під час практичної діяльності потенційні можливості не завжди використовують сповна. Персонал підприємства становлять задіяні на ньому робітники. Отже, під трудовим потенціалом підприємства мають на увазі сукупну трудову дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства виходячи з їхнього віку, фізичних мож-

ливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навиків. Тому є підстави розглядати персонал підприємства не лише як масу праці, якою володіє виробничий об'єкт, а й включати умови реалізації цього потенціалу (технічну озброєність праці, рівень його механізації, організації і т. д.).

Здібність робітника до праці реалізують у певних технічних, економічних, організаційних, соціальних й інших умовах, і від цього залежать результати праці. Одним із найважливіших показників, що характеризують виробничі можливості підприємства, є чисельність промислово-виробничого персоналу. Чим більша чисельність, тим за інших рівних умов більший обсяг виробленої продукції. Такий шлях збільшення обсягу виробництва класифікується як екстенсивний.

Формування системи управління персоналом на промисловому підприємстві дуже важливе, тому що керівнику промислового підприємства і керівникам підрозділів потрібно правильно проводити систему оцінки персоналу, правильно ставити цілі.

Система управління персоналом промислового підприємства – це система, у якій реалізуються функції кадрового менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) на застосуванні системи методів управління та використання наявного ресурсного забезпечення

Система управління персоналом на промисловому підприємстві складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів) [8].

Підсистема системи управління персоналом промислового підприємства – це комплексний напрям кадрової роботи, який виступає складовою частиною цілісної управлінської системи на промисловому підприємстві.

Підсистема – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками час-

тини системи, кожна з яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети [2].

Система управління персоналом на промисловому підприємстві має багатоступеневу структуру з великою кількістю напрямів діяльності, які наведено на рис. 1.

Систему управління персоналом промислового підприємства становлять об'єкти та суб'єкти.

Об'єкт (керований елемент, тобто те, що вивчається) – це основні компоненти системи управління персоналом: підбір, розстановка, оцінка, стимулювання і т. д. [9].

Суб'єкт управління персоналом – це той, від кого залежить якість прийняття управлінських рішень, а, отже, наступний результат діяльності працівника, підрозділу й усього підприємства у цілому. Суб'єкт управління персоналом – це той, хто володіє функціями управління персоналом, займає активне положення по відношенню до об'єкта управління, має для цього необхідні можливості [6].

Головною метою управління персоналом є отримання найефективнішої роботи персоналу та внесок у прибуток промислового підприємства, який досягається завдяки їх забезпеченню висококваліфікованими та зацікавленими працівниками через задоволення соціальних потреб людини на виробництві.

Саме поняття «управління персоналом» у деякому ступені є умовним, оскільки передбачає не командування людьми, а створення умов для найефективнішого використання людських ресурсів та кожного працівника окремо.

Система управління персоналом промислового підприємства має свою структуру та змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 2).

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів промислового підприємства,

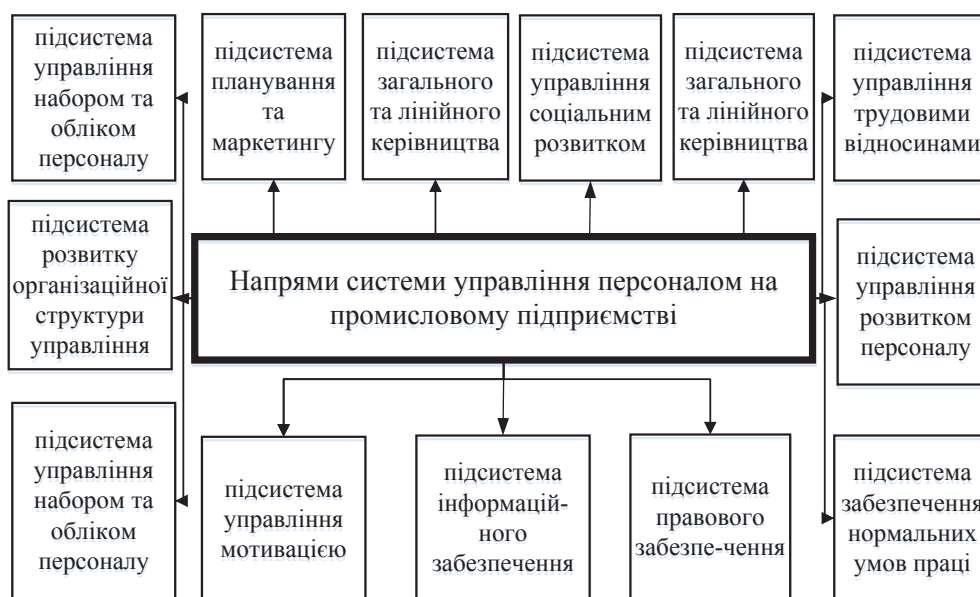


Рис. 1. Напрями системи управління персоналом на промисловому підприємстві

його територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників і є одним із ключових напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

У малих і середніх промислових підприємствах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, за різних умов одні підсистеми можуть бути ліквідовані, змінені, перетворені.

Необхідно розрізняти принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналом.

Принципи управління персоналом (ПУП) – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і спеціалісти в процесі управління персоналом. Правила управління персоналом відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому й самі є об'єктивними.

Принципів управління персоналом множина, але за всіх умов управління персоналом здійснюється на основі таких принципів, що затвердилися традиційно у вітчизняних організаціях: науковості, демократичного централізму, плановості, єдності розпорядництва; відбору, добору, і розставління кадрів; сполучення єдиначальності і колегіальності, централізації і децен-

тралізації; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін.

Принципи побудови системи управління персоналом (ППСУП) – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники та спеціалісти підрозділів управління персоналом під час формування системи управління персоналом організації.

Принципи побудови системи управління персоналом являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів, властивих їм загальних рис, початків їхньої дії. Принципи об'єктивні так само, як об'єктивні економічні закони.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом організації, і принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом організації. Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування персоналу в організації.

**Висновки.** Проблеми формування та управління персоналом на підприємстві мають вирішальне значення в системі ефективного його



Рис. 2. Система управління персоналом промислового підприємства



функціонування. Як засоби досягнення ефективності діяльності передбачається розвиток персоналу та поліпшення його використання, управління персоналом, посилення мотивації високопродуктивної праці, підвищення соціального розвитку колективу, створення максимальної зацікавленості робітників у кінцевих результатах діяльності підприємства. Персонал підприємства є специфічним ресурсом, який у процесі виробничої діяльності приймає форму людського чинника (людського капіталу), володіє здатністю впливати на результати діяльності підприємства і за створення адекватного організаційного та соціально-

економічного середовища забезпечити його прибутковість та економічне зростання.

Запропонована методика оцінки персоналу підприємства дає можливість: визначити ступінь потенційних можливостей працівників; визначити рівень використання персоналу; формувати трудові колективи згідно з потребами виробництва; забезпечити на практиці активізацію людського чинника в умовах ринкових трансформаційних процесів.

Таким чином, розвиток системи управління персоналом у нових ринкових умовах стає об'єктивною необхідністю, закономірністю ефективного функціонування будь-якого підприємства.

### Список літератури:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2002. 296 с.
2. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 196 с.
3. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ.; 2-е изд., испр. К.: Знання, 2004. 149 с.
4. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерський учет. К.: Скарби, 1998. 381 с.
5. Голубева Т.Г., Елисеев О.Н. Бенчмаркинг, как эффективный инструмент управления организацией. Качество. Инновации. Образование. 2002. № 1. С. 60–62.
6. Денисова И.П. Цены и ценообразование: учеб. пособ. М.: Экспертное бюро-М, 1997. 64 с.
7. Жигулин А.А. Оценка методов управления предприятием на соответствие нормам государственного регулирования. Бизнес Информ. 2007. № 10(2). С. 131–136.
8. Загородній А.Г. Фінансовий словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко. – 4-е вид., випр. та доп. – К.; Л.: Знання; ЛБІ НБУ, 2002. – 567 с. – Бібліогр.: с. 560-566.
9. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: учебник; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1998. 336 с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособ.; 9-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2006. 336 с.

УДК 338.32

**Дробишева О.О.**, к.е.н.,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Дашковська Ю.М.**, магістрант  
Запорізька державна інженерна академія

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПОТУЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Дробишева О.О., Дашковська Ю.М. Теоретичні аспекти використання виробничої потужності підприємства.** У статті досліджено принципи визначення виробничої потужності. Доведено, що виявлення виробничих потужностей, які функціонуватимуть у плановому періоді являється ключовим моментом техніко-економічної доказовості плану випуску продукції. Також виробничу потужність трактують з різних позицій, розглядаючи теоретичну, економічну, максимальну, практичну потужності. Під «вузьким місцем» вказують різницю потужностей певних цехів, груп устаткування, дільниць потужностям відповідного підрозділу до встановленої потужності цілого цеху, підприємства в цілому. Сформовано класифікацію факторів впливу на величину виробничої потужності підприємства.

**Ключові слова:** виробнича потужність, основні засоби, ефективність, виробниче устаткування, планування.

**Дробишева А.О., Дашковская Ю.М. Теоретические аспекты использования производственной мощности предприятия.** В статье исследованы принципы определения производственной мощности. Обосновано, что выявление производственных мощностей, которые будут функционировать в плановом периоде, является ключевым моментом технико-экономической доказательности плана вы-

пуска продукции. Также производственную мощность трактуют с разных позиций, рассматривая теоретическую, экономическую, максимальную, практическую мощности. Под «узким местом» указывают разницу мощностей отдельных цехов, групп оборудования, участков мощностям соответствующего подразделения до установления мощности целого цеха, предприятия в целом. Сформирована классификация факторов влияния на величину производственной мощности предприятия.

**Ключевые слова:** производственная мощность, основные средства, эффективность, производственное оборудование, планирование.

**Drobysheva O.O., Dashkovska Yu.M. Theoretical aspects of using plant capacity.** The article studies the principles of determining plant capacity. It is proved that the identification of production capacity operating in the planning period is a key point of technical-and-economic substantiation of the operating plan. Also, plant capacity is interpreted from different viewpoints, considering theoretical, economic, maximum, practical capacities. The bottleneck is pointed as the difference between the capacity of certain workshops, equipment groups, stations and capacity of the corresponding unit to the installed capacity of the whole workshop, the enterprise as a whole. Classification of factors of influence on the plant capacity of the enterprise is formed.

**Key words:** plant capacity, capital assets, efficiency, business equipment, planning.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин в Україні зумовлює необхідність ефективної діяльності підприємств. Тому підприємствам для того, щоб вдало працювати, необхідно правильно організувати свою діяльність та забезпечувати її виробничою потужністю. Одним з найбільш важливих завдань розвитку промисловості України на сучасному етапі є забезпечення виробництва за рахунок підвищення його ефективності. Відповідно особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності використання виробничого потенціалу промисловості та її виробничих потужностей як елемента цього потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам, пов'язаним з формуванням виробничої потужності, присвячено роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед авторів, які зробили вагомий внесок у розгляд питань, пов'язаних з виробничою потужністю, можна виділити таких: Й.М. Петрович, Д.А. Штефаніч, І.Б. Швець, Т.А. Фролова, М.В. Пугачова, І.Б. Швець, А.С. Федонин, Н.П. Коновалова. Але, незважаючи на велику увагу до цієї проблеми, залишаються певні прогалини у висвітленні поняття «виробнича потужність» і методики визначення виробничої потужності та факторів, що на неї впливають.

**Постановка завдання.** Основним завданням дослідження, результати якого наведені в статті, було визначення економічної суті виробничої потужності та основних факторів, які на неї впливають.

**Виклад основного матеріалу.** Найважливішою характеристикою потенційних можливостей і міри використання основних виробничих фондів є виробнича потужність ділянки, цеху, підприємства. Для забезпечення виконання виробничої програми у передбаченому асортименті (номенклатурі), виконання плану кооперованих поставок і плану поставок за договорами потрібна наявність трьох елементів: основного і оборотного капіталу і робочої сили. Виробнича програма по випуску продукції

буде реальною тільки у тому випадку, якщо вона забезпечується відповідною масою матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Кожне підприємство в процесі виробництва використовує безліч різноманітних по своєму призначенню засобів праці. Їх кількість характеризується виробничою потужністю. Виробнича потужність підприємства – це максимально можливий випуск продукції за одиницю часу в натуральному вираженні у встановлених планом номенклатурі і асортименті, при повному використанні виробничого устаткування і площ, з урахуванням застосування передової технології, поліпшення організації виробництва і праці, забезпечення високої якості продукції.

Виробнича потужність підприємства – це також гранично можливий випуск продукту потрібної якості в передбаченій номенклатурі за конкретний час (зміну, добу, місяць, рік) за умови повного завантаження виробничих площ та обладнання у прийнятому режимі праці з урахуванням застосування передових технологій, організації праці і виробництва [4].

Існують два підходи до визначення поняття виробничої потужності. Згідно з першим обліку підлягають усі види виробничих ресурсів, що беруть участь у випуску продукції, згідно з другим тільки виробниче устаткування і площі. На практиці поширеніший другий, спрощений підхід.

Виробнича потужність підприємства (цеху, ділянки) – це максимально можливий випуск продукції за певний період в певних кількісних співвідношеннях і номенклатурі при найбільш ефективному використанні певного набору виробничих ресурсів (виробничого устаткування і площ).

Для управління потужністю в умовах коливань попиту важливе виділення у складі набору виробничих ресурсів двох складових – постійної і змінної. Як об'єкти управління вони принципово розрізняються і вимагають диференційованого підходу при управлінні потужністю. Постійна складова –

це устаткування і площі, змінна складова – персонал і матеріали. При зміні попиту виникає потреба в адекватній зміні обсягу випуску, що вимагає зміни об'єму додатка усіх видів виробничих ресурсів. Проблема полягає у тому, що у короткостроковому періоді збільшення об'єму додатка виробничих ресурсів можливо тільки за рахунок змінної складової (закупівля додаткових матеріалів, наймання персоналу).

Постійна складова (наявні площі і устаткування) залишається незмінною упродовж тривалого періоду і не може бути збільшена в короткостроковий період, якщо частина її не була заздалегідь зарезервована. У зв'язку з цим управління виробничою потужністю припускає ухвалення як стратегічних, так і тактичних і оперативних рішень.

Принципи встановлення виробничої потужності наступні:

- величина виробничої потужності динамічна, тому її розрахунок робиться щорічно;
- за розрахунковий період береться рік;
- вимірюється потужність в тих натуральних одиницях, в яких вимірюється виробнича програма;
- враховується плановий асортимент продукції і встановлений режим роботи підприємства;
- виробнича потужність визначається в наступній послідовності: по агрегатах і групах провідного технологічного устаткування; по ведучим виробничим ділянкам; по основних ведучих цехам і підприємству в цілому (до ведучих відносяться цехи, ділянки, агрегати, в яких виконується основні найбільш трудомісткі технологічні процеси і операції по виготовленню виробу або напівфабрикатів);
- в розрахунок включається усе готівкове провідне устаткування основного виробництва, у тому числі бездіяльні через ремонт, несправність, модернізацію [2].

Обґрунтування виробничою потужністю виробничої програми проходить два етапи: 1) підрахування максимального обсягу випуску товарів, який повинен бути гарантований наявною виробничою потужністю даного підприємства; 2) обчислення необхідної кількості введення в дію нових (додаткових) потужностей за рахунок розширення, реконструкції, технічного переозброєння підприємства.

Стратегічні рішення про виробничу потужність пов'язані з плануванням і обґрунтуванням її економічно доцільного розміру на довгостроковий період на основі прогнозу максимального попиту. Такі рішення приймаються, як правило, при будівництві нових, розширенні, реконструкції і технічному переозброєнні діючих цехів, виробництв, підприємств, їх перепрофілюванні і реорганізації. Рішення такого роду носять довгостроковий характер, зв'язані зі значними одноразовими витратами видів ресурсів і вимагають залучення великих інвестицій.

Виявлення виробничих потужностей, що функціонуватимуть у плановому періоді являється ключовим моментом техніко-економічної доказовості

плану випуску продукції. Виробничу потужність визначають різними вимірниками: умовно-натуральними; натуральними; у багатомісному виробництві – вартісним вимірником.

Баланс виробничої потужності включає:

- потужність підприємства на початок планованого періоду;
- величину приросту виробничої потужності за рахунок різних чинників (модернізації, реконструкції, технічного переозброєння та ін.);
- розміри зменшення виробничої потужності в результаті вибуття, передачі і продажу ОВФ, зміни номенклатури і асортименту продукції, зміни режиму роботи підприємства і інших чинників;
- величину вихідної виробничої потужності, тобто потужності на кінець планованого періоду;
- середньорічну виробничу потужність підприємства [2].

Розрізняють діючу, проектну та перспективну потужність підприємства.

Перспективна потужність відображає зміни, які передбачають, номенклатури продукції, організації й технології виробництва, закладені за плановий період. Проектна виробнича потужність представляє величину можливого випуску виробів умовної номенклатури в одиницю часу, закладену при реконструкції чи проектуванні виробничої одиниці. Вона є сталою величиною тому, що запланована на постійний режим роботи і постійну умовну номенклатуру.

Під час періоду проектування (1-2 роки), будівництва (2-5 років) і освоєння потужностей (1-2 роки) сильно змінюються номенклатура продукції, яка виготовляється, а також ряд деяких технологічних характеристик устаткування. Виходячи з цього, проектна потужність перестає відображати реальні можливості підприємства.

Діюча потужність підприємства (агрегату, лінії, цеху) відбиває його потенційну спроможність виготовити протягом календарного періоду гранично можливу кількість продукції, яка передбачена планом. Вона володіє динамічним характером і модифікується у відповідності до організаційно-технічної еволюції виробництва.

Тому її описують кілька показників:

- потужність на початку планового періоду (вхідна);
- потужність наприкінці планового періоду (вихідна);
- середньорічна потужність.

З часом величина виробничої потужності підприємства міняється. Це пов'язано з найрізноманітнішими чинниками, основні з яких це: природний знос устаткування, який спричиняє за собою зниження його продуктивності, планові ремонти (які спричиняють за собою зупинку устаткування для його проходження), введення нових одиниць устаткування, введення нових потужностей,

модернізація устаткування (відповідно, зміна його продуктивності і якісних характеристик), зміна номенклатури продукції, що випускається або пропорцій у складі наявної номенклатури (структурне зрушення), зміни складу виробу, сировини, напівфабрикатів, конструкції тощо, зміни змінності роботи підприємства та інші причини.

Таким чином, розрахована величина виробничої потужності не є величиною постійною, а схильна до періодичних змін. Тому при розрахунках беруть до уваги наявність погрешності по відношенню до теоретичної величини.

При розрахунку вхідної виробничої потужності беруть також до уваги:

- проведення заходів щодо ліквідації «вузьких місць» на протязі періоду планового року;
- збільшення кількості устаткування чи заміна його на більш ефективне, перерозподіл роботи посеред окремих груп устаткування та посеред виробничих підрозділів;
- ймовірність зростання змінності роботи устаткування або ділянок, які обмежують випуск продукції.

Також виробничі потужності трактують з різних позицій і визначають теоретичну, економічну, максимальну, практичну потужність.

Теоретична (проектна) потужність характеризує максимально допустимий обсяг виготовлення продукції за ідеальних умов функціонування виробництва. Вона обмежує граничну годинну сукупність потужності коштів праці за повний річний календарний фонд часу роботи протягом усього терміну їхнього фізичного функціонування. Це використовується для обґрунтування нових проектів, розширення товарного виробництва, інноваційних заходів.

Під економічною потужністю розкривають межу виробництва, яку для підприємства невідповідно перевищувати через значні зростання витрат виробництва чи інших причин.

Потужність максимальна – теоретично можливий обсяг випуску продукції протягом звітного періоду при звичайному складі освоєної продукції, без обмеження зі сторони матеріалів та чинників праці, принагідне збільшення кількості змін та забезпечення робочих днів і навіть експлуатації лише встановленого обладнання, яке готове до функціонування. Цей показник важливий відносно резервів виробництва, обсягів власної продукції і можливостей їх нарощування, збільшення.

Практична потужність – найбільший обсяг випуску продукції, який може бути досягнутий підприємством за умов його роботи. Частіше всього практична виробнича потужність співпадає з економічною.

На відмінно від проектно, планова виробнича потужність експлуатованих підприємств розраховується із використанням технологічних про-

цесів, парку устаткування, наявних виробничих площ як величин вже заданих, а обсяг випуску продукції з планованої номенклатури є шуканою величиною, яка встановлюється за умов повного використання ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства.

Під «вузьким місцем» вказують різницю потужностей певних цехів, груп устаткування, ділянок потужностям відповідного підрозділу до встановленої потужності цілого цеху, підприємства.

Вихідна потужність підприємства розраховують з обліком:

- намічених під час визначення вхідної потужності заходів відносно ліквідації «вузьких місць»;
- введення в експлуатацію нових потужностей;
- за рахунок реконструкції, розширення, автоматизації, модернізації, враховуючи здійснення заходів щодо збільшення ефективності виробництва.

Практика і наука господарювання виокремлюють три типи потужності: проектна, резервна, поточна (фактично досягнута). Проектна визначається під час проектування, розширення (реконструкції) діючого чи будівництва нового підприємства. Поточна розраховується періодично у зв'язку зі змінами умов виробництва (структури та номенклатури, трудомісткості виготовлюваної продукції) чи перевищенням проектних показників. У такому випадку розраховують потужність на початок року, в кінці року та середньорічну потужність підприємства.

Резервна потужність має формуватись і безперервно існувати у певних галузях народного господарства. Наприклад, харчова індустрія – для переробки зростаючого об'єму сільськогосподарської сировини, яка псується швидкими темпами у високоурожайні роки.

Виробнича потужність підприємства визначається максимальною кількістю продукції певного асортименту і якості, що може вироблятися на ньому у одиницю часу за повного використання основних виробничих фондів за оптимальних умов їх експлуатації. На показник виробничої потужності впливають наступні чинники:

- технічні чинники: якісний склад основних фондів; кількісний склад основних фондів та їхня структура; ступінь автоматизації і механізації технологічних процесів; якість сировини на виході;
- організаційні чинники: ступінь кооперування, концентрації, спеціалізації виробництва; рівень організації на виробництві, управління та праці;
- економічні чинники: форми оплати роботи та стимулювання персоналу;
- соціальні чинники: загальноосвітній рівень підготовки персоналу; рівень кваліфікації працівників, професіоналізм.

Кількість і склад виробничого устаткування, площ, штатного персоналу, місця географічного розміщення заводів, забудову їх територій, планування цехів і розставляння устаткування досить складно і



економічно не доцільно змінювати часто і на короткий час, пристосовуючись до поточного стану попиту. Тому реакція виробництва на часті і короткострокові зміни попиту полягає, передусім, у відповідному регулюванні завантаження наявних потужностей.

При цьому неминучі тимчасові втрати як від недовантаження потужності, коли попит нижчий рівня потужності, так і від упущеної вигоди, коли попит вищий за рівень потужності. Загальні втрати можна мінімізувати, визначивши той, що відповідає цьому мінімуму рівень потужності.

Виробнича потужність може змінюватися на протязі кожного планованого періоду. При більшому запланованому періоді ймовірність цих змін вища.

Основними причинами змін являються:

- встановлення нових одиниць устаткування, замінюючи застарілі чи аварійні; знос устаткування;
- введення у експлуатацію нових потужностей;
- зміна ефективності обладнання в зв'язку із інтенсифікацією режиму його праці, чи у зв'язку із зміненням якості сировини і т.д. модернізацію устаткування (заміна транспортних елементів, блоків, вузлів тощо);
- зміни у організації вихідних матеріалів, складу напівфабрикатів чи сировини; тривалість роботи обладнання на протязі планового періоду із зупинками на технологічні перерви, профілактику, ремонт;
- спеціалізація виробництва; режим функціонування устаткування (безперервний, циклічний);
- організація поточного експлуатаційного обслуговування і ремонтів.

Усі фактори, які мають вплив на використання виробничої потужності підприємства можна поділити на зовнішні і внутрішні. Заходи, з ними пов'язані, в своїй більшості направлені на використання резервів, несуть організаційний характер і не потребують в основне виробництво великих капітальних вкладень. Ці фактори можна розподілити на організаційно-технічні і соціально-економічні.

Кількісний вираз факторів, що впливають на поліпшення експлуатації виробничих потужностей, представлений у співвідношенні часу втрат і часу роботи за плановий період. Ці фактори діють в області організації функціонування засобів роботи в часі. Повнішому застосуванню виробничих потужностей сприяє зменшення часу непродуктивної роботи обладнання. Втрати часу поділяються на нерегламентовані та регламентовані. Регламентовані втрати часу – це ремонт устаткування, підготовчо-завершальні роботи, обідні перерви, неробочі дні і зміни, а також вихідні дні, що передбачаються діючими нормативами.

Внутрішньо змінні простої мають залежність в найбільшій мірі від організаційно-технічних факторів (наприклад, некомплектність кооперованих поставок, незначний рівень матеріально-технічного постачання робочих місць і концентрація виробництва однорідних виробів без урахування

технологічних можливостей устаткування, недоліки в організації виробництва.

Дана класифікація може бути використана при оцінці внутрішньозаводських резервів використання виробничих потужностей. Спираючись на неї можна виявити резерви в їх сукупності, визначити; питому вагу кожного з них, а також дати їм кількісну оцінку.

Класифікація факторів, котрі впливають на використання виробничої потужності:

1. Зовнішні фактори: народна господарська потреба в продукції, котру виробляє підприємство, матеріально-технічне постачання підприємства, ступінь забезпечення робочою силою та енергетичними ресурсами, введення в дію нових виробничих потужностей.

2. Внутрішні фактори: структура парку устаткування, організація обслуговування виробництва, організація налагодженої роботи парку машин.

Відомо, що на українських підприємствах окрім діючих верстатів, машин та агрегатів певна частина устаткування перебуває в ремонті і резерві, а інша частина – на складі.

Своєчасний монтаж невстановленого устаткування, а також запровадження в дію усього комплексу встановленого устаткування за винятком частини, котра знаходиться в плановому резерві і ремонті, вагомо покращує використання основних фондів підприємств.

**Висновки.** Отже, виробнича потужність – це один з основних показників успішності функціонування підприємства, який показує спроможність підприємства до вироблення максимального обсягу продукції за конкретний період, з урахуванням повного завантаження існуючого обладнання на підприємстві та техніко-технологічного прогресу. На формування виробничої потужності та її розмір мають вплив досить багато різноманітних чинників. Основним з чинників, що суттєво впливає на розмір виробничої потужності є фонд робочого часу обладнання. Також не слід зневажати вплив інших факторів, а саме: номенклатури, асортименту та якості продукції, кількості обладнання, розмір та склад виробничих площ, тривалість виробничого циклу. При розрахунках виробничої потужності окрема увага приділяється аналізу основних фондів підприємства. Оскільки розмір виробничої потужності залежить від обсягів виробництва продукції, кількості та якості встановленого обладнання, необхідно мати чітке розуміння того, що собою представляють основні фонди, їх склад та структуру. Розраховується виробнича потужність для основних цехів (підрозділів) з урахуванням всіх факторів, що мають вплив на виробничу потужність. Саме визначення виробничої потужності з врахуванням всіх факторів впливу дасть змогу виявити резерви для збільшення обсягу виробництва. Розвиток підприємств на сучасному етапі і в найближчій перспективі обумовлює необхідність вдосконалення організації інтенсивного використання виробничих потужностей.

## Список літератури:

1. Гесць І.О. Формування виробничої потужності авіапідприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / І.О. Гесць. – К., 2011. – 24 с.
2. Болтянська Л.О. Економіка підприємства : навчальний посібник [Електронний ресурс] / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 668 с. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/82203/ekonomika/virobnicha\\_potuzhnist\\_rol\\_virobnichiy\\_programi](http://pidruchniki.com/82203/ekonomika/virobnicha_potuzhnist_rol_virobnichiy_programi).
3. Різник Н.О. Сутність та фактори виробничої потужності підприємства / Н.О. Різник, П.О. Хуторський. – Економіка і менеджмент 2016 : перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Т. 2 : Стратегічні концепції розвитку підприємства в ХХІ сторіччі. – 2016. – С. 77–80.
4. Коленда Н.В. Методичні підходи до оцінки дієвості управління виробничою потужністю у системі забезпечення економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н.В. Коленда. – Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 278–282. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/49.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/49.pdf).
5. Красільнікова К.Є. Економічна сутність виробничих потужностей підприємств та фактори, що їх визначають [Текст] / К.Є. Красільнікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Випуск № 6, ч. 1. – Херсон, 2014. – С. 16–18.
6. Слепян Е.В. Виробнича потужність підприємства та підвищення ефективності її використання / Е.В. Слепян, Ю.К. Сотченко, С.В. Ніколаєв // Економічний вісник. – Випуск 1-1(07). – Запоріжжя, 2017. – С. 120–124.

УДК 338.58 – 047.64

**Дробишева О.О.**, к.е.н.,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Сопіна С.Л.**, магістрант  
Запорізька державна інженерна академія

## СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Дробишева О.О., Сопіна С.Л. Сучасні методи управління витратами на підприємстві.** У статті розглянуто проблеми використання сучасних методів управління витратами на вітчизняних підприємствах. Встановлено необхідність індивідуального підходу до вибору методу управління витратами. Визначено перспективи застосування наведених методів управління витратами.

**Ключові слова:** витрати, методи, управління, підприємство, стратегія.

**Дробишева А.О., Сопина С.Л. Современные методы управления расходами на предприятии.** В статье рассмотрены проблемы использования современных методов управления затратами на отечественных предприятиях. Установлена необходимость индивидуального подхода к выбору метода управления расходами. Определены перспективы применения приведенных методов управления затратами.

**Ключевые слова:** затраты, методы, управление, предприятие, стратегия.

**Drobysheva O.O., Sopina S.L. Modern methods of cost management at the enterprise.** The article considers issues of the application of modern methods of cost management at domestic enterprises. The necessity of an individual approach to selecting the method of cost management is determined. Prospects of applying the given cost management methods are identified.

**Key words:** costs, methods, management, enterprise, strategy.

**Постановка проблеми.** Господарювання в ринкових умовах свідчить, що витрати є найважливішим об'єктом управління на підприємстві. Тому вдалий вибір методів управління витратами забезпечить можливості подальшого розвитку підприємства та зростання його конкурентоспроможності.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства. В періоди погіршення кон'юнктури ринку вміння планомірно і раціонально управляти витратами підви-

щує шанси на виживання. За сприятливих економічних умов оптимальний розподіл ресурсів між поточною та інвестиційною діяльністю можливий, якщо на підприємстві діє виважена система та застосовуються сучасні та новітні методи управління витратами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням різних методів управління витратами в ринкових умовах господарювання присвячені роботи ряду вітчизняних вчених: П. Атамаса, Ф. Бутинця, Б. Валуєва, А. Герасимовича, М. Грещака, В. Завгороднього,

Г. Краюхіна, М. Чумаченка, а також зарубіжних вчених: П. Безруких, М. Вахрушиної, К. Друрі, М. Імаї, Р. Каплана, В. Палія, Ж. Роя, С. Стукова, В. Ткача, Ч. Хорнгера, А. Шеремета, А. Яругової.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сутності та особливостей сучасних методів управління витратами з позиції можливості їх застосування на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основних результатів.** Управління витратами є важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства. Як складова загальної системи управління підприємством управління витратами органічно пов'язане з управлінням прибутком, процесами формування і використання капіталу, активів, управлінням інвестиційною та інноваційною діяльністю підприємства, його ризиками, використанням виробничих потужностей [1, с. 33].

Кожне підприємство, керуючись у своїй діяльності стратегічними орієнтирами, на свій розсуд обирає метод управління витратами, який найбільш ефективно дозволить йому досягти найкращого фінансового результату.

Метод традиційно розуміють як прийом, спосіб теоретичного дослідження або практичного виконання чого-небудь. В економічній науці метод тлумачать як «систему правил і прийомів до вивчення явищ і закономірностей... шлях, спосіб досягнення певних результатів у пізнанні і практиці; прийом теоретичного дослідження або практичного здійснення чого-небудь» [2].

Сучасні методи управління витратами дають змогу оперативно корегувати зміни у виробничому процесі та характеризуються різноманітністю, наявністю декількох методик використання окремого методу як у межах підприємства, так і галузі, а більшість учених виділяють тісний взаємозв'язок перш за все між функціями та методами управління витратами.

На сьогодні найбільш розповсюдженими у практиці господарювання вітчизняних підприємств є такі методи управління витратами, як: нормативний (облік витрат за нормами, відхиленнями від норм та змінами норм); попроцесний (облік ведуть за окремими замовленнями); позамовний (використовують при масовому виробництві однорідної продукції); попередільний, директ-костинг (використовують на невеликій кількості підприємств).

«Директ-костинг» представляє собою систему управлінського обліку, яка має за основу класифікацію витрат на змінні та постійні та включає в себе облік їх за видами, місцями виникнення й носіями, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень. Найменування системи «direct costing» (облік прямих витрат) введено з 1936 р. американцем Д. Харісом. На початку практичного застосування цієї системи до собівартості, яка розраховувалася за змінними витратами, входили тільки прямі витрати, а всі види непрямих витрат списувалися на фінансові результати. Внаслідок цього загальна сума змінних витрат збігалася із сумою прямих витрат, що і знайшло своє відображення в назві системи.

На даний час «direct costing» використовується в таких варіантах:

1. Класичний «direct costing», що передбачає калькулювання за прямими витратами.

2. Система змінних витрат – калькулювання здійснюється за змінними витратами, до складу яких входять прямі витрати і змінні непрямі витрати.

3. Система обліку витрат залежно від завантаження виробничих потужностей: у калькуляцію включаються всі змінні витрати і частина постійних, що визначається відповідно до коефіцієнта використання виробничої потужності. Спільне полягає в тому, що калькулюється не повна, а часткова собівартість.

Основні труднощі при застосуванні даної системи полягають у виділенні постійних витрат. Значна частина напівзмінних витрат може розподілятися по-різному залежно від методу, який використовується, а це, в свою чергу, буде позначатися на результатах. Однак з часом для підприємств все більш актуальним стає не стільки завдання точного і повного визначення собівартості, скільки запобігання невиправданих витрат, яких можна було б уникнути. Це питання було вирішено за допомогою системи «стандарт-кост».

Засновником системи «стандарт-кост» був Ф. Тейлор, який обґрунтував метод нормативного визначення затрат. Дж. Чартер Гаррісон у 1911 р. розробив і впровадив діючу систему «стандарт-кост». Термін «standard cost» дослівно означає «стандартна вартість»: «стандарт» – кількість необхідних виробничих витрат (матеріальних і трудових) для виготовлення одиниці продукції або заздалегідь обчислені витрати на виробництво одиниці продукції; «кост» – це грошовий вираз виробничих витрат, які припадають на одиницю продукції. Метод «standard cost» стала прототипом вітчизняної системи обліку під назвою усім відомого нормативного методу [3, с. 501].

Основною ідеєю методу «стандарт-кост» є розробка норм, до яких підприємство повинно прагнути. Перевага даної системи перед іншими полягає в тому, що на підставі встановлених стандартів можна заздалегідь визначити суму очікуваних витрат на виробництво і реалізацію виробів, обчислити собівартість одиниці виробу для визначення цін, а також скласти звіт про доходи [4, с. 40]. При її застосуванні керівництво забезпечується інформацією про величину відхилень від нормативів і про причини їх виникнення, яка використовується для оперативного прийняття управлінських рішень.

Система «стандарт-кост» має також і недоліки. Важко скласти стандарти згідно з технологічною картою виробництва. Зміна цін ускладнює обчислення незавершеного виробництва і вартості залишків готових виробів на складі. У разі виконання підприємством різних за характером і типом замовлень за порівняно короткий час обчислювати стандарт на кожне замовлення незручно. У таких випадках на кожен виріб застосовується середня вартість, яка є базою для визначення цін на виріб. Суттєвим недоліком при цьому є існуючі труднощі у визначенні на практиці стандар-

тів та норм. Сьогодні відсутні науково обгрунтовані норми, а складання стандартів на основі даних минулих затрат в умовах інфляції викликає значні труднощі.

Стисла характеристика інших сучасних методів управління витратами, які використовуються в зарубіжній практиці наведено в таблиці 1.

Зазначимо, що суттєву аналітичну складову містять методи ABC та CVP-аналіз. У цілому, необхідно відмітити, що облік затрат за видами діяльності (ABC) розроблявся як альтернативний підхід для простеження накладних затрат від центрів виникнення до готової продукції зі зміщенням акценту з простого перерахунку таких затрат на оцінку використання різних видів ресурсів при виробництві та збуті окремих видів продукції. Цей метод забезпечує ясне розуміння поведінки накладних затрат, показуючи, що спричиняє ці затрати і як вони пов'язані з виробленою продукцією. При цьому враховується, що значна частина накладних затрат погано корелює із затратами прямої праці, машинного часу або вартістю технологічної обробки (затратами переділу) чи іншими подвійними базами, чим уникається спотворення інформації від багаторазового перерозподілу [6, с. 18–19].

Для впровадження проекту ABC у великій компанії необхідно у середньому 3,6 року, а у невели-

кій – 2,3 року [7, с. 32]. Причому корисність від використання ABC-методу може бути значно меншою, ніж затрати на комплексне впровадження такої системи, відповідно це є головним обмежуючим фактором для багатьох вітчизняних промислових підприємств. Якщо метод ABC є доволі дорогим для підприємств у комплексній його реалізації з високим рівнем автоматизації процесів управління, то CVP-аналіз – перспективний метод, хоча теж має певні недоліки (особливо при багатомономенклатурному виробництві).

На сьогодні набирає популярності такий метод, як CVP-аналіз (операційний аналіз, аналіз точки беззбитковості), який є досить простим, базується на легко обчислюваних показниках і дає змогу оперативно оцінити вплив величини та структури витрат, обсягу продажу продукції на прибуток, проаналізувати його залежність від рівня цін і структури виробництва, обгрунтувати маркетингову стратегію.

Основними показниками CVP-аналізу є:

- 1) маржинальний дохід (маржинальний прибуток);
- 2) точка беззбитковості;
- 3) беззбитковий обіг;
- 4) запас фінансової міцності;
- 5) коефіцієнт маржинального доходу;

Таблиця 1

Методи управління витратами [5, с. 223]

Назва методу	Сутність методі
Директ-костинг (Direct Costing)	Облік у собівартості продукції прямих витрат та змінної частини непрямих витрат. Постійна частина непрямих витрат списується на фінансовий результат діяльності підприємства
Абсорпшин-костинг (Absorption Costing)	Облік усіх витрат без розподілу на постійні і змінні. Розрахунок «повної» собівартості виробу на основі якої формується ціна продажу виробу
Метод ABC (Activity-Based Costing)	Діяльність підприємства зі створення продукції розглядається як сукупність робочих операцій. Поділ витрат базується на основі їх структурування за критеріями важливості для створення продукції таким чином: група А – найсуттєвіші витрати (не менше 50 %); група В – суттєві витрати (не менше 25 %); група С – інші витрати (не перевищує 25 % всіх витрат).
CVP-аналіз (Cost-Value-Profit Analysis)	Дозволяє вибрати оптимальні пропорції між змінними та постійними витратами, ціною й обсягом реалізації, планувати обсяг прибутку.
Тергет-костинг (Target Costing)	На основі заданої ціни реалізації виробу й бажаної величини прибутку встановлюється цільова собівартість. Для досягнення цільової собівартості проводиться аналіз продукту з метою виділення ознак, що вимагають удосконалення.
Кайзен-костинг (Kaidzen Costing)	Полягає у наскрізному пошуку та реалізації шляхів усунення різниці між розрахунковою та цільовою собівартістю продукту. Потребує створення спеціальної мережі управління якістю на всіх рівнях управління підприємством
Бенчмаркінг витрат (Benchmarking)	Передбачає пошук еталонних підприємств-лідерів, з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи
Кост-кілінг (Cost Killing)	Максимальне зменшення витрат підприємства у найкоротший строк без шкоди для його діяльності й перспектив розвитку.
LCC-аналіз (Life Cycle Costing)	Полягає у розрахунку витрат за етапами життєвого циклу продукції і застосовується при стратегічному управлінні, охоплюючи період в декілька років. Передбачає врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків
Метод VCC (Value Cost Chain)	Розрахунок витрат за ланцюжком споживчої вартості. Дозволяє подати величину витрат підприємства у світлі створення нової вартості. Застосовується в стратегічному управлінні витратами.
Метод EVA (Economic Value Add)	Метод економічної доданої вартості. Дає змогу прив'язати створення вартості до певних груп робітників або підрозділів



- 6) сила впливу операційного левериджу;
- 7) коефіцієнт беззбитковості.

На даний час на більшості вітчизняних підприємствах існують багато проблем з обліку витрат, які можуть бути вирішені за допомогою таких методів управління витратами як target costing та kaizen costing. Target costing в перекладі з японського означає «управління». Target costing – цільова концепція управління, що підтримує стратегію зниження витрат і реалізує функцію планування виробництва нових товарів. Особливість цього методу полягає в тому, що він застосовується на етапі проектування нового виробу, модернізації застарілої продукції. А значить, він дозволяє розрахувати собівартість ще на етапі проектування, а не перед самим виробництвом.

Тим не менш цей метод вимагає глибокого маркетингового дослідження, складної організаційної системи. В Україні сьогодні існує проблема корпоративної культури – а значить впровадження цього методу буде дуже складним для підприємства. В основному target-costing застосовується в інноваційних галузях і сфері обслуговування.

Дуже часто target-costing використовується разом з kaizen-costing. Новий метод kaizen-costing в перекладі з японської означає «покращення, удосконалення маленькими кроками». Kaizen-costing – інструмент зниження витрат, який використовують менеджери для досягнення цільової собівартості і забезпечення прибуткового виробництва.

Система управління витратами, утворена з target-і kaizen-costing, є по суті унікальною. Вона дозволяє знижувати собівартість швидкими темпами. Target-costing добивається зниження собівартості до тих пір, поки різниця між фактичною і цільовою собівартості буде менше або дорівнює 5% від фактичної собівартості. А kaizen-costing видаляє цю різницю [8, с. 217–218]. Використовувати цей метод можливо практично у всіх галузях і, що важливо, в сукупності з іншими методами управління витратами.

Слід зауважити, що бенчмаркінг витрат, кост-кілінг, LCC-аналіз, метод VCC застосовуються переважно у контексті стратегічного управління і точність інформаційних потоків практично не передбачається, оскільки існує суттєвий вплив зовнішнього середовища й особливо ринкової кон'юнктури на процеси стратегічного управління витратами та їх коригування залежно від ситуативних змін.

Бенчмаркінг представляє собою дослідницько-аналітичний вид діяльності і створює своєрідну аналогову базу, що може бути використана як еталонний об'єкт поглибленого дослідження.

Його особливість, а в деяких випадках і недолік, полягає в зборі повної, у тому числі конфіденційної і напівконфіденційної інформації про діяльність різних суб'єктів ринкового середовища. Ця інформація дозволяє отримати більш широке уявлення про характер підприємницької діяльності лідерів і причини та чинники їхнього успіху.

Досить жорстким методом управління витратами є кост-кілінг, реалізація якого можлива через участь підприємства в тендерах, жорсткий тиск на постачальників, зменшення ланцюга руху сировини, пошук нових постачальників або оптимізацію структури наявних. Отже, перевагою кост-кілінгу є те, що він дає змогу швидко скоротити витрати підприємства, а недоліками – жорсткість, бо він передбачає зменшення витрат на заробітну плату і скорочення персоналу; використання його час від часу або лише по окремих підрозділах підприємства не дасть очікуваних результатів.

Головною особливістю методу VCC є дотримання двох умов: високого рівня кваліфікації управлінського персоналу та працівників обліково-аналітичних служб на підприємстві, де застосовується цей метод. У процесі використання методу розглядається ланцюжок споживчої вартості й передбачається також аналіз витрат, що знаходяться поза сферою прямого впливу підприємства.

LCC-аналіз – метод управління витратами з урахуванням життєвого циклу: розроблення, виведення на ринок, зростання, зрілість і спад. Дає змогу на будь-який момент часу визначити величину витрат на виробництво конкретного виду продукції або здійснення виду діяльності, що сприяє виявленню місць їхнього формування та резервів зменшення.

Ще одним методом, який нещодавно почали використовувати в управлінні витратами, є метод EVA. Основною перевагою EVA підходу є те, що відкривається потенціал, що його закладено у персоналі будь-якого підприємства. До недоліків слід віднести досить складні розрахунки, розрахунок лише фінансових показників та орієнтація на короткострокову перспективу.

Проведений аналіз новітніх методів управління витратами, які використовуються у закордонній практиці, свідчить про можливість їх застосування на вітчизняних промислових підприємствах. Однак зазначені підходи не завжди доцільно використовувати у «чистому вигляді», оскільки вітчизняні реалії потребують нестандартних підходів і паралельного застосування оптимальних на певний момент часу управлінських інструментів.

**Висновки.** Для вдалого вибору методу управління витратами, необхідно визначити, якою є мета підприємства та досягнення яких цілей воно прагне. Виходячи з даної інформації, можливо підібрати дієву та результативну модель управління: вихід на нові ринки – методи VCC, LCC-аналіз, таргет-костинг, CVP-аналіз, бенчмаркінг витрат; закріплення на існуючих ринках – бенчмаркінг витрат, кайзен-костинг; зростання прибутку в короткостроковому періоді – метод ABC, кост-кілінг; зростання прибутку в довгостроковому періоді – таргет-костинг, кайзен-костинг; підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок низьких витрат і відповідної низької ціни – метод VCC, таргет-костинг, бенчмаркінг; випуск нової продукції і виведення її на новий або існуючий ринок – LCC-аналіз, таргет-костинг.

## Список літератури:

1. Ясінська А.І. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія / А.І. Ясінська, Г.О. Партин. – Л.: ЗУКЦ, ПП НВФ «Біарп», 2014. – 200 с.
2. Управління затратами підприємства: монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Я.Ю. Хлап'юнов, Г.А. Макухін. – Київ: Лібра, 2007. – 320 с.
3. Аткинсон Энтони А. Управленческий учет; пер. с англ. / Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Каплан С. Роберт, Янг С. Марк. – 3-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 878 с.
4. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки / І.В. Пустова // Інвестиції: практика та досвід – № 11. – 2013. – С. 39–42.
5. Ростовська Г.В. Огляд методів управління витратами / Г.В. Ростовська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2011. – № 3(24). – С. 222–228.
6. Днилюк М.О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами / М.О. Днилюк, В.Р. Лещій. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с.
7. Рудніченко Є.М. Перспективи використання нетрадиційних методів управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах / Є.М. Рудніченко, С.Й. Ядуха // Економіка і регіон. – № 5(54). – 2015. – С. 40–46.
8. Вернигора Н.С. Сучасні методи управління витратами в умовах конкурентного середовища / Н.С. Вернигора // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – № 11. – 2013. – С. 216–220.

УДК 657:658

**Дроздова О.Г.**, к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування  
*Одеський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету*  
**Пашенко І.В.**, магістр  
*Одеський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ В УКРАЇНІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

**Дроздова О.Г., Пашенко І.В. Проблеми обліку дебіторської заборгованості в Україні та шляхи їх вирішення.** У статті проведено дослідження недоліків наявної системи обліку дебіторської заборгованості в Україні. Розглянуто етапи формування політики управління дебіторською заборгованістю для поліпшення фінансового стану господарюючих суб'єктів. Наведено динаміку показників дебіторської заборгованості в Україні за останні декілька років. Проведено аналіз статистичних даних. Запропоновано шляхи вдосконалення обліку дебіторської заборгованості.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, підприємство, резерв сумнівних боргів, безнадійна заборгованість.

**Дроздова Е.Г., Пашенко И.В. Проблемы учета дебиторской задолженности в Украине и пути их решения.** В статье проведено исследование недостатков существующей системы учета дебиторской задолженности в Украине. Рассмотрены этапы формирования политики управления дебиторской задолженностью для улучшения финансового состояния хозяйствующих субъектов. Приведена динамика показателей дебиторской задолженности в Украине за последние несколько лет. Проведен анализ статистических данных. Предложены пути совершенствования учета дебиторской задолженности.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, предприятие, резерв сомнительных долгов, безнадежная задолженность.

**Drozдова O.G., Paschenko I.V. Problems of debt security accounting in Ukraine and ways for their decision.** The article analyzes the disadvantages of the existing accounting system of accounts receivable in Ukraine. The stages of formation of the policy of management of accounts receivable for improvement of financial condition of economic entities are considered.

**Key words:** receivables, enterprise, reserve of doubtful debts, bad debts.

**Постановка проблеми.** Проведення розрахунків із суб'єктами господарювання, а також із фізичними особами є невід'ємною частиною діяльності кожного сучасного підприємства. Встановлення певних відносин із ними зумовлює виникнення дебіторської заборгованості.

Дебіторська заборгованість є нормальним явищем у діяльності підприємства доти, доки вона контролювана та своєчасно погашається. Постановка правильно організованого обліку та аналізу виникнення зобов'язань із боку контрагентів на підприємствах перш за все повинна сприяти недопущенню прострочення термінів платежу і доведення заборгованості до стану безнадійної.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем організації обліку розрахунків із дебіторами в різні роки займалися такі вітчизняні науковці: М.Д. Білик, Ф.Ф. Бутинець, І. Буфатина, Б.І. Валуєв, С.Ф. Голов, В.І. Єфіменко, В.М. Костюченко, М.В. Кужельний, Ю.Я. Литвин, О.В. Лишиленко, В.Г. Лінник, К.С. Сурніна, Н.М. Ткаченко та багато інших.

Проте методи впливу на формування дебіторської заборгованості, недосконалість алгоритму управління дебіторською заборгованістю та ін. потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є комплексне дослідження теоретико-методичних положень та виявлення наявних проблем, пов'язаних з обліком розрахунків із дебіторами, та обґрунтування напрямів удосконалення обліку дебіторської заборгованості підприємств.

**Виклад основних результатів.** Дебіторська заборгованість – це актив підприємства, що працює на контрагента, який виник на підставі договорів, угод. Стягнення дебіторської заборгованості щодо добросовісних боржників не викликає особливих труднощів, достатньо кількох телефонних дзвінків або претензійних листів. Утім, не всі ділові партнери ведуть себе сумлінно, намагаючись знайти шляхи ухилення від своїх зобов'язань. Саме в такому разі підприємству буде корисна практика зі стягнення дебіторської заборгованості або кваліфікована юридична допомога [3].

Аналіз наявних підходів до визначення проблемних питань щодо дебіторської заборгованості та напрямів її вдосконалення в науковому середовищі представлено на рис. 1 [1].

Вчені визначають основні етапи формування політики управління дебіторською заборгованістю, що повинно призвести до поліпшення фінансового стану господарюючих суб'єктів. Перший етап – це



Рис. 1. Проблеми дебіторської заборгованості в Україні, які розглядали науковці [4]

аналіз дебіторської заборгованості в минулому періоді. Другим етапом є формування принципів кредитної політики по відношенню до покупців.

Формуються певні відповідні параметри, згідно з вибраним типом кредитної політики на третьому етапі. Четвертий етап – формування стандартів оцінки покупців і диференціація умов надання кредиту. П'ятий етап являє собою формування процедур інкасації дебіторської заборгованості, який передбачає розроблення низки заходів щодо погашення дебіторської заборгованості, терміни сплати якої прострочені.

Шостий етап – забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості, які прискорюють її переведення в грошову форму оборотних активів. До сьомого етапу належить побудова ефективної системи контролю над рухом і своєчасною інкасацією дебіторської заборгованості [5].

На основі аналізу наукових праць і літературних джерел можна виділити найбільш актуальні проблеми обліку дебіторської заборгованості:

1) проблема організації бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості та її місце в обліковій політиці;

2) проблема реальної оцінки дебіторської заборгованості;

3) проблема формування та обліку резерву сумнівних боргів;

4) проблема відображення дебіторської заборгованості на рахунках бухгалтерського обліку [1].

Статистичні дані обсягів дебіторської заборгованості за 2012–2016 рр. наведено на рис. 2.

Дебіторська заборгованість у 2012 р. становила 1 701 397,3 млн. грн., у 2013 р. відбулося незначне збільшення – 1 778 103,7 млн. грн., у 2014 р. дорівнювала 1 962 772,1 млн. грн., у 2015 р. – 2 517 203,5 млн. грн., у 2016 р. – 3 945 631,4 млн. грн.

У 2016 р. сукупна величина поточної дебіторської заборгованості підприємств усіх галузей України порівняно з 2015 р. зросла на 56,75%, а порівняно з 2012 р. – на 131,91%. Загалом у період із 2012 по 2016 р., тобто протягом п'яти років, вона в середньому зростала на 23,40%. Крім того, частка дебіторської заборгованості в загальній структурі оборотних коштів також має тенденцію до зростання, і в 2016 р. показник досяг 68,3%, тобто зріс на 7% порівняно з 2015 р.

Аналіз показників дебіторської заборгованості в Україні за даними Державної служби статистики за 2016 р. наведено на рис. 3.

У 2016 р. дебіторська заборгованість у сільському, лісовому та рибному господарстві становила 1 092 111,3 млн. грн. (у 2015 р. – 342 782,5 млн. грн.). У цьому ж році заборгованість у промисловому секторі становила 990 702,4 млн. грн. (у 2015 р. – 767 422,2 млн. грн.). Дебіторська заборгованість у будівництві два роки назад становила 115 496,3 млн. грн., у сфері інформації та телекомунікації – 48 271,7 млн. грн., у сфері освіти – 391,2 млн. грн., охорони здоров'я та соціальної допомоги – 2 054,4 млн. грн.

У фінансовій та страховій діяльності з 2012 р. відбулося зменшення дебіторської заборгованості (рис. 4).

Згідно з діаграмою, з 2012 до 2016 р. відбулося зменшення дебіторської заборгованості на 26 183,7 млн. грн. На думку фахівців, для управління дебіторською заборгованістю підприємство повинно сформувати кредитну політику, а саме: 1) стандарти кредитоспроможності покупців; 2) період кредитування; 3) політику стягнення заборгованості; 4) різноманітні пільги, що надаються за більш швидкі

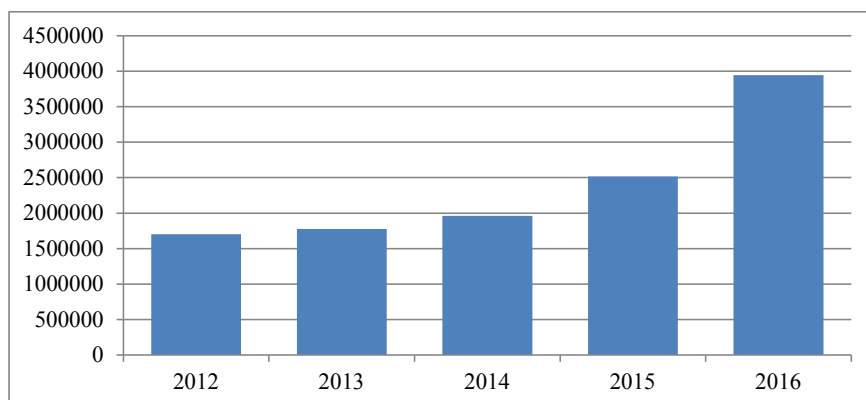


Рис. 2. Динаміка обсягів дебіторської заборгованості підприємств України протягом 2012–2016 рр., млн. грн. [8]

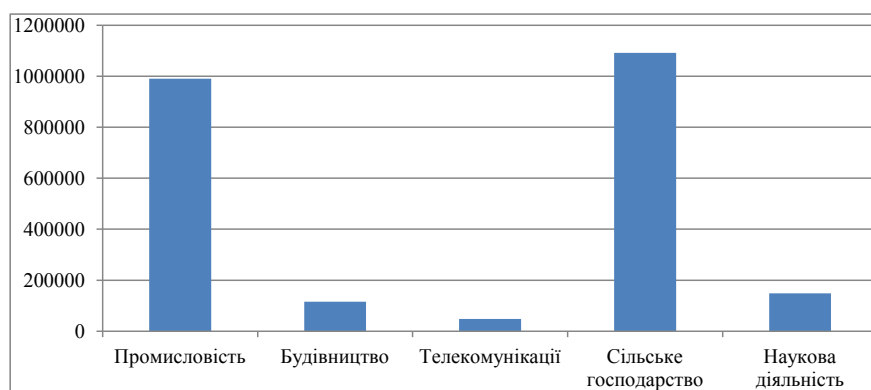


Рис. 3. Динаміка дебіторської заборгованості на підприємствах України за деякими видами економічної діяльності за 2016 р., млн. грн. [7]



платежі. Дослідження фахівців свідчать, що у цьому питанні велике значення має облікова політика підприємства.

Щоб поліпшити облік дебіторської заборгованості, треба: приділити увагу вдосконаленню нормативного забезпечення обліку дебіторської заборгованості; гармонізувати бухгалтерський та податковий облік у частині формування резерву сумнівних боргів, обліку сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості; створити відділ внутрішнього контролю за сумнівною та безнадійною заборгованістю; забезпечити своєчасний контроль співвідношення заборгованостей.

Отже, вдосконалення обліку дебіторської заборгованості за вказаними напрямками має підвищити їх ефективність, що забезпечить своєчасність, повноту та юридичну обґрунтованість розрахунків із дебіторами як запоруку успішного розвитку, стабільності та стійкості вітчизняних підприємств у сучасних ринкових умовах [7].

На нашу думку, потрібно приділити більше уваги й удосконалити класифікацію дебіторської заборгованості, яка дасть можливість здійснювати порівняльний аналіз варіантів угруповання розрахунків із дебіторами за різними класифікаційними ознаками. Також потрібно внести зміни до П(С)БО 10 стосовно віднесення до поточних активів дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги, внесення змін до Плану рахунків, що діє в Україні, які забезпечать окремий облік довгострокової та поточної дебіторської заборгованості [2].

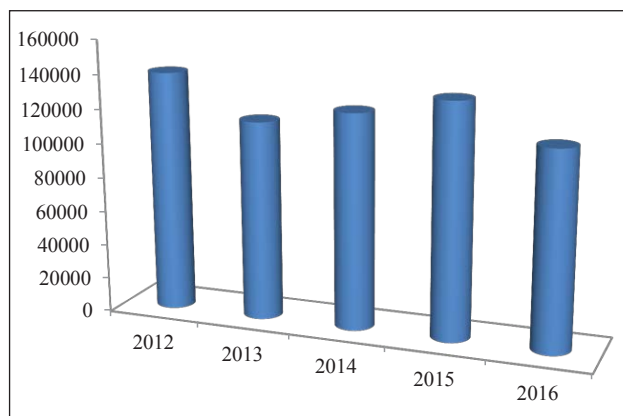
На нашу думку, для зменшення дебіторської заборгованості на українських підприємствах необхідно:

1) використовувати метод нарахування резерву сумнівних боргів на підставі класифікації дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги за строками непогашення (до 3, 6 і 12 місяців);

2) використовувати метод надання знижок за дострокової оплати;

3) створювати резерв сумнівних боргів за результатами інвентаризації дебіторської заборгованості в кінці року перед складанням звітності, а використовувати його протягом звітного року;

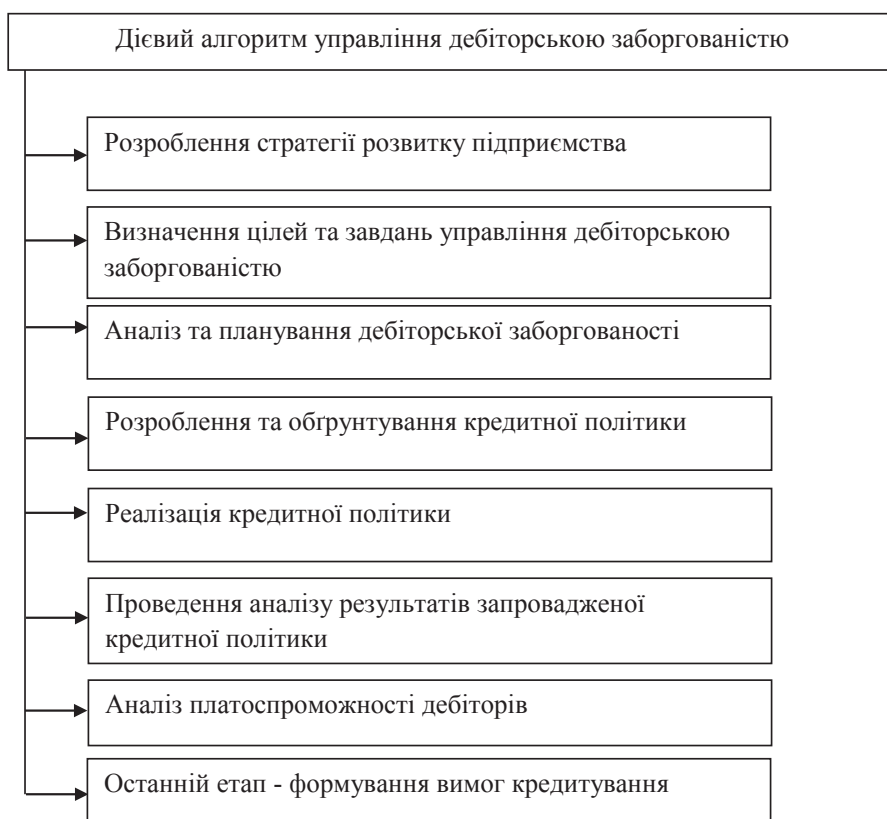
4) збільшувати кількість покупців і замовників підприємства для зменшення масштабів ризику несплати боргів [9].



**Рис. 4. Динаміка дебіторської заборгованості у фінансовій та страхувальній діяльності з 2012 по 2016 рр., млн. грн. [7]**

Управління заборгованістю необхідно починати з планування. Далі визначаються цілі та завдання управління дебіторською заборгованістю, які можна розділити на дві підсистеми: кредитна політика, яка базується на використанні дебіторської заборгованості як інструменту збільшення обсягу продажу; комплекс заходів для зниження рівня ризику виникнення простроченої чи безнадійної заборгованості [4].

Опираючись на те, які цілі стоять у пріоритеті, на підприємстві відбувається подальше планування та управління дебіторською заборгованістю (рис. 5).



**Рис. 5. Алгоритм управління дебіторською заборгованістю [6]**

У сучасних умовах господарювання розроблення ефективної методики управління дебіторською заборгованістю є однією з головних проблем у вирішенні завдань підприємства з позиції забезпечення фінансової безпеки та досягнення позитивних результатів у фінансовій санації.

Щоб ефективно управляти дебіторською заборгованістю, необхідно користуватися фінансовими інструментами, які зможуть оптимізувати грошові надходження. Плюс до всього треба враховувати необхідність нарощування обсягів діяльності [6].

Для того щоб не виникала заборгованість, необхідно впроваджувати зарубіжний досвід. Американські вчені впевнені в тому, що треба своєчасно оцінювати кредитоспроможність дебітора. Для цього можна взяти довідку в банку. Популярним методом перевірки стане взяття торговельної довідки, яку надають інші компанії, які працюють чи працювали з дебітором. Фірма може самостійно скласти кредитний рейтинг організацій, у якому будуть зазначені дані про фізичні та юридичні особи. Також можна проаналізувати фінансові звіти майбутніх дебіторів. Якщо дані застарілі, це буде дзвіночком для компа-

нії, щоб не надавати послуги, товари, продукцію в борг чи не за вигідними умовами.

**Висновки.** Облік дебіторської заборгованості є одним із важливих та дискусійних питань. На сучасному етапі економічного розвитку вітчизняні підприємства неспроможні ефективно управляти дебіторською заборгованістю, яка займає вагому частку в оборотних активах, що спричиняє кризу взаємоне- платежів.

Необхідно передбачити в наказі про облікову політику підприємства додатково умови застосування оцінки заборгованості за справедливою вартістю, що відповідає вимогам концепції управління вартістю підприємства; зазначити порядок, за яким списується безнадійна заборгованість, у тому числі закріпити в наказі, що заборгованість списується з балансу відповідно до розпорядження керівника на підставі проведеної інвентаризації та письмового обґрунтування доцільності списання. Для вдосконалення обліку дебіторської заборгованості на підприємствах України треба негайно здійснити низку змін як на законодавчому рівні, так і на рівні облікової політики підприємства.

### Список літератури:

1. Буднік Т.В., Гнатенко Є.П. Проблеми та шляхи удосконалення дебіторської заборгованості як об'єкта обліку та аналізу. Вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2016. № 9. С. 740–743.
2. Бурлаков О.О. Проблемні питання та шляхи удосконалення обліку дебіторської заборгованості на підприємствах. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/9/111.pdf>.
3. Дебіторська заборгованість: особливості обліку. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ru/pubs/id/9795>.
4. Ковтуненко К.В., Ковалик О.А. Управління дебіторською заборгованістю як інструмент зменшення фінансових ризиків на малих підприємствах. Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту. 2017. № 1(1). С. 52–57. URL: <http://economics.opu.ua/ejoru/2017/No1/52.pdf>.
5. Петрик М.В. Проблеми обліку дебіторської заборгованості. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=68623>.
6. Потриваєва Н.В. Місце дебіторської заборгованості у фінансових активах підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3945>.
7. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Діяльність суб'єктів господарювання за 2017 рік. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ9\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm).
9. Фінансова звітність державних підприємств. URL: <http://www.spfu.gov.ua/ua/content/civil-access-data-Finansova-zvitnist-derzhavnih-pidpriemstv-funkcii-upravlinnya-majnom-yakih-peredani-do-Fondu-derzhavnogo-majna-Ukraini-u-zvyyazku-z-prijnyattam-rishennya-pro-ih-privatizaciju.html>.

Дюк О.М., здобувач  
кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА» В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ

**Дюк О.М.** Дослідження сутності та змісту корпоративної культури підприємства в сучасних умовах розвитку. У статті розглянуто основні підходи до визначення поняття «корпоративна культура». Запропоновано власне трактування даного поняття. Встановлено основну мету корпоративної культури на підприємстві. Висвітлено основні чинники впливу на формування корпоративної культури на підприємстві.

**Ключові слова:** культура, корпоративна культура, підприємство, мета корпоративної культури на підприємстві, чинники впливу на формування корпоративної культури.

**Дюк О.Н.** Исследование сущности и содержания корпоративной культуры предприятия в современных условиях развития. В статье рассмотрены основные подходы к определению понятия «корпоративная культура». Предложена собственная трактовка данного понятия. Установлена основная цель корпоративной культуры на предприятии. Освещены основные факторы влияния на формирование корпоративной культуры на предприятии.

**Ключевые слова:** культура, корпоративная культура, предприятие, цель корпоративной культуры на предприятии, факторы влияния на формирование корпоративной культуры.

**Diuk O.N.** The study of the essence and content of the corporate culture of the enterprise in modern conditions of development. The article discusses the main approaches to the definition of the concept of «corporate culture». Proposed their own interpretation of this concept. It was established the main goal of corporate culture in the enterprise. Covered the main factors influencing the formation of corporate culture in the enterprise.

**Key words:** culture, corporate culture, enterprise, goal of corporate culture at an enterprise, factors influencing the formation of corporate culture.

**Постановка проблеми.** Не всі керівники підприємств приділяють увагу питанню поліпшення та застосування корпоративної культури у сфері управління, оскільки вони віддають перевагу більш матеріальним речам. Українські підприємства також належать до таких. Із розвитком вітчизняної економіки зростали й інвестиції в нього. Але недостатньо лише закупити сучасне обладнання та підняти заробітну плату. Це лише фундамент до формування успішного внутрішнього середовища. Такі речі, як знання, традиції, ритуали та символізм, роблять із персоналу підприємства цілісний організм, який може мінімізувати такі загрози, як недовіра, конфліктні ситуації, байдужість тощо. Саме тому корпоративна культура може мати такий значний вплив на внутрішнє середовище та систему управління на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності поняття «корпоративна культура» присвячено значну кількість наукових робіт провідних учених, серед яких: А. Блінов, О. Василевська, К. Голд, І. Кулигіна, Б. Карлофф, Д. Мерсер, Т. Марушак, С. Мішон, В. Погребняк, В. Томілов, П. Штерн та ін.

Попри значний науковий внесок провідних вітчизняних і зарубіжних учених сьогодні так і не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «корпоративна культура». Крім того, недостатньо уваги приділяється питанню визначення основних чинників впливу на формування корпоративної культури на підприємстві.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є дослідження сутності та змісту поняття «корпоративна культура підприємства».

**Виклад основних результатів.** Кожне підприємство прагне отримати максимальний економічний ефект від своєї діяльності, тому використовує всі можливі ресурси, способи, методи та інструменти для досягнення своєї місії. Не завжди вони можуть мати матеріальну форму або будуть організовано сформовані керівництвом підприємства. На підприємствах є ресурси та процеси, які навіть попри те, що можуть не мати матеріальної форми та не обов'язково утворилися організовано, мають змогу здійснювати суттєвий вплив на фундаментальні зміни всередині підприємства. До них можна віднести один із найскладніших за своєю структурою

ресурс у сучасному веденні господарства – корпоративну культуру, яка уособлює в собі інформацію, вміння, знання, традиції та особливі елементи людського капіталу, що дають підприємству змогу виділитися на фоні інших на ринку, а також прискорити отримання бажаного економічного ефекту за умови її правильного використання.

Як можна зрозуміти з назви поняття, корпоративна культура є частиною поняття «культура».

Історично склалося, що до основних теоретичних підходів до вивчення поняття «культура» відносять [1; 2]: функціоналізм (Б. Маліновський, А. Раткліфф-Браун), де виділяють «нормальний» стан, тобто самодостатність або збалансованість того чи іншого елемента культури; символізм (Т. Парсонс, К. Гірц), згідно з яким елементи культури досліджують як символи, що характеризують відношення особи до оточуючого світу через певну сукупність цінностей, вірувань, ідей і т. д.; адаптивно-діяльнісний підхід (Е. Макарян, С. Едвард), що передбачає визначення елементів культури як механізм, який дає змогу програмувати та мотивувати реалізацію адаптації і перетворення в діяльності людей.

Другим складником терміна «корпоративна культура» виступає поняття «корпорація».

Воно виникло ще в період розвитку давньоримської цивілізації і пройшло значну теоретичну і практичну еволюцію щодо розуміння її сутності.

Сьогодні дане поняття широко застосовується в економічних і правових науках. До найбільш популярних наукових підходів до визначення поняття «корпорація» можна віднести такі:

- корпорація як договірне об'єднання організацій, що сформувалося на базі формування горизонтальних зв'язків, об'єднання виробничих, науково-комерційних інтересів, регулювання якої здійснюється на централізованих засадах [3, с. 219];
- корпорація – це ведення бізнесу, який складається з приватних та/або юридичних осіб [4, с. 31];
- корпорація як форма підприємницької діяльності, за якої пайова власність, статус та функції управління здійснюють наймані керівники [5, с. 363].

Поняття «корпоративна культура» вперше з'явилося у XIX ст. у працях фельдмаршала та військового теоретика Гельмута Карла Бернхарда фон Мольтке, який описав цим терміном взаємовідносини у військовому середовищі, зокрема серед офіцерського складу [6, с. 15].

Нині в науковій літературі вже немає нестачі в дослідженні поняття корпоративної культури, й інтерес до неї лише зростає.

У зв'язку зі зростанням наукового інтересу все більше зростає неможливість дійти до однієї спільної думки щодо сутності поняття «корпоративна культура». Наприклад, В.В. Томілов [7, с. 29] зазначає, що корпоративна культура – це свого роду мислення, завдяки якому можна визначити внутрішнє життя на підприємствах.

І.А. Кулигіна [8] під культурою корпорації розуміє таку позицію, яка формується за рахунок тих чи інших цінностей. Подібної думки дотримується і Б. Карлофф [9, с. 134], який також визначає корпоративну культуру з боку певної позиції, в якій закладені основні цінності підприємств.

Інші автори акцентують увагу на унікальності, яку привносить сформована корпоративна культура на підприємствах. Наприклад, К. Голд [10, с. 569] вважає, що корпоративна культура – це набір таких унікальних характеристик, які дають змогу відрізнити підприємство від інших у його галузі.

Також часто можна зустріти й акцентування науковців на здібностях працівників, завдяки яким і формується успішна корпоративна культура. Наприклад, Д. Мерсер [11, с. 292] зазначає, що корпоративна культура – це максимальний розвиток талантів, професійних навичок та творчих здібностей.

Однією з найпопулярніших точок зору щодо визначення поняття «корпоративна культура» є акцент на таких речах, як вірування, уявлення, символізм, ритуали і т. д. Так, Г.Л. Хаєта [12, с. 17] під корпоративною культурою розуміє систему цінностей, вірувань, символів, очікувань, які були сформовані у внутрішньому середовищі підприємств під час здійснення ними діяльності.

Деякі автори зазначають, що корпоративна культура є ефективним інструментом для встановлення правил поведінки на підприємстві. Так, Т. Марущак [13, с. 37] стверджує, що корпоративна культура – це ні що інше як сукупність прийнятих норм і правил поведінки. Подібну думку має і В.Д. Козлов [14], який розуміє під цим поняттям систему формальних і неформальних правил, а також норм діяльності.

Слід також виділити й специфічні позиції щодо трактування поняття «корпоративна культура». Так, А.О. Блінов та О.В. Василевська [15] вважають, що корпоративна культура – це свого роду припущення, яке виражається у цінностях, і воно дає змогу задавати людям орієнтири в їхніх поведінці та діях.

Зарубіжні колеги також мають специфічне бачення на дане поняття. Наприклад, Р. Песпейл та Е. Етос [16] вважають, що корпоративна культура – це «вищі цілі» і цінності, що мають коріння з дзен-буддизму.

Тобто можна побачити, що науковці розглядають поняття «корпоративна культура» з різних боків, але в кінцевому підсумку в кожному з поглядів можна знайти спільні риси, які об'єднують їх. За результатом дослідження наукової літератури ми сформували підходи, з боку яких найчастіше розглядають поняття «корпоративна культура»: конкурентоспроможний, поведінковий, мотиваційний, оточуючий та ресурсний (табл. 1).

Розглянувши поняття «корпоративна культура», ми дійшли до висновку, що основна мета корпоративної культури для робітника, менеджерів та керівництва є різною, тому ми сформували поліаспектність мети корпоративної культури залежно від ланки підприємства (рис. 1).



Підходи до визначення поняття «корпоративна культура»

№	Конкурентоспроможний підхід	
1	Науковці, яких можна віднести до даного підходу: <i>К. Голд, Г. Морган, Г. Хофстеде, М. Бобілева</i>	Корпоративну культуру розглядають як спосіб виділення підприємства серед інших завдяки унікальним й індивідуальним характеристикам, які присутні лише у внутрішньому середовищі даного підприємства і можуть призвести до підвищення конкурентоспроможності
Поведінковий підхід		
2	Науковці, яких можна віднести до даного підходу: <i>Т. Базаров, С. Шекиня, В. Козлов</i>	Акцентується увага на тому, що корпоративна культура впливає (формує, задає відповідний тон) на поведінку колективу
Мотиваційний підхід		
3	Науковці, яких можна віднести до даного підходу: <i>М. Мерсер, Ю. Одегов, П. Журавльов</i>	Під корпоративною культурою розуміють цінності, навички, які слугують зразком для інших працівників та стимулюють їх о професійного та особистісного розвитку
Оточуючий підхід		
4	Науковці, яких можна віднести до даного підходу: <i>К. Шольц, М. Коул, М. Мескон</i>	Корпоративна культура виступає свого роду оточенням (кліматом), яке природно сформувалося і духовно впливає на внутрішнє життя підприємства
Ресурсний підхід		
5	Науковці, яких можна віднести до даного підходу: <i>В. Погребняк</i>	Корпоративна культура – це сукупність як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів, які дають змогу досягнути спільної мети

Джерело: складено автором

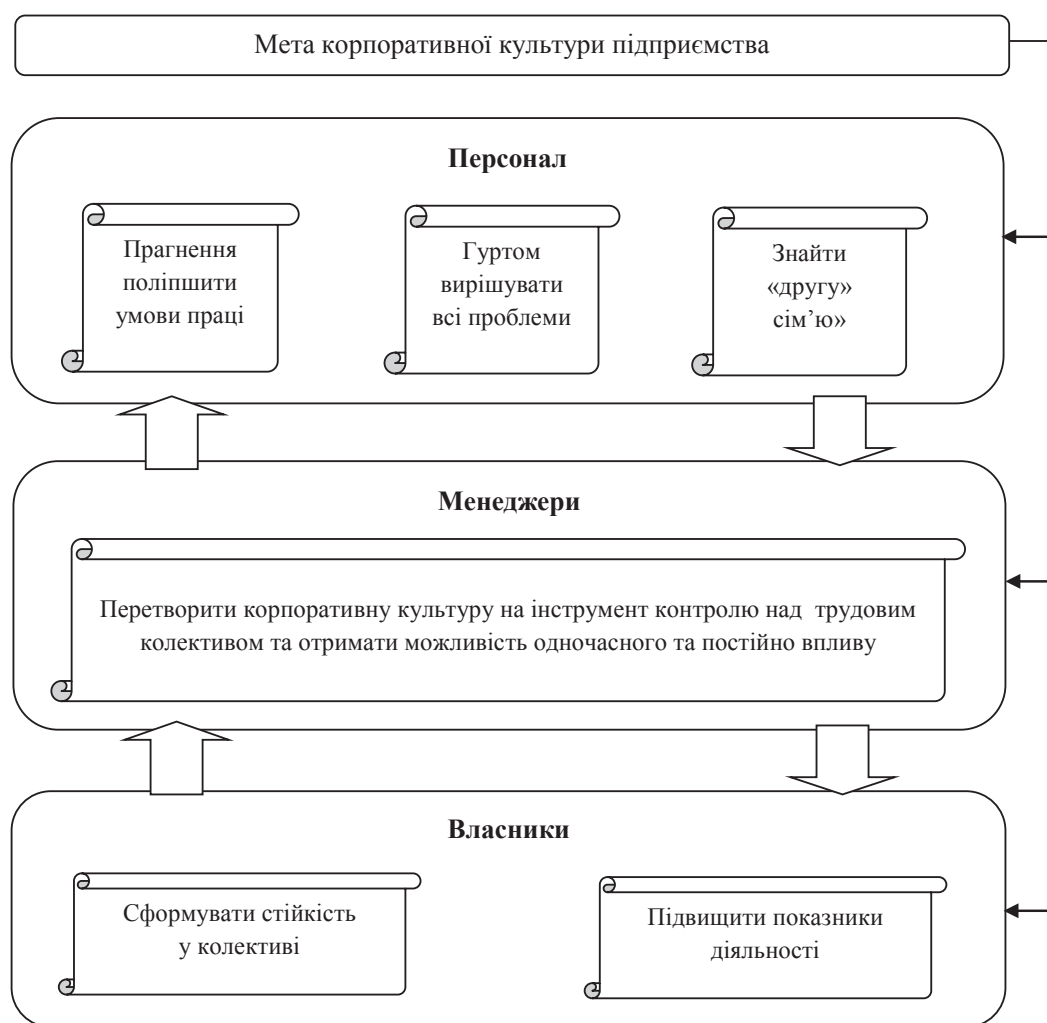


Рис. 1. Поліаспектність мети корпоративної культури підприємства

Джерело: сформовано автором

## Основні чинники впливу на формування корпоративної культури

№	Характер чинників впливу	Чинники, які відносять до них
1	Економічний	Внутрішні економічні чинники: система мотивації, рівень інноваційної активності; рівень фінансової стабільності підприємства; вид продукції, товару, послуг; стадія життєвого циклу
		Зовнішні економічні чинники: зростання інфляції в країні; рівень попиту; середній рівень заробітної плати в країні; валютна політика; рівень конкурентоспроможності підприємства, науково-технічний прогрес
2	Правовий	Внутрішні правові чинники: система охорони праці; дотримання чинного законодавства; політика керівництва підприємства; інформаційне забезпечення; рівень освіти працівників; статут підприємства
		Зовнішні правові чинники: політична ситуація в країні; нормативно-правові акти у сфері забезпечення належних умов праці та здійснення підприємницької діяльності
3	Психологічний	Внутрішні чинники: психологічний клімат; гендерна політика; кооперування між працівниками; рівень горизонтальної та вертикальної довіри; рівень ставлення до різноманітних ритуалів, традицій; умови праці; дотримання норм та етикету; психологічна готовність до змін; упевненість керівника
		Зовнішні чинники: менталітет; генофонд; імідж підприємства на ринку
4	Духовний	Внутрішні чинники: життєвий досвід; урахування індивідуалізму; наявність субкультури на підприємстві; неформальний клімат; віра в розвиток підприємства; відсутність бюрократизму; корпоративний дух; виховання
		Зовнішні чинники: розвиток субкультур у країні; рівень конформізму; релігія; розвиток патріотизму; соціальна та демографічна політика; національні звичаї

Джерело: систематизовано та складено автором

Для розкриття сутності поняття «корпоративна культура» необхідно дослідити та систематизувати основні чинники, які впливають на її формування.

Т.О. Беляк [6, с. 106] та Л.В. Волянська-Савчук [17, с. 22] пропонують поділяти чинники впливу на зовнішні і внутрішні.

М.І. Овчаренко [18, с. 48] розширив і виділяє три рівні чинників, що впливають на корпоративну культуру: макро-, мезо- та мікрорівень, зазначаючи при цьому, що мікрорівень включає чинники та процеси, що стосуються окремо взятого індивіда: систему сімейного виховання; систему освіти; соціально-демографічні та організаційно-професійні характеристики.

Ми частково погоджуємося з тим, що чинники слід розділяти на внутрішні й зовнішні, але, на нашу думку, їх також слід розділяти і за характером впливу (табл. 2).

Отже, за результатами проведеного дослідження ми сформували власне бачення поняття «корпора-

тивна культура», яке включає в собі лише найкращі риси з представлених вище підходів і враховує виділені нами спільні риси, які проявляються в значній кількості трактувань даного поняття. Так, корпоративна культура – це набір певної сукупності матеріальних і духовних елементів, що дають змогу розкривати прихований людський потенціал та стають об'єднуючою ланкою для персоналу, різних підрозділів або підприємств, які спільними зусиллями прагнуть досягнути поставленої цілі, підвищити конкурентоспроможність на ринку.

**Висновки.** Проведене нами дослідження продемонструвало, що в науковій спільноті досі не прийшли до єдиного думки щодо сутності поняття «корпоративна культура». Її значення для підприємства лише зростає, оскільки вона може охопити практично кожний структурний елемент діяльності. У подальшому слід приділити увагу визначенню місця корпоративної культури у виборі технологій управління персоналом на підприємстві.

## Список літератури:

1. An analytical approach to the theory of social stratification // Parsons T. Essays in Sociological Theory. Revised Edition. Free Press, Macmillan. N.Y. (London ), 1964. P. 69–88.
2. Markarian S. Edward. Capacity for World Strategic Management. Yerevan: Gitutgun, 1998. P. 100.
3. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.
4. Основы корпоративных финансов / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан. М.: Лаборатория базовых знаний, 2000. 720 с.
5. Экономический и юридический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна; 6-е изд., доп. М.: Ин-т новой экономики, 2004. 1376 с.
6. Беляк Т.О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. ... к.е.н.; Кіровоградський національний технічний університет. Кропивницький, 2016. 269 с.

7. Томилов В.В. Культура предпринимательства: учебник. СПб.: Питер, 2000. 368 с.
8. Управление персоналом: учеб. пособ. / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов; 2-е изд., испр. Челябинск: ЮУрГУ, 2007. 106 с.
9. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы; пер. с англ. под науч. ред. А.В. Приписной. М.: Экономика, 1991. 239 с.
10. Gold Kenneth A. Managing for success: A comparison of the private and public sectors. Public Administration Review. 1982. Vol. 42(6). P. 568–575.
11. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991. С. 292.
12. Корпоративна культура: навч. посіб. / за заг. ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. С. 17.
13. Марущак Т. Корпоративная культура предприятий сферы услуг. Персонал. 2001. № 6. С. 37–39.
14. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. М.: ИНФРА-М, 1995. 204 с.
15. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: учеб. пособ. М.: Гелан, 2001. 411 с.
16. Ячменьова В.М., Царенко Н.В. Корпоративна культура промислового підприємства: формування та розподіл витрат; Міністерство освіти та науки, молоді та спорту України, Національна академія природоохоронного курортного будівництва, 2011. С. 14.
17. Волянська-Савчук Л.В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах машинобудування; Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2017. 266 с.
18. Овчаренко М.І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств: дис. ... к.е.н.; Сумський державний університет. Суми, 2011. 235 с.

УДК 330.341.1

**Коваленко О. В.**, д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки підприємства,  
Запорізька державна інженерна академія  
**Чуприна Н.Ю.**, магістрант  
Запорізька державна інженерна академія

## ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Коваленко О. В., Чуприна Н.Ю.** Характеристика сучасного стану інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Статтю присвячено аналізу сучасного стану інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Розкрито основні тенденції та проблеми інноваційного розвитку, здійснено порівняння інноваційної діяльності у Запорізькому регіоні із загальнодержавними показниками. Визначено основні проблеми, що гальмують інноваційний розвиток Запорізького регіону.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційна активність, державна підтримка, фінансування.

**Коваленко Е.В., Чуприна Н.Ю.** Характеристика современного состояния инновационного развития отечественных предприятий. Статья посвящена анализу современного состояния инновационной деятельности отечественных предприятий. Раскрыты основные тенденции и проблемы инновационного развития, осуществлено сравнение инновационной деятельности в Запорожском регионе с общегосударственными показателями. Определены основные проблемы, тормозящие инновационное развитие предприятий Запорожского региона.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, инновационное развитие, инновационная активность, государственная поддержка, финансирование.

**Kovalenko O.V., Chupryna N.Yu.** Characteristics of the current state of innovative development of domestic enterprises. The article is devoted to the analysis of the current state of innovation of domestic enterprises. The main trends and problems of innovative development are revealed, innovation in the Zaporizhzhia region is compared with nationwide indicators. The key problems hampering the innovative development of the Zaporizhzhia region are identified.

**Key words:** innovation, innovation activity, innovative development, innovation activity, government support, financing.

**Постановка проблеми.** В Україні проблема ефективного економічного розвитку на основі інноваційних розробок є надзвичайно актуальною, оскільки активізація інноваційної діяльності могла б стати рушійною силою забезпечення розвитку промислових підприємств через удосконалення існуючих виробничих процесів, підвищення ефективності всіх аспектів виробничої та господарської діяльності, виявлення нових перспективних форм і напрямів ведення бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інноваційного розвитку та проблеми управління інноваційними процесами знайшли своє відображення у працях як вітчизняних так і зарубіжних вчених: С. Білої, В. Бесєдіна, В. Воротіна, А. Гальчинського, В. Гейця, В. Мартиненка, Л. Федулової, Г. Менша, П. Друкера, Б. Твісса, Б. Санто, В. Хартмана, Р. Солоу, та інших. Однак, не зважаючи на те, що в економічній літературі глибоко і багатосторонньо досліджуються питання формування і використання інноваційного потенціалу, визначення соціально-економічної ефективності нововведень, разом з тим, недостатньо уваги приділяється питанню активізації процесів інноваційного розвитку на вітчизняних підприємствах. Нажаль в Україні не визначено чіткі цілі і першочергові пріоритети стимулювання інноваційної діяльності саме в пріоритетних галузях економіки, що і гальмує активізацію цих процесів на вітчизняних підприємствах.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз сучасного стану та проблем інноваційної розвитку вітчизняних підприємств.

**Виклад основних результатів.** Ключовими передумовами для інноваційного розвитку сучасних підприємств є наявність на підприємствах потужного інноваційного потенціалу або можливостей (фінансових, інтелектуальних) для ефективного трансферу технологій та / або аутсорсингу функцій менеджменту інновацій.

Для проведення аналізу інноваційного розвитку як країни в цілому, так і окремих її регіонів, визначення основних тенденцій, проблем та перспектив, скористаємось даними Державної служби статистики України [1], Статистичним збірником «Наукова

та інноваційна діяльність України» за 2016 рік [2]. Для аналізу оберемо період з 2012 по 2016 рр.

Так, за даними Державної служби статистики України [1], ступінь зносу основних фондів в середньому по країні невинно зростає, а саме: із 76,7% у 2012 р до 83,5 у 2014 році. Але потім мало місце зменшення значення цього показника, і у 2016 році його значення було рівним 58,1%. Це на 2% більше, ніж у попередньому році. Найгірша ситуація щодо стану основних засобів у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – ступінь зносу 94,3%, виготовленні виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність – 91%, діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 80,2%. Найменш зношеними є основні фонди у фінансовій та страховій діяльності – 39%, в сільському господарстві (37,2%) та будівництві (36%).

Однак, не зважаючи на високий ступінь зношеності основних засобів, їх оновлення здійснюється невисокими темпами, а в окремих галузях економіки взагалі не відбувається.

Основною причиною такої ситуації є відсутність необхідних фінансових ресурсів на розробку та впровадження інноваційних технологій. Іншою причиною є тривалий термін окупності коштів, які вкладаються у нові технології, а за умови відсутності власних коштів і високих відсоткових ставок на кредитні ресурси, цей процес ще більше гальмується. Негативний вплив на процес оновлення основних засобів здійснює недосконала амортизаційна політика. Для розвитку економіки, її здатності задовольняти потреби ринку і реалізовувати стратегічні пріоритети, ключовим значенням виступає активне впровадження нових видів інноваційної продукції, наукомісткої техніки та технологій. Лише інтенсивне створення та освоєння нових технологій дозволить скоротити час розробки та впровадження у виробництво нових видів продукції, що в свою чергу, дасть прискорити реакцію на потреби ринку.

Дані про інноваційну активність підприємств наведено в таблиці 1, а темпи росту цих показників – у таблиці 2.

Таблиця 1

Дані про інноваційну активність підприємств України (млн. грн.) [3, с. 12]

Роки	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	Загальна сума витрат	у тому числі за напрямками			
			дослідження і розробки	придбання інших зовнішніх знань	придбання машин обладнання та програмного забезпечення	інші витрати
2012	17,4	11480,6	1196,3	47,0	8051,8	2185,5
2013	16,8	9562,6	1638,5	87,0	5546,3	2290,9
2014	16,1	7695,9	1754,6	47,2	5115,3	778,8
2015	17,3	13813,7	2039,5	84,9	11141,3	548,0
2016	18,6	23229,5	2457,8	64,2	19829,0	878,4



Таблиця 2

## Дані про інноваційну активність підприємств України (млн. грн.) [3, с. 12]

Роки	Питома вага підпр., що займалися інноваціями, %	Загальна сума витрат, млн. грн.	у тому числі за напрямками					
			дослідження і розробки	у тому числі		придбання інших зовнішніх знань	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	інші витрати
				внутрішні НДР	зовнішні НДР			
2013/12	96,6	83,3	137,0	135,9	141,2	185,1	68,9	104,8
2014/13	95,8	80,5	107,1	93,3	163,3	54,3	92,2	34,0
2015/14	107,6	179,5	116,2	150,2	38,5	179,9	217,8	70,4
2016/15	109,1	168,2	120,5	112,5	191,8	75,6	178,0	160,3
2016/12	108,6	202,3	205,5	213,8	170,5	136,6	246,3	40,2

Як видно з наведених даних, частка підприємств, що займалися інноваціями, впродовж досліджуваного періоду мала мінливий характер. До 2014 р. мало місце зниження показника, що було наслідком кризових явищ в економіці. Однак далі значення зростали, і у 2016 році частка інноваційно-активних підприємств зросла на 1,5% (темп зростання становив 8,6%).

Загальна сума витрат на проведення досліджень зросла з 2012 року більше, ніж удвічі. Особливо відчутним було зростання у 2015 році – на 50% у порівнянні з попереднім роком. Слід зазначити, що існує прямий зв'язок між розміром підприємства і його рівнем інноваційності, оскільки для впровадження інновацій необхідно мати певну кількість персоналу, задіяного у виконанні наукових досліджень і розробок. Відповідно найвища частка як технологічно інноваційних, так і нетехнологічно-інноваційних підприємств була серед великих підприємств [4].

Щодо видів економічної діяльності, то за даними [4] в середньому протягом 2014–2016 рр. найвища частка інноваційних підприємств була на підприємствах інформації та телекомунікації (22,1%), переробної промисловості (21,9%), фінансової та страхової діяльності (21,7%) та діяльності у сфері архітектури та інжинірингу (20,1%).

При цьому вища за середню по країні частка підприємств із технологічними інноваціями була серед підприємств переробної промисловості (15,6%),

з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (12,6%), а також підприємств, які займалися діяльністю у сферах архітектури та інжинірингу, науковими дослідженнями та розробками, рекламною діяльністю – 13,2%; з нетехнологічними інноваціями – серед підприємств фінансової та страхової діяльності (18,0%), інформації та телекомунікації (17,3%), переробної промисловості (15,3%).

Структура витрат на інноваційну діяльність представлена в таблиці 3. Загальні сума витрат на дослідження і розробки до 2014 року зростала як у абсолютному, так і у відносному вимірюванні, після чого незважаючи на зростання значення показника, їх частка зменшувалась.

Витрати на придбання інших знань впродовж досліджуваного періоду були незначними, їх частка становила менше 1%. Протягом двох останніх років мало місце істотне збільшення витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, у 2016 році їх частка становила більше, ніж 4/5 всього обсягу витрат на інновації. Частка інших витрат, до яких відносять такі напрями фінансування, як навчання й підготовка персоналу для розробки та застосування, також істотно зменшилась з 2014 року.

Впродовж 2016 року на інновації підприємства витратили 23,2 млрд. грн., у тому числі на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 19,8 млрд. грн., на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2,4 млрд. грн., на придбання

Таблиця 3

## Структура витрат на інноваційну діяльність [3, с. 13]

Роки	Загальна сума витрат, млн. грн.	у тому числі за напрямками							
		дослідження і розробки		придбання інших зовнішніх знань		придбання машин, обладнання та програмного забезпечення		інші витрати	
		млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
2012	11480,6	1196,3	10,4	47,0	0,4	8051,8	70,1	2185,5	19,0
2013	9562,6	1638,5	17,1	87,0	0,9	5546,3	58,0	2290,9	24,0
2014	7695,9	1754,6	22,8	47,2	0,6	5115,3	66,5	778,8	10,1
2015	13813,7	2039,5	14,8	84,9	0,6	11141,3	80,7	548,0	4,0
2016	23229,5	2457,8	10,6	64,2	0,3	19829,0	85,4	878,4	3,8

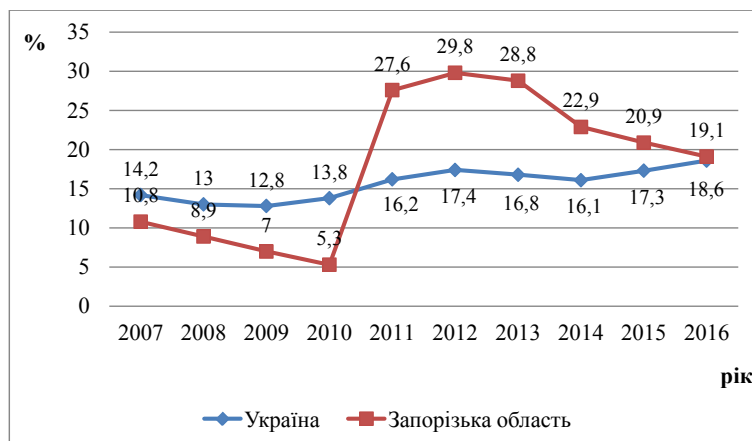


Рис. 1. Динаміка промислових підприємств, що займалися інноваціями в Україні та Запорізькій області [1; 6]

існуючих знань від інших підприємств або організацій – 0,1 млрд. грн. та близько 0,9 млрд. грн. – на іншу інноваційну діяльність (включаючи проектування, навчання, маркетинг та іншу відповідну діяльність).

Найбільшу кількість інноваційних видів продукції впроваджено на підприємствах Запорізької, Львівської, Харківської, Дніпропетровської областей та м. Києва; за видами економічної діяльності – на підприємствах з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань, харчових продуктів, металургійного виробництва.

Найбільш високий рейтинг інноваційної активності промислових підприємств спостерігається у Київському регіоні (з урахуванням м. Київ), у Харківському регіоні та Дніпропетровському. Основними депресивними регіонами можна виділити Волинський, Чернівецький, Луганський та Закарпатський [5, с. 435].

Станом на сьогодні Запорізька область не входить до регіонів-лідерів, але має значний інноваційний потенціал. Оскільки економіка регіону базується на діяльності промислових підприємств, то саме рівень їх інноваційності і впливає на рівень інноваційного розвитку регіону загалом.

Як видно з рисунку 1, інноваційна активність промислових підприємств Запорізького регіону до 2010 рр. була нижчою, ніж в середньому по Україні, як серед підприємств, що займалися інноваціями, так і серед тих, що їх упроваджували.

Як видно з рисунку 1 за один рік (із 2010 р. по 2011 р.) кількість інноваційних підприємств в Запорізькому регіоні зросла майже у 5 разів. На фоні того, що загальна кількість підприємств у регіоні залишилася приблизно на тому ж рівні (14 588 підприємств у 2010 р. та 14 938 – у 2011 р. [6]), можна дійти висновку, що підприємства почали активно впроваджувати інновації. Починаючи з 2013 р. питома вага підприємств, що займалися та впроваджували інновації в Запорізькій області, почала поступово скорочуватися, але станом на 2016 р. їх частка перевищує середнє значення по країні.

У Запорізькій області фінансування інноваційної діяльності майже на 95% здійснюється лише за рахунок власних коштів підприємств. Кошти від іноземних інвесторів область за останні 15 років отримувала лише у 2008 р. (242 тис. грн.) та у 2011 р. (9463,5 тис. грн.). Фінансування інноваційної діяльності у Запорізькій області з 2001 по 2010 р. коливалося на рівні 120-200 млн. грн., а починаючи із 2012 р. поступово зросло і станом на 2015 р. загальна сума фінансування інноваційної діяльності у Запорізькому регіоні становила близько 330 млн. грн. Сума витрат підприємств Запорізького регіону на інноваційну діяльність була максимальною у 2011 р. – 800,4 млн. грн. Таке масшта-

бне фінансування інноваційної діяльності у 2011 р. пояснюється початком будівництва Ботієвської ВЕС, найбільшої вітрової електростанції України, яка розташована поблизу села Приморський Посад Приазовського району Запорізької області [7, с. 75].

Зазначимо, що лише близько 3% інноваційної продукції, що була реалізована підприємствами регіону, були новими для ринку, 3% – це продукція, яка була новою для підприємства, а решта 94% – це продукція, яка була лише поверхнево модифікованою (таблиця 4).

У середньому по Україні рівень інноваційності продукції є дещо вищим. Так, частка продукції, яка була новою для ринку, становить 6%, частка продукції, яка була новою для підприємства – 13%, частка продукції, яка була лише поверхнево модифікованою – 81%.

Основними причинами, що стримують інноваційний розвиток підприємств Запорізького регіону, є не тільки дефіцит фінансових ресурсів, велика витратність на впровадження нововведень, тривалий термін окупності нововведень, а й спад платоспроможного попиту на науково-технічну продукцію як з боку держави, так і підприємницького сектору, погіршення матеріально-технічної бази досліджень, недостатній рівень стимулювання інноваційної активності, відсутність сприятливих умов для інноваційної діяльності вітчизняних виробників, вітчизняних та іноземних інвесторів тощо.

**Висновки.** Інноваційний вектор розвитку національної економіки є важливим аспектом відтворення виробничих відносин та розвитку наукоємних виробництв в Україні загалом. Тому аналіз показників інноваційної діяльності вітчизняних підприємств сприяє уявленню не лише про стан справ у цій сфері, але й про виконання намічених завдань соціально-економічного й інноваційного розвитку держави. Як показує проведене дослідження, основною невирішеною проблемою сьогодні є низький технологічний рівень виробництв, низька інноваційна активність підприємств, слабе державне фінансу-

Основні показники інноваційної діяльності у Запорізькій [7, с. 74]

Назва показника	Роки		
	2005	2010	2015
Організації, які виконують наукові та науково-технічні роботи, од.	38	33	26
Кількість працівників організацій, які виконували наукові та науково-технічні роботи, осіб	7145	5755	4194
Фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт, тис. грн.	230 009,8	440 656,2	518 114,4
Обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами наукових організацій, тис. грн.	305 275,4	506 831,6	558 419,8
Упроваджено нових технологічних процесів, од.	531	170	114
Кількість найменувань упроваджених інноваційних видів продукції на промислових підприємствах	86	114	397
Кількість заявок на винаходи від національних заявників, од.	–	72	101
Кількість патентів на винаходи від національних заявників, од.	–	36	42
Кількість заявок на корисні моделі від національних заявників, од.	–	361	312
Кількість патентів на корисні моделі від національних заявників, од.	–	334	264
Сумарний індекс інновацій, %	–	38,7	34,4

вання інноваційних розробок, відсутність власних коштів на ведення інноваційної діяльності, а внаслідок низькі темпи та якість розвитку економіки в цілому.

Для покращення ситуації негайного вирішення потребують питання щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності; фінансового стимулювання активіза-

ції інноваційних процесів; покращення та розширення інноваційної інфраструктури; посилення взаємозв'язку між наукою і виробництвом тощо. Основну увагу слід зосередити також і на всебічному стимулюванні інноваційної діяльності на основі вдосконалення як фінансових так і правових механізмів її регулювання засобами проведення ефективної інноваційної політики.

#### Список літератури:

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник / Відп. за вип. О.О. Кармазіна. – К.: Державна служба статистики України, 2017. – 140 с.
3. Григорук П.М. Характеристика сучасного стану інноваційного розвитку України / П.М. Григорук // International Journal of Innovative Technologies in Economy. – 2018. – № 2(14). – С.11–19.
4. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України (за міжнародною методологією) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm).
5. Лепетюха Н.В. Оцінювання інноваційної активності промислових підприємств регіонів України / Н.В. Лепетюха // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 22. – С. 432–436.
6. Офіційний сайт Головного управління статистики в Запорізькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua>.
7. Голомб В.В. Аналіз сучасного стану та проблем розвитку інноваційної діяльності у Запорізькому регіоні / В.В. Голомб // Економіка та суспільство. – 2017. – № 17. – С. 72–76.

**Копішинська К. О., к.е.н.,**  
старший викладач кафедри менеджменту  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ: ЗМІСТ, СТРУКТУРА ТА УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ

**Копішинська К.О. Цифрові інновації: зміст, структура та умови функціонування.** Розглянуто основні підходи до визначення поняття «цифрові інновації», запропоновано власне трактування даної дефініції. Визначено ключові чинники формування цифрових інновацій, до яких належать: інтелектуальний капітал, технологічна інфраструктура та фінансові й інвестиційні ресурси. Досліджено умови впровадження та функціонування цифрових інновацій, ідентифіковано чинники, що впливають на рішення компанії щодо впровадження цифрових інновацій. Для оцінювання ролі цифрових інновацій у діяльності компанії проаналізовано напрями, за якими оцінюється показник «частка цифрових інновацій».

**Ключові слова:** інновації, цифрові інновації, інформаційно-комунікаційні технології, інтелектуальний капітал, технологічна інфраструктура.

**Копишинская Е.А. Цифровые инновации: содержание, структура и условия функционирования.** Рассмотрены основные подходы к определению понятия «цифровые инновации», предложена собственная трактовка данной дефиниции. Определены ключевые факторы формирования цифровых инноваций, к которым относятся: интеллектуальный капитал, технологическая инфраструктура, а также финансовые и инвестиционные ресурсы. Исследованы условия внедрения и функционирования цифровых инноваций, идентифицированы факторы, влияющие на решение компании по внедрению цифровых инноваций. Для оценки роли цифровых инноваций в деятельности компании проанализированы направления, по которым оценивается показатель «доля цифровых инноваций».

**Ключевые слова:** инновации, цифровые инновации, информационно-коммуникационные технологии, интеллектуальный капитал, технологическая инфраструктура.

**Kopishynska K.O. Digital innovations: content, structure and conditions of functioning.** The author analyzed different approaches to the interpretation of the concept «digital innovation» and formulated the own one. There are defined the key factors that influence the formation of digital innovation: intellectual capital, technological infrastructure, financial and investment resources. There are identified the factors that may restrict the implementation of digital innovation: access to digital infrastructure, lack of appropriate standards, lack of confidence in the digital economy, lack of investment in additional assets and the rejection of innovation by its consumers. There are investigated the conditions for implementation and functioning of digital innovations, which affect the company's decision to implement digital innovations are identified. Evaluating the role of digital innovations in the company's activity, there are analyzed the key dimensions, on which the «share of digital innovations» indicator is assessed.

**Key words:** innovations, digital innovations, information and communication technologies, intellectual capital, technological infrastructure.

**Постановка проблеми.** Інновації є ключовим драйвером розвитку економіки та суспільних відносин. Стрімке прискорення темпів НТП та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) зумовлює потребу в адаптації до цих змін не лише від підприємств різних сфер та напрямів діяльності, а й від органів державного управління, наукових, освітніх та інших установ. Цифрові інновації як рушійна сила цифрової економіки, що сьогодні пронизує численні аспекти світової економіки, створюють базис для формування нових видів бізнесу, форм комунікації та взаємодії зі споживачами, клієнтами, партнерами, нових методів управління, способів організації праці. Саме тому більш глибоке розуміння їх сутності та особливостей функціонування

може сприяти прискоренню їх поширення, переходу до більш прогресивних форм ведення бізнесу, спрощенню взаємодії з усіма зацікавленими сторонами та пошуку методів якісного протистояння тим загрозам, які можуть виникати разом з їх поширенням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності та різних аспектів функціонування цифрових інновацій присвятили свої праці такі науковці: В. Елія [4], Р. Ліндгрєн [9], Л. Маттіассен [9], Дж. Пассіанте [4], Ф. Сван [1; 9], Дж. Уїтл [3], О. Хенфрідссон [1], Ю. Юу [1; 2]. Так, у статті [1] автори, використовуючи поглиблені польові дослідження дизайнерів автомобільної корпорації, намагаються зрозуміти шлях створення цифрових інновацій. У праці [2] на прикладі історії



виникнення цифрової камери виявлено та досліджено ключові особливості цифрових технологій. А.Р. Ліндгрєн, Л. Маттіассен та Ф. Сван [9] на прикладі дослідження діяльності компанії Volvo Cars виявили, що впровадження цифрових інновацій у компаніях вимагає ретельного збалансування нових можливостей та основних компетенцій. Організація економічного співробітництва та розвитку формує детальні статистичні звіти з оглядом стану цифрової економіки у країнах-членах [5]. Проте уточнення потребує визначення ключових чинників формування цифрових інновацій, та необхідний більш детальний аналіз умов їх функціонування.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сутності поняття «цифрові інновації», визначення ключових чинників формування цифрових інновацій, а також дослідження та аналіз умов функціонування цифрових інновацій.

**Виклад основних результатів.** Поняття «цифрові інновації» почало з'являтися у літературі наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. Широкого розповсюдження воно набуло разом із розвитком цифрових технологій та розширенням кола користувачів мережі Інтернет.

Сьогодні не існує узгодженого підходу до визначення поняття «цифрові інновації». У табл. 1 наведено найбільш вживані та поширені підходи до визначення даної дефініції.

Так, наприклад, у праці [4] автори наводять визначення цифрових інновацій відповідно до термінології відомого австрійського економіста Й. Шумпетера: «креативний деструктивний процес», що раптово виникає, прискорений через посилення ІКТ, що належать до мікроелектроніки. Організація економічного співробітництва та розвитку у формулюванні даної дефініції використовує трактування чотирьох видів інновацій: продуктові, процесні, маркетингові та організаційні інновації [5], адже цифрові інновації є комплексним поняттям, що може охоплювати різні види та напрями діяльності компанії.

На основі аналізу наведених у табл. 1 визначень терміна «цифрові інновації» спробуємо сформулювати власне.

*Цифрові інновації* – це впроваджені новостворені або вдосконалені продукти, послуги, процеси, технології, методи та рішення будь-якого характеру, створені на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Розроблення та впровадження цифрових інновацій потребує високого рівня розвитку ІКТ. У праці [4] зазначається, що цифрові інновації висвітлюють релевантність локальних, регіональних та національних порівняльних переваг, заснованих на інтелектуальному капіталі та технологічній інфраструктурі, де інтелектуальний капітал включає три основні компоненти: людський капітал, соціальний капітал та структурний капітал. Ключовими чинниками формування цифрових інновацій можна назвати технологічну інфраструктуру, інтелектуальний капітал, фінансові та інвестиційні ресурси (рис. 1).

Інтелектуальний капітал – це взаємозв'язок знань, досвіду і ключових компетенцій персоналу організації, її відносин із партнерами і клієнтами, який забезпечує створення додаткової вартості та унікальних конкурентних переваг організації на вибраному сегменті ринку. Він є комбінацією людського, структурного та клієнтського капіталу [6]. Так, до харак-

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «цифрові інновації» [1–5]

№	Автор визначення	Підхід, за яким формулювалося визначення	Визначення
1	O. Henfridsson, Y. Yoo, F. Svahn [1]	Процесний підхід	Введення цифрових комп'ютерних і комунікаційних технологій у традиційно нецифрові продукти
2	Y. Yoo, K. Lyytinen, V. Thummadi, A. Weiss [2]	Підхід із позиції об'єкта створення	Нововведення, яке підтримується цифровими технологіями, що призводить до створення нових форм цифрової обробки
3	J. Whittle, E. Ochu, M.A. Ferrario, J. Southern, R. McNally [3]	Підхід з позиції будь-якого об'єкта	Інновації у цифровій економіці
4	G. Passiante, V. Elia, T. Massari [4]	Підхід із позиції об'єкта створення	Інновації, створені на основі цифрових технологій
5	Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) [5]	Підхід з позиції об'єкта створення	Упровадження нового або значно поліпшеного продукту ІКТ, тобто продуктові ІКТ-інновації
6		Ситуаційний підхід	Використання ІКТ для впровадження нового або значно вдосконаленого продукту або процесу, нового маркетингового методу або нового організаційного методу в бізнес-практиці, організації роботи на робочому місці або зовнішніх зв'язках, або просто як інновації, сформовані на основі ІКТ

теристик людського капіталу для створення цифрових інновацій належать: творчі (креативні) здібності розробників, наявність відповідної освіти у кожного учасника процесу створення цифрових інновацій, наявність ключових компетенцій, культури, навичок

та досвіду для реалізації поставленої мети, а також певних психометричних характеристик, адже за умови командної роботи злагодженість та узгодженість дій такої команди у цілому істотно залежать від сумісності в процесі взаємодії кожного з її членів.

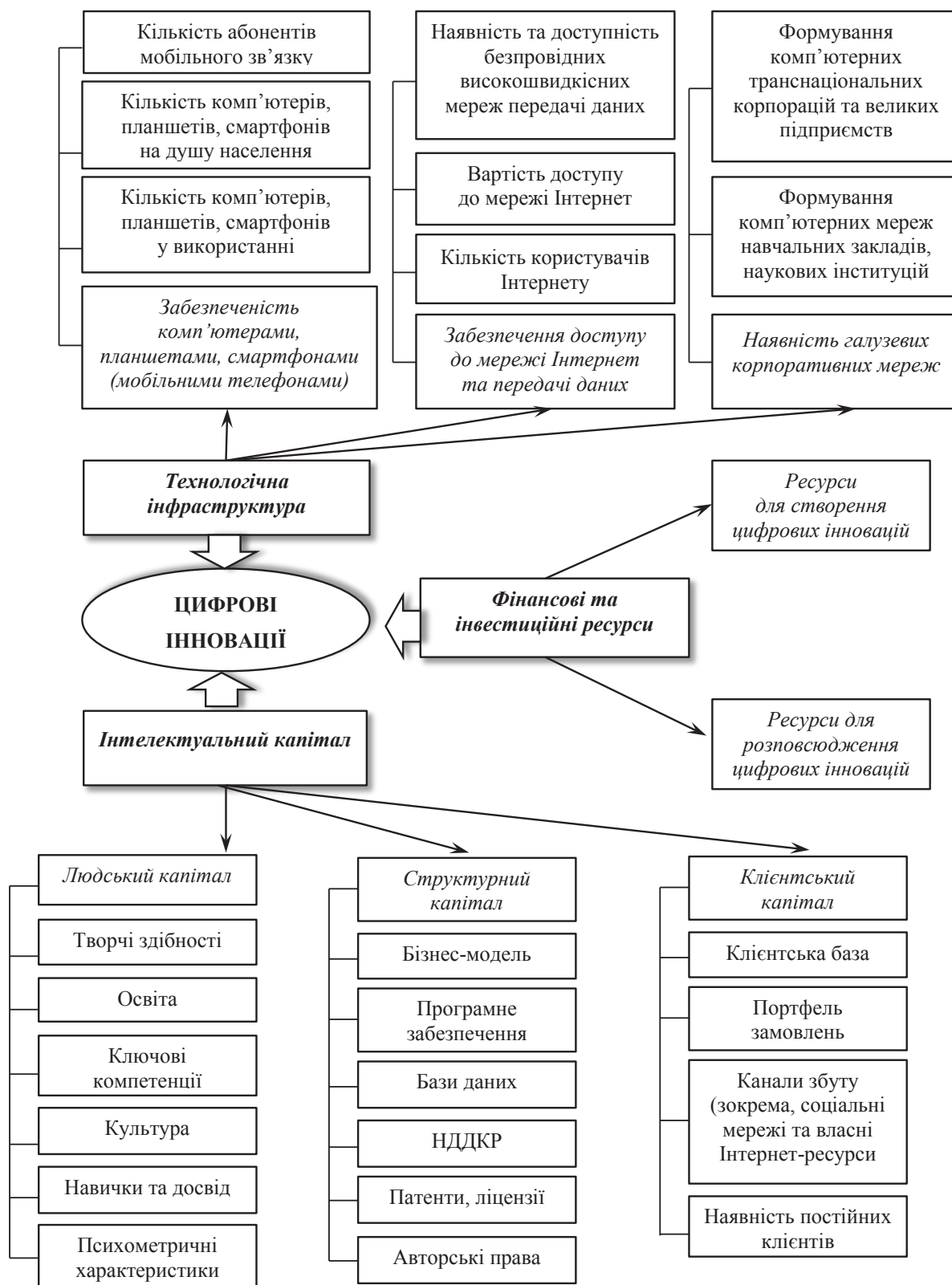


Рис. 1. Ключові фактори формування цифрових інновацій

Джерело: розроблено автором

Структурний капітал включає формування відповідної бізнес-моделі (для створення цифрових інновацій вона повинна бути гнучкою, з можливістю внесення швидких змін та адаптації до нових умов бізнес-середовища), наявність відповідного програмного забезпечення, баз даних, проведення НДДКР, наявність охоронних документів на об'єкти права інтелектуальної власності (патентів, ліцензій тощо).

Клієнтський капітал формується за рахунок наявності напрацьованої клієнтської бази, постійних клієнтів, портфелю замовлень, а також каналів збуту, зокрема для деяких видів цифрових інновацій найбільш ефективними каналами збуту можуть бути соціальні мережі та власні Інтернет-ресурси (власний веб-сайт тощо).

Технологічна інфраструктура розглядається як чинники технологічної конкурентоспроможності і сукупності з такими складниками, як національна спрямованість, суспільно-економічна інфраструктура, виробничі потужності [7]. Вона є тією «матеріальною базою», яка дає можливість реалізуватися інтелектуальному капіталу для формування та розповсюдження цифрових інновацій.

Технологічна інфраструктура, перш за все, включає комп'ютери, планшети, смартфони (мобільні телефони) тобто будь-які пристрої, які спроможні отримувати/передавати дані у цифровому форматі. Так, від кількості комп'ютерів, планшетів, смартфонів у використанні, їх кількості на душу населення, а також кількості абонентів мобільного зв'язку в певному населеному пункті, регіоні або країні залежить кількість потенційних споживачів цифрових інновацій.

Сьогодні розповсюдження більшості видів цифрових інновацій здійснюється за допомогою мережі Інтернет та безпроводних високошвидкісних мереж передачі даних (3G, 4G), тому наявність доступу до цих мереж на певній території, їх вартість відіграють значну роль у розповсюдженні цифрових інновацій. Також важливим елементом технологічної інфраструктури для формування та розповсюдження цифрових інновацій є наявність галузевих корпоративних мереж.

Наприклад, створення єдиної мережі для обміну даними між науковими та освітніми установами спроможне: по-перше, істотно прискорити цей процес; по-друге, сприяти формуванню команд розробників цифрових інновацій, які складатимуться з людей різного віку, напрямку діяльності, з різним досвідом, об'єднаних єдиною метою – реалізацією певної ідеї та поширенням кінцевого результату; по-третє, стати єдиною базою даних ідей, патентів, проектів, фахівців та платформою для пошуку партнерів у реалізації тих чи інших проектів. Такі ж мережі можна створювати в транснаціональних корпораціях, великих підприємствах, органах державної та місцевої влади.

Окремої уваги з-поміж інших елементів технологічної інфраструктури заслуговує хмарне обчислення. Воно визначається як сервісна модель для обчислювальних послуг, заснована на певному наборі обчис-

лювальних ресурсів, доступ до яких можна отримати за допомогою гнучких, на вимогу, незначних управлінських зусиль. Послуги хмарних обчислень дають змогу користувачам отримати доступ до програмного забезпечення, обчислювальної потужності, ємності для зберігання та інших послуг. Ці послуги можуть бути легко масштабовані вгору або вниз, використовуватися на вимогу користувача, і вони оплачуються як для кожного користувача, так і для використовуваної потужності. Вони можуть приймати форму програмного забезпечення або розповсюджуватися на платформи або інфраструктуру і можуть бути розгорнуті у приватному (для ексклюзивного використання), публічному (відкрито для широкої публіки) або гібридному (об'єднання двох попередніх) форматах. Основні переваги, які отримує компанія: просте та швидке розгортання рішень, більша гнучкість завдяки збільшенню чи зменшенню чисельності та скороченню інвестиційних витрат, пов'язаних з ІКТ. Проте в деяких країнах більшість підприємств усе ще вважає, що переваги, пов'язані зі скороченням витрат на ІКТ, не помітні або незначною мірою впливають на їхню діяльність [5].

Останнім ключовим чинником формування цифрових інновацій є фінансові та інвестиційні ресурси. Будь-який проект, пов'язаний із формуванням та реалізацією цифрових інновацій, потребує підтримки на всіх його етапах – від розроблення до розповсюдження. Вона може здійснюватися у вигляді інвестування власних фінансових ресурсів розробників, залучення кредитних ресурсів, залучення інвестицій як у грошовій, так і в інших формах (обладнання, програмне забезпечення тощо).

Цифрові інновації є рушійною силою цифрової економіки, що постійно підтримується розвитком ІКТ. Потенціал цифрової економіки постійно зростає у світовому масштабі. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), глобальна торгівля продукцією промислового виробництва ІКТ, особливо послугами ІКТ, продовжує зростати. Ділові витрати підприємств на НДДКР і недавнє збільшення числа патентів, пов'язаних з ІКТ, указують на те, що сектор ІКТ грає ключову роль в інноваціях. Ринки широкосмугового зв'язку ростуть, при цьому збільшується й число бездротових широкосмугових абонентів, досягаючи майже 1 млрд. у зоні ОЕСР, компенсуючи зниження стаціонарної телефонії. Якість комунікаційних мереж поліпшується у міру впровадження оптоволокна і 4G, а ціни знижуються, зокрема на послуги мобільного зв'язку [8].

Попри швидкі темпи освоєння ІКТ та розроблення й упровадження цифрових інновацій у різні сфери, до їх упровадження та функціонування потрібно підходити виважено. Цифрові інновації порушують наявні організаційні бар'єри та ієрархію, вони дають змогу формальним організаціям стати більш спеціалізованими та чутливими до зовнішніх змін.

Автори праці [9] досліджували особливості використання цифрових інновацій у компанії Volvo Cars. Вони зазначають, що впровадження цифрових інновацій у вже існуючих компаніях вимагає ретельного збалансування нових можливостей та основних компетенцій. Зокрема, Volvo повинен був досягти балансу між: (1) новими та наявними інноваційними можливостями; (2) фокусуванням на процесах та продуктах; (3) зовнішніми та внутрішніми інноваціями; (4) гнучкістю та контролем у партнерських відносинах. Так, упровадження цифрових інновацій передбачає наявність нових інноваційних можливостей, фокусування на процесах, залучення зовнішніх інновацій, гнучкість у партнерських відносинах та прийнятті управлінських рішень [9].

Існує низка чинників, що впливають на рішення організації та її здатність успішно впроваджувати цифрові інновації [5]:

- доступ до цифрової інфраструктури за конкурентними цінами, що включає доступ до ІКТ, таких як широкопasmовий зв'язок, зокрема мобільний широкопasmовий доступ, а також доступ до даних, які все частіше стають інфраструктурою для інновацій, керованих даними (data-driven innovation);

- відсутність належних (відкритих) стандартів та побоювання щодо блокування постачальників, що особливо стосується МСП, яким часто не вистачає можливостей для переговорів і ноу-хау по передових ІКТ, таких як хмарні обчислення, аналітика даних тощо;

- відсутність довіри до цифрової економіки, що значною мірою пов'язано зі зростаючими ризиками цифрової безпеки, які сприймаються потенційними впроваджувачами, і частково також є результатом посилення загроз цифровій безпеці. Це також стосується питань захисту приватності та права інтелектуальної власності у цифровій економіці;

- відсутність інвестицій у додаткові активи, зокрема навички, пов'язані з ІКТ та організаційний капітал;

- інша нормативна база та ринкові умови, що впливають у тому числі на усвідомлену гнучкість бізнесу, а також на окремих осіб та уряди, експериментування з підризними інноваціями та розширення масштабів тих, що продемонстрували успіх у невеликих експериментах, і зменшення тих, що виявилися невдалим.

Також одним із важливих бар'єрів для впровадження цифрових інновацій є неготовність до їх прийняття споживачами. Як приклад можна навести окуляри віртуальної реальності Google Glass. Грандіозний проект компанії Google провалився через низку причин, проте головними можна назвати відсутність потреби у споживачів у даному товарі та нерозуміння ними сфери його використання. Можливо, з часом цей товар отримає популярність у різних професійних колах, наприклад серед лікарів або науковців.

Не всі споживачі однаково сприймають інноваційні товари, зокрема й цифрові інновації. Е. Роджерс у роботі «Дифузія інновацій» досліджував рівні прийняття різних інновацій. Він виявив, що більша частина графіків прийняття інновацій членами суспільства нагадує стандартну дзвоноподібну криву (нормальний розподіл), розділену на п'ять частин. Він дав назву кожному сегменту, ґрунтуючись на стандартних девіаціях, і приблизну оцінку для кожної з них: Новатори – 2,5%; Ранні послідовники – 13,5 %; Рання більшість – 34%; Пізня більшість – 34%; Відстаючі – 16% [10]. Це обов'язково потрібно враховувати під час розроблення та впровадження цифрових інновацій, адже до кола їх основних споживачів належать три перші групи, і якщо навіть вони не готові до споживання товару (послуги), то розраховувати на решту споживачів узагалі не доцільно.

Окремо варто зазначити про необхідність розроблення та вживання необхідних заходів для забезпечення кібербезпеки у процесі впровадження та функціонування цифрових інновацій, адже інформація стає одним з основних та коштовних активів. І тут вислів «той, хто володіє інформацією, володіє світом» набуває особливої актуальності. Безпека в Мережі повинна стати прерогативою для всіх суб'єктів – і тих, хто розробляє цифрові інновації, і тих, хто їх використовує.

Для оцінювання ролі цифрових інновацій у діяльності організації IMP<sup>3</sup>rove Academy запропонувала спеціальний показник – «частка цифрових інновацій», за яким можна визначити ступінь внеску цифрових інновацій у діяльність та створення цінності певної компанії. Цей показник визначається з урахуванням таких напрямів: цифрова інноваційна стратегія, цифрова бізнес-модель, цифрові процеси, цифрова екосистема та культура, сприятливі умови для цифрових інновацій (рис. 2) [11].

Під час формування цифрової інноваційної стратегії керівництво компанії аналізує загальні цілі цифрових інновацій, визначає загальний обсяг їхніх функцій. Воно аналізує ключові тенденції цифрових інновацій, що безпосередньо впливають на компанію, а також стан справ щодо цифрових інновацій у основних конкурентів. Також у стратегії формуються очікування щодо зростання доходів від цифрових інновацій.

Розроблення цифрової бізнес-моделі сприяє розумінню взаємодії компанії зі стейкхолдерами (споживачами, клієнтами, постачальниками, розробниками, кредиторами тощо). За її допомогою можна визначити основні економічні показники, що змінюватимуться після впровадження цифрових інновацій, а також порівнювати їх з показниками конкурентів.

Аналіз цифрових процесів надає можливість оцінити розвиток усіх процесів компанії від цифрових інновацій: автоматизацію процесу постачання цифрових інновацій на різних стадіях ланцюга





Рис. 2. Напрями, за якими формується оцінка показника «частка цифрових інновацій» [11]

створення вартості, а також порівнювати ключові аспекти цифрового маркетингу та визначати дохід, сформований через цифрові канали продажу.

Напрямок «цифрова екосистема та культура» дає можливість порівняти організацію, управління та внесок у цифрові інновації співробітників даної компанії та зовнішніх партнерів. Також він дає змогу сформувати ключові положення культури цифрових інновацій компанії: загальні цифрові можливості та стимули для цифрових інновацій.

Дослідження сприятливих умов для цифрових інновацій характеризує основні можливості та ресурси для розвитку цифрових інновацій, визначає ключові ризики інформаційних технологій, актуалізує питання кібербезпеки та сприяє розробленню заходів щодо її запровадження [11].

Оцінювання ролі цифрових інновацій у діяльності компанії за зазначеними напрямками пропонується здійснювати у вигляді експертної оцінки, де експерти аналізують ключові параметри кожного напрямку за певною шкалою та можуть надавати свої рекомендації щодо їх поліпшення. Хоча більш доцільним є визначення певного інтегрального показника, який включатиме оцінку часткових показників за різними напрямками на основі статистичних даних, що дасть змогу уникнути суб'єктивності під час оцінювання.

**Висновки.** ІКТ та створені на їх основі цифрові інновації змінюють усталені підходи до ведення бізнесу, обміну даними та комунікаціями між усіма учасниками економічних процесів. Вони формують базис цифрової економіки, яка впливає на всі аспекти

світової економіки, тому великого значення набуває дослідження змісту, особливостей та умов функціонування цифрових інновацій. У статті досліджено різні підходи до трактування поняття «цифрові інновації». Запропоновано авторське визначення даного терміну, що акцентує увагу на різноманітності об'єктів цифрових інновацій. Також автором визначено ключові чинники формування цифрових інновацій, а саме: інтелектуальний капітал, технологічна інфраструктура, фінансові та інвестиційні ресурси. Аналізуючи умови функціонування цифрових інновацій, уста-

новлено, що їх упровадження в діяльність компанії повинно бути виваженим та збалансованим. Оцінюючи роль цифрових інновацій у діяльності компанії на основі досліджень визначено ключові напрями її діяльності, на які істотно впливають цифрові інновації. Отже, подальші дослідження можуть стосуватись розроблення узгодженої методики оцінювання цифрових інновацій на основі ключових чинників їх формування, а також механізмів імплементації цифрових інновацій у діяльність підприємств та установ будь-якого виду та напрямку діяльності.

### Список літератури:

1. Path Creation in Digital Innovation: A Multi-Layered Dialectics Perspective / O. Henfridsson, Y. Yoo, F. Svahn. Viktoria Institute, Sweden. Sprouts: Working Papers on Information Systems. 2009. № 9(20). URL: [http://aisel.aisnet.org/sprouts\\_all/275/](http://aisel.aisnet.org/sprouts_all/275/).
2. Unbounded Innovation with Digitalization: A Case of Digital Camera / Y. Yoo, K. Lyytinen, V. Thummadi, A. Weiss. Academy of Management Annual Meeting. 2010. URL: <http://www.orgdna.net/wp-content/uploads/2011/10/AOM2010-Digital-Camera1.pdf>.
3. Beyond research in the wild: Citizen-led research as a model for innovation in the Digital Economy / J. Whittle, E. Ochu, M.A. Ferrario, J. Southern, R. McNally. Digital Futures'12, October 23–25, 2012, Aberdeen, UK.
4. Digital Innovation: Innovation Processes in Virtual Clusters and Digital Regions / Giuseppina Passiante, Valerio Elia, Tommaso Massari. Imperial College Press. Technology Management. 2003. Vol. 10. 220 p.
5. Stimulating Digital Innovation For Growth And Inclusiveness (The role of policies for the successful diffusion of ICT). 2016 Ministerial Meeting On The Digital Economy Background Report. Oecd digital economy papers. 2016. №. 256. 151 p.
6. Ермоленко В.В., Попова Е.Д. Интеллектуальный капитал корпорации: сущность, структура, стратегии развития и модель управления. Человек. Сообщество. Управление. 2012. № 2. С. 110–122. URL: [http://chsu.kubsu.ru/arhiv/2012\\_2/2012\\_2\\_ErmolenkoPopova.pdf](http://chsu.kubsu.ru/arhiv/2012_2/2012_2_ErmolenkoPopova.pdf).
7. Федулова Л.І. Сутність та роль технологічної інфраструктури в процесі створення виробництв новітнього технологічного укладу: регіональний аспект. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 714. С. 420–424.
8. OECD Digital Economy Outlook 2015 / OECD, 15 July 2015. 284 p. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264232440-en>.
9. Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns / F. Svahn, L. Mathiassen, R. Lindgren. MIS Quarterly. 2017. № 1. P. 239–253.
10. Диффузные модели распространения инноваций. URL: [http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные\\_модели\\_распространения\\_инноваций](http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций).
11. Digital Innovation Quotient / IMP<sup>3</sup>rove Academy. URL: <https://www.improve-innovation.eu/our-services/assessments/digital-innovation-quotient/>.

УДК 658:005.922.1:33

**Олійник Т.І.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
підприємництва та управління підприємствами  
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ – ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ І СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**Олійник Т.І. Ризик-менеджмент – чинник забезпечення економічної безпеки підприємств і стабільного розвитку України.** У статті висвітлено актуальні питання економічної безпеки вітчизняних підприємств у контексті підвищення економічної стабільності національної економіки, встановлено взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми бізнес-процесами суб'єктів підприємництва, обґрунтовано роль ризик-менеджменту в економічній безпеці вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** економічна безпека, ризик-фактори, фінансовий стан, ризик-менеджмент.

**Олейник Т.И. Риск-менеджмент – фактор обеспечения экономической безопасности предприятий и стабильного развития Украины.** В статье освещены актуальные вопросы экономической безопасности отечественных предприятий в контексте повышения экономической стабильности национальной экономики, установлена взаимосвязь между внутренними и внешними бизнес-процессами субъектов предпринимательства, обоснована роль риск-менеджмента в экономической безопасности отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, риск-факторы, финансовое состояние, риск-менеджмент.

**Oliynyk T.I. Risk management – factor in ensuring the economic security of enterprises of the stable development of Ukraine.** The article highlights the actual issues of the economic security of domestic enterprises in the context of increasing the economic stability of the national economy, establishes the relationship between the internal and external business processes of business entities, the role of the risk of management in the economic security of domestic enterprises is substantiated.

**Key words:** economic security, risk factors, financial condition, risk management.

**Постановка проблеми.** Економічна безпека в Україні та спонукальні чинники її забезпечення є досить актуальним питанням, що пов'язує історичний розвиток і становлення незалежності країни. Останнє стосується системно-трансформаційної кризи, де на початку побудови самостійності держави відбувалася деградація української економіки з елементами її криміналізації, а залежність від економік країн дальнього та ближнього зарубіжжя прискорювала зростання зовнішнього боргу, що поставило країну на межу виживання. Підсиленням цього стали й світова фінансово-економічна криза кінця першого десятиліття 2000-х років та нинішні геополітичні події з курсом України до європейської спільноти. Становище ускладнюється й суперечливими наслідками процесу глобалізації світового господарства, де умови економічної діяльності призводять до посилення боротьби за ресурси та ринки збуту, загострюючи питання про захист своїх економічних інтересів, а саме забезпечити економічну безпеку підприємств, що вказує на необхідність побудови ефективного механізму економічного захисту суб'єктів підприємництва.

Все це породило ризиковий характер підприємницької діяльності й значною мірою актуалізувало

проблему виживання підприємств у таких умовах, які потребують визначення рівня своєї економічної безпеки. Тому вирішення проблем економічної безпеки стає одним із пріоритетів державної політики, умовою її стабільності й ефективності життєдіяльності суспільства. Це пов'язано зі зміною форм і методів державного регулювання, яка проявилася в переході від командно-адміністративної системи управління до ринкового регулювання національної економіки. Відбулися також зміни й у суспільному устрої: зміна форм власності, формування ринкових відносин, загострення соціальних протиріччя як наслідок впливу зовнішнього середовища, основними ознаками якого є невизначеність і мінливість. Такий стан вимагає від економічних суб'єктів формування нових підходів до господарювання із сучасними методами адаптації до нових соціально-політичних умов. При цьому повинен зростати рівень відповідальності керівників і власників підприємств за самостійно прийняті рішення, тобто за кінцеві результати своєї господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання аналізу та оцінки стану економічної безпеки на різних рівнях економіки останнім часом набули

особливої актуальності і розглядаються в низці наукових робіт вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: Г. Козаченко, О. Ляшенко, В. Пономарьова, О. Кравчука, О. Кириченка, П. Пригунова, А. Спіфанова, В. Франчука, В. Сосніна, М. Фоміної та ін.

У своїх роботах науковцями здійснена спроба обґрунтування системного підходу до визначення сутності економічної безпеки, побудови механізму її забезпечення та оцінки стану безпеки підприємства. Дослідження цих авторів є комплексною розробкою теоретичних, методологічних і прикладних питань забезпечення економічної безпеки підприємств на основі теоретичного її обґрунтування.

Не припиняючи значимість наукових робіт, слід відзначити, що організаційно-методичним підходам до оцінки стану економічної безпеки підприємства, зокрема ризик-менеджменту, не приділено належної уваги. І враховуючи те, що економічна безпека є універсальною категорією, дія якої позначається на всіх рівнях управління починаючи з національної економіки і закінчуючи окремо взятим підприємством, саме встановлення індикаторів ризик-менеджменту необхідне для виявлення економічної безпеки підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд сутності поняття «економічна безпека підприємства» як об'єкта оцінки з боку ризик-менеджменту та обґрунтування на цій основі функцій експертної діяльності.

**Виклад основних результатів.** Економічна безпека за своїм міждисциплінарним поняттям знаходиться на перетині двох категорій – «економіка» і «безпека», що потребує оцінки своєї сутності з погляду суб'єктів господарювання. У науковій літературі сутність поняття «економічна безпека підприємств» визначається неповно і не завжди чітко, наведені трактування відрізняються неповнотою та недомовленістю, що не дає змоги виявити сутність самої економічної категорії. Водночас ці підходи характеризуються і своєю широтою охоплення, через що втрачається саме бачення економічної безпеки внаслідок її отождолення з поняттям «ефективність діяльності».

Так, за різноманітністю визначень дослідників економічна безпека підприємств переважно зводиться до організації сукупності методів і заходів, які забезпечують захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз [1; 2]. Ціль такої безпеки – недопущення збитків у діяльності підприємства внаслідок витоку конфіденційної інформації, втрати майна і цінностей, порушення технологічного ритму виробничої діяльності та попередження зниження доходів персоналу.

Проте це звужений підхід, який розкриває тільки суть проблеми і не враховує весь спектр впливу зовнішнього середовища на підприємство як основного джерела безпеки для його економічної діяльності. Тому необхідним тут постає питання захищеності «...життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, організована адміністрацією та колективом підприємства за допо-

могою реалізації низки заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного та соціально-психологічного спрямування» [3, с. 102].

Цей підхід дає змогу гармонізувати в часі і просторі економічні інтереси підприємства з інтересами пов'язаних із ним суб'єктів господарювання за його межами, тобто відслідковується вже прямий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. А саме економічні інтереси гармонізувати з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища: споживачами, постачальниками, конкурентами, інвесторами, державою і суспільством у цілому. Тому економічна безпека підприємств повинна відповідати певному рівню захищеності життєво важливих і законних інтересів підприємства від внутрішнього і зовнішнього впливу, який може проявлятися у різних протиправних діях. Унаслідок цього захищеність забезпечує стабільний розвиток підприємства відповідно до його статутних цілей.

В умовах ринкових відносин забезпечення економічної безпеки підприємств полягає у своєчасному виявленні та нейтралізації загроз економічній стабільності. Виходячи із цього, такий вид безпеки можна охарактеризувати в трьох аспектах: інтереси, загроза інтересам, надійність збільшення доходів [4, с. 52].

Характеристика цих аспектів дає змогу стверджувати, що економічна безпека підприємств – це система захищеності життєво важливих і законних інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз у різних формах, що забезпечує його стабільний розвиток відповідно до статутних цілей в умовах конкуренції і господарського ризику. Таке розуміння економічної безпеки підприємства дає змогу стверджувати, що керівництво підприємства, перебуваючи в ситуації невизначеності, непередбачуваності, періодичних змін, як внутрішніх умов господарювання, так і зовнішніх (політичних, макроекономічних, екологічних, правових), приймає ризиковані рішення в умовах жорсткої конкуренції і досягає запобігання або ослаблення загроз, а так само й захисту від наявних або прогнозованих небезпек, що забезпечує досягнення цілей бізнесу.

Забезпечення економічної безпеки господарської діяльності вимагає створення на підприємстві власної безпекової системи, яка складається з множинних взаємозалежних елементів у досягненні ним цілей бізнесу. Під час формування такої системи необхідно виокремлювати важливі методологічні положення, які підсилять важливість внутрішнього його стану. При цьому система економічної безпеки підприємства не може бути шаблонною, вона індивідуальна для кожного підприємства, оскільки залежить від рівня розвитку і структури виробничого потенціалу та ефективності його використання, спрямованості виробничої діяльності та кваліфікації персоналу і виробничої дисципліни, стану навколишнього середовища і виробничих зв'язків підприємства, конкурентного середовища та ризиків [5, с. 7].



Разом із тим індивідуальність системи економічної безпеки підприємства відносна, оскільки вона являє собою складовий елемент безпеки країни.

Отже, організація системи економічної безпеки підприємства та успішне її впровадження повинні спиратися на методологічні основи наукової теорії, внаслідок чого визначається мета функціонування. Головними її завданнями є своєчасне виявлення і попередження як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, забезпечення захисту діяльності підприємства в досягненні економічної ефективності та високого рівня конкурентоспроможності, зростання технологічного потенціалу, убезпечення правових аспектів господарської діяльності. Вирішення таких завдань належить до головної умови дієздатності всього підприємства у забезпеченні дохідності як відповідь про можливості бізнес-процесів власника.

Досягти наміченого можна на основі рішення цілого комплексу завдань, які включають три ключові елементи: запобігання, ослаблення, ліквідацію, що поєднує в собі виявлення реальних і прогнозних економічних загроз щодо своєчасної їх ідентифікації, встановлення причин і умов, які спонукали таку ситуацію, методом оперативного реагування на загрози економічній безпеці і проявам негативних тенденцій функціонування підприємства.

Таким чином, економічну безпеку підприємства можна розглядати як своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища, а також як одне з основних положень сучасної теорії управління, для якого характерна швидка та адекватна реакція, здатна забезпечити адаптацію підприємства до об'єктивних умов його існування. У цьому разі такий підхід повинен бути спрямований на оцінку ефективності процесу обґрунтованості та реалізації тих управлінських рішень, які стосуються мінімізації впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на стан і розвиток підприємства, тобто на оцінку якості й дієвості ризик-менеджменту в широкому сенсі.

За своєю суттю ризик-менеджмент доповнює вихідну економічну інформацію індикаторами безпечності, наявність яких дає змогу виявляти ранні ознаки ризиковості та здійснювати його діагностику. Залежно від ступеню змін індикаторів економічної безпеки відносно ризикових загроз та їх планово-нормативних величин ідентифікується фінансовий стан підприємства і визначаються рівні фінансової стійкості у протистоянні реальним ризиковим загрозам. Це актуально з позицій необхідності не лише внесення коректив у поточну діяльність підприємства, а й у прийнятті рішень у плануванні, організації та мотивації фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання на перспективу.

Залежно від ступеня ризиковості фінансово-господарської діяльності в контексті економічної безпеки підприємства, у швидкоплинному та змінному виробничому процесі фінансовий стан суб'єкта господарювання може перебувати у трьох різних із позиції його економічної безпеки категоріях: нормальному, передкризовому чи кризовому стані [6, с. 72].

Звідси – заходи ризик-менеджменту повинні бути спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 1).

Розгляд принципових положень організації дієвого ризик-менеджменту в забезпеченні економічної безпеки діяльності підприємства показує, що успішність їх здійснення великою мірою залежить від ефективності діагностики фінансового стану підприємства, яка має виявити достовірні симптоми втрати фінансової спроможності та причин їх появи, що виступає основою організації адекватної системи фінансового оздоровлення у цілеспрямованих заходах фінансової санації.

Ефективність діагностики фінансового стану підприємства та визначення причин виникнення фінансової неспроможності можуть бути забезпечені послідовним проведенням таких етапів:

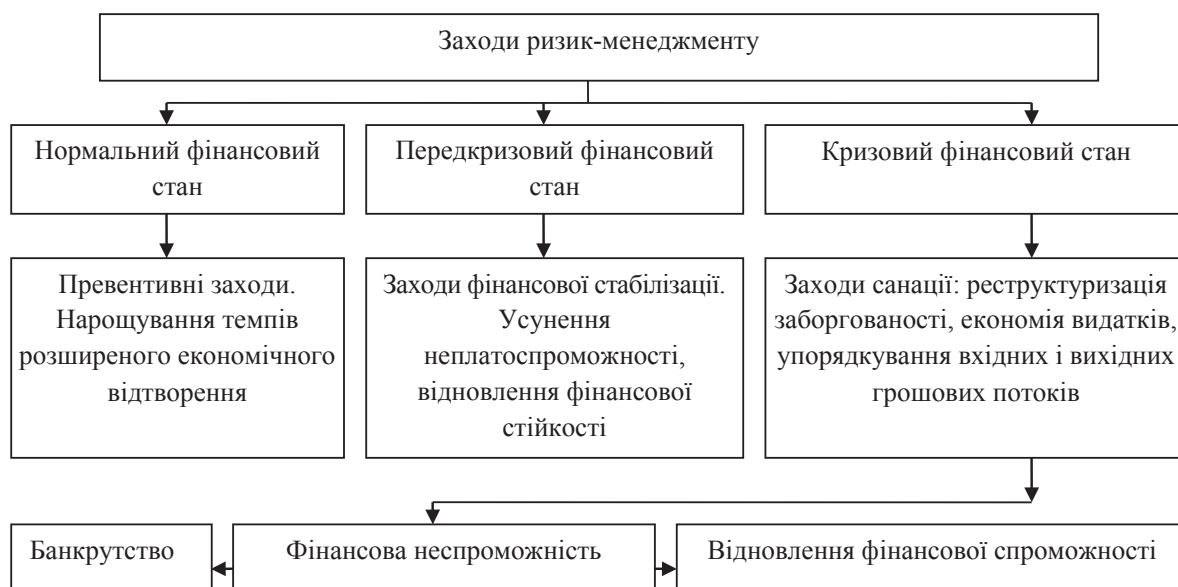


Рис. 1. Ризик-менеджмент у забезпеченні економічної безпеки підприємства

1. Ідентифікація впливу зовнішнього і внутрішнього економічного середовища на виникнення фінансової неспроможності (встановлення домінантних зв'язків, зародження реальної ризиковості (об'єктивної і суб'єктивної) та кризових проявів).

2. Визначення системи економічних індикаторів і показників фінансової неспроможності з урахуванням особливостей підприємства (організаційних, галузевих).

3. Виявлення ознак неспроможності, аналіз і оцінка ризиковості бізнесу та індикативних величин визначальних параметрів фінансово-господарської дальності підприємства.

4. Розрахунок рівня фінансової неспроможності, прогнозування вірогідності і доцільності попередження банкрутства.

5. Застосування комплексної методики діагностики фінансової неспроможності, що включає оцінку фінансового стану і можливі сценарії її попередження або подолання.

6. Розгорнутий план заходів із відновлення фінансової спроможності підприємства, розрахунку його вартості та аргументації його дієвості для суб'єкта господарювання.

Такий поетапний підхід до проведення діагностики фінансового стану підприємства та визначення рівня його фінансової неспроможності дає змогу провести всебічний аналіз його діяльності. При цьому важливо, що результати будуть отримані на кожному етапі діагностики, і ці результати будуть конкретними. Зокрема, на першому етапі діагностики фінансової неспроможності оцінка зовнішніх і внутрішніх ризик-факторів може виявити не тільки їх взаємозв'язок, а й випадки взаємопогашення негативного впливу, частково компенсувати або посилювати дію одного чинника іншим, що само по собі вже є важливою підставою у прийнятті управлінських рішень. Важливим аспектом виявлення реального стану підприємства є та інформація, на основі якої приймаються рішення. На третьому етапі здійснюється оцінка бухгалтерської звітності, що дає змогу виявити симптоми фінансової неспроможності: первинні, виявлення яких здійснюється на основі даних перших двох форм бухгалтерської звітності (збитки, зменшення активів, зростання заборгованості), і вторинні, виявлення яких потребує аналізу даних бухгалтерського звіту (стан розрахунків із контр-

агентами, штрафні санкції тощо). Велике значення має прийняття на четвертому етапі рішення з вибору методики оцінки фінансової неспроможності та прогнозування банкрутства, яких є декілька й які можуть давати розбіжні результати.

Кожна з наявних методик ґрунтується на застосуванні певних індикаторів оцінки діяльності підприємства, тому найбільш достовірним буде результат їх комплексного використання.

**Висновки.** Формування ринкової інфраструктури, розвиток підприємництва і конкуренції потребують економічної безпеки підприємств на основі впровадження ризик-менеджменту щодо дослідження виникнення ризиків, методів їх оцінки й оперативного реагування на них. Ризики тим більші, чим більшим є шанс отримати прибуток. Вони утворюються внаслідок відхилення реальних даних від оцінки сучасного стану і майбутнього розвитку. Ці відхилення можуть бути позитивними і негативними в плані економічної безпеки підприємства. У першому випадку йдеться про вірогідність одержання прибутку і тим самим зміцнення економічного стану підприємства, а в другому – про ризики втрат стабільності. Вірогідність отримання прибутку протистоїть можливості збитків. Для забезпечення свого економічного положення менеджменту підприємства необхідно реально оцінювати можливі ризики, вивчати й узагальнювати принципи і методи аналізу, оцінки та управління ризик-факторами. Належну роль у системі ризик-менеджменту має відігравати фіксація фінансової неспроможності, яка має подвійну природу: у статичі – особливо неблагополучний фінансовий стан, а в динаміці – процес, спрямований на порушення економічної безпеки підприємства через його банкрутство, що підлягає своєму своєчасному виявленню інструментарієм ризик-менеджменту.

Отже, застосування ризик-менеджменту дає змогу коригувати напрями фінансового аналізу, проводити оцінку економічного стану підприємства на всіх етапах його бізнес-процесів відповідно до появи зовнішніх і внутрішніх ризиків, що дасть змогу отримувати комплексну інформацію, використання якої забезпечить обґрунтованість управлінських рішень щодо здійснення цілеспрямованих заходів усунення кризового стану і відновлення економічної безпеки підприємства.

### Список літератури:

1. Экономическая безопасность предприятия (фирмы): учебник / В.Б. Зубик, Р.С. Седегов, А. Абдула и др. Мн.: Высшая школа, 1998. 391 с.
2. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: учеб. пособ. / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. К.: Либра, 2003. 280 с.
3. Соснин В.И. Менеджмент безопасности предпринимательства: учебник. К.: Европ. ун-т, 2002. 357 с.
4. Фомина М.В. Проблемы экономически безопасного развития предприятий: теория и практика: монография. Донецк: ДонГУЭТ, 2005. 140 с.
5. Экономическая безопасность предприятий как фактор обеспечения экономической стабильности / С.В. Шарохина, М.В. Кислинская, О.Е. Пудовкина. Наукoведeниe. 2017. Т. 9. № 5. С. 1–9.
6. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 126 с.

**Олійник Т.О.,** к.е.н.,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
*Запорізький національний технічний університет*

**Матейченко А.Ю.,** магістрант  
*Запорізький національний технічний університет*

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

**Олійник Т.О., Матейченко А.Ю. Методи оцінки фінансового стану та ефективності використання ресурсів підприємства.** У статті розглянуто проблеми сутності та необхідності аналізу фінансового стану та ефективності використання ресурсів підприємства, а також методи, принципи і методики та пропозиції щодо їх удосконалення. Уточнено сутність поняття фінансових ресурсів підприємства, джерела їх формування. Результати дослідження мають практичну цінність і спрямовані на підвищення фінансової стабільності за рахунок цільового використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання. Запропоновано низку рекомендацій щодо шляхів розвитку та зниження ризиків нестабільності фінансової стійкості підприємств. Практичне значення полягає у можливості використання одержаних висновків, пропозицій та рекомендацій для забезпечення платоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** оцінка, методи, оцінка фінансового стану, ресурси підприємства, фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність.

**Олейник Т.А., Матейченко А.Ю. Методы оценки финансового состояния и эффективности использования ресурсов предприятия.** В статье рассматриваются проблемы сущности и необходимости анализа финансового состояния и эффективности использования ресурсов предприятия, а также методы, принципы и методики и предложения по их усовершенствованию. Уточнена сущность понятия финансовых ресурсов предприятия, источники их формирования. Результаты исследования имеют практическую ценность и направлены на повышение финансовой стабильности за счет целевого использования финансовых ресурсов субъекта хозяйствования. Предложен ряд рекомендаций относительно путей развития и снижения рисков нестабильности финансовой устойчивости предприятий. Практическое значение заключается в возможности использования полученных выводов, предложений и рекомендаций для обеспечения платежеспособности предприятия.

**Ключевые слова:** оценка, методы, оценка финансового состояния, ресурсы предприятия, финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность.

**Oliinyk T.O., Matieichenko A.Y. Methods of assessing the financial condition and efficiency of using enterprise resources.** The article deals with the problems of the essence and necessity of an analysis of the financial condition and efficiency of the use of enterprise resources, as well as methods, principles and methods, and suggestions for their improvement. The essence of the concept of financial resources of the enterprise, sources of their formation is specified. The results of the study have a practical value and are aimed at increasing financial stability at the expense of the targeted use of the financial resources of the business entity. A number of recommendations on ways of development and reduction of instability risks of financial stability of enterprises are offered. The practical value lies in the possibility of using the findings, suggestions and recommendations received to ensure the solvency of the enterprise.

**Key words:** estimation, methods, estimation of financial condition, enterprise resources, financial stability, solvency, liquidity.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в умовах становлення та розвитку ринкових відносин в Україні для успішного процвітання будь-якої галузі підприємництва великого значення набуває забезпечення діяльності суб'єктів господарювання достатнім обсягом фінансових ресурсів. Відомо, що формування та цільове використання фінансових ресурсів є запорукою стабільного фінансового стану підприємств.

Нині в Україні у більшості частини суб'єктів господарювання спостерігається нестача фінансових

ресурсів, що зумовлено низьким рівнем економіки. Велика кількість підприємств унаслідок інфляції та збитковості втрачає власні фінансові ресурси, відслідковується значна імобілізація через недосконалу систему оподаткування, а також установлення високої вартості на залучення позичкових коштів. Низький рівень резервів фінансових ресурсів негативно відображається на виробничо-господарській діяльності, що спричиняє виникнення та зростання заборгованості перед суб'єктами господарювання з

оплати праці та податків, при цьому спостерігається тенденція до зменшення можливостей фінансування подальшого розвитку підприємств та скорочення надходжень до бюджету. За цих обставин для здійснення фінансово-господарської діяльності великого значення набуває накопичення в достатньому обсязі фінансових ресурсів підприємства.

Таким чином, аналіз фінансового стану підприємства дає змогу найточніше оцінити забезпеченість, інтенсивність та ефективність використання фінансових ресурсів для підвищення рівня ефективності управління та зниження рівня ризику втрати платоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці визначення сутності фінансових ресурсів та процесів їх формування і використання присвятили свої дослідження українські та зарубіжні вчені-економісти, а саме: М.Д. Білик [7, с. 13], І.О. Бланк, В.М. Гриньов, В.О. Коюда [5, с. 424], А.І. Даниленко, А.Г. Загородній, І.В. Зятковський, Г.Г. Кірейцев [6, с. 268], В.М. Опарін, К.В. Павлюк, А.М. Поддєрьогін, О.Р. Романенко, В.Г. Белоліпецький, П.І. Вахрін, А. Ковальова, Н.В. Колчіна, М.Г. Лапуста, Д.С. Моляков, Л.Г. Скамай, М.Г. Сичов, А.С. Філімоненков та ін. [1]. Так, М.Г. Сичов підкреслює, що фінансові ресурси як грошові нагромадження і грошові фонди створюються підприємствами, об'єднаннями, організаціями, державою в порядку розподілу і перерозподілу суспільного продукту і національного доходу [2]. Також варто уваги трактування фінансових ресурсів, що пропонує А.С. Філімоненков [3, с. 280], який на відміну від інших учених-економістів, які під фінансовими ресурсами розуміли грошові надходження, доходи і нагромадження у фондовій та нефондовій формах, трактує фінансові ресурси підприємства як грошовий капітал, вкладений у підприємство для одержання доходів і прибутку. А.М. Поддєрьогін у своїх роботах пише, що фінансові ресурси – це грошові кошти, які є в розпорядженні підприємств. Таким чином, до фінансових ресурсів належать грошові фонди й та частина грошових коштів, яка використовується в нефондовій формі [4, с. 552].

Результати наукових спостережень вказують на те, що вчені не дотримуються єдиної думки стосовно визначення сутності категорії «фінансові ресурси підприємства», що значно стримує впровадження в практику дієвих методик щодо запобігання кризовим явищам, пов'язаних з їх використанням в умовах ринкової економіки України.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення теоретичних та методологічних підходів до підвищення ефективності цільового використання та додаткового залучення резервів фінансових ресурсів, а також удосконалення оцінки фінансового стану як основи діяльності підприємства.

**Виклад основних результатів.** Забезпеченість фінансовими ресурсами та їх раціональне використання в межах розрахункових потреб створюють

можливості для подальшого росту рівня виробничих показників, підвищення ефективності раціонального застосування засобів та предметів праці, робочої сили та сучасних інформаційних технологій.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських чинників і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [7, с. 552].

На фінансовий стан підприємства впливають усі види його діяльності: виробнича, комерційна, фінансово-господарська. Перш за все позитивний вплив простежується від безперебійного випуску і реалізації високоякісної конкурентоспроможної продукції.

Завдяки успішному виконанню та перевиконанню плану виробництва і реалізації продукції, зниженню її собівартості суб'єкт господарювання одержує надплановий прибуток, що є безпосереднім початком утворення додаткових джерел коштів, які в кінцевому підсумку сприяють зміцненню фінансового стану, тому успішна виробнича діяльність є запорукою поліпшення фінансового становища підприємств у цілому. Проте існують випадки, коли навіть прибуткове підприємство потерпає від фінансових труднощів, які пов'язані з не досить раціональним розподіленням і використанням наявних фінансових ресурсів.

Для досягнення основної мети аналізу фінансового стану підприємства можуть застосовуватися різні методи аналізу. Методи фінансового аналізу – це комплекс науково-методичного інструментарію для оцінки фінансового стану підприємства [8, с. 487]. Проаналізувавши літературні опрацювання авторів, які досліджували це питання, маємо можливість виокремити такі методи оцінки фінансового стану підприємства: коефіцієнтний, комплексний, інтегральний та рівноважний.

Коефіцієнтний метод передбачає розрахунковий ряд системи коефіцієнтів, що проявляють різні аспекти господарювання підприємства і враховують вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників на фінансовий стан підприємства. На рис. 1 наведено систему коефіцієнтів для оцінки фінансового стану підприємства коефіцієнтним методом.

Основними недоліками та ускладненнями методу в його застосуванні є:

- 1) трудомісткість – містить надскладний процес формування результатів оцінювання;
- 2) нерегульованість нормативних значень більшої частки коефіцієнтів, що використовуються в аналізованні;
- 3) під час змін у часі величин для розрахунку, коли зміни значень коефіцієнтів у постійній динаміці не можуть бути інтерпретовані належним чином.

Цей метод слід використовувати суб'єктам господарювання, які мають час для правильного інтерпретування результатів.



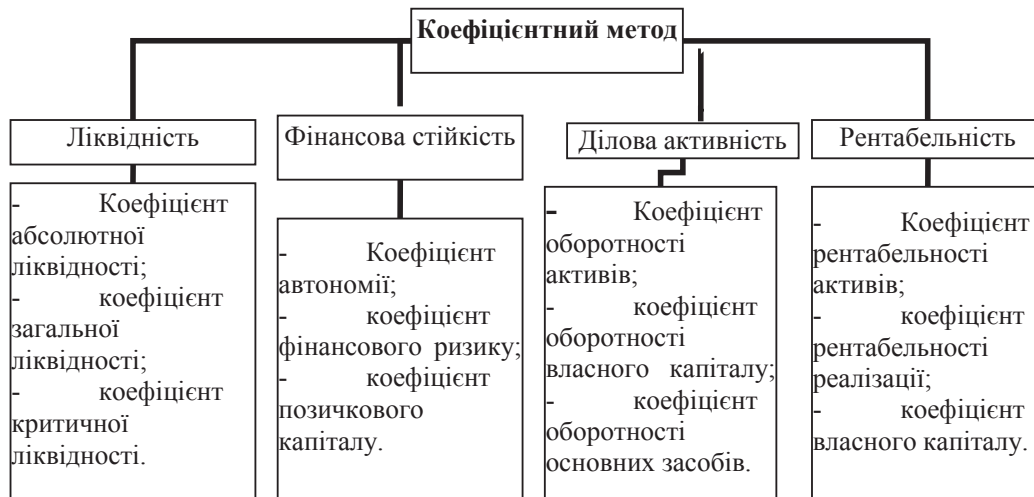


Рис. 1. Система коефіцієнтів оцінки фінансового стану підприємства за коефіцієнтним методом

Комплексний метод виявляє проблемні сегменти в діяльності підприємства, а також аналізує причини їх виникнення, що є позитивною перевагою даного методу. Однак існують і недоліки: як і попередній метод, він є трудомістким та не має нормативних значень більшості коефіцієнтів, саме тому вони обмежують використання цього методу на практиці, особливо під час оперативної оцінки підприємства [9, с. 472].

Оцінку фінансового стану підприємства за комплексним підходом схематично зображено на рис. 2.

Інтегральний метод аналізу фінансового стану підприємства слід використовувати тим підприємствам, які хочуть визначити власний фінансовий

стан певним сукупним інтегральним показником. Під час даного методу розраховується інтегральний показник на базі узагальнюючих показників за рівнем платоспроможності, фінансової незалежності та якості активів підприємства [10, с. 139–146]. Однією з переваг цього методу є те, що сукупний (інтегральний) показник можна в будь-який момент доповнити необмеженою кількістю аналітичних сегментів та коефіцієнтів, що дає змогу постійно простежувати рівень фінансового стану підприємства. До головного недоліку можна віднести виникнення певної неузгодженості понять «платоспроможність» та «ліквідність».

Для оцінки фінансового стану підприємства за інтегральним методом використовують загальні

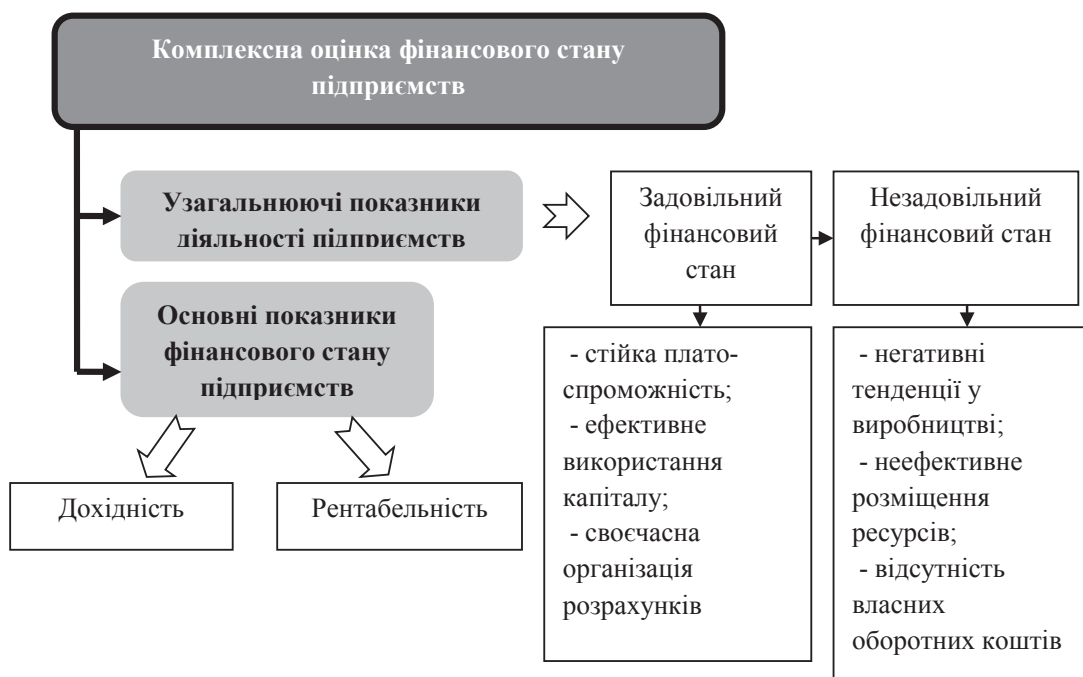


Рис. 2. Показники комплексної оцінки фінансового стану підприємства

показники: рівень платоспроможності (коефіцієнти покриття, поточної ліквідності та абсолютної ліквідності), рівень фінансової незалежності (коефіцієнти автономії, фінансової стабільності та маневреності власного капіталу) та рівень якості активів (частка високоліквідних активів, коефіцієнти якості дебіторської заборгованості та чистих обігових котів).

Рівноважний метод базується на ліквідності та оцінці фінансового стану підприємств зі спектру досягнення рівноваги між ліквідними потоками у сфері господарсько-операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання, одна виступає полем для створення коштів, а інша – як поле використання коштів. Формовані і спожиті в них ліквідні грошові потоки мають назву результату господарської діяльності й результату фінансової діяльності відповідно. Рівність між цими результатами створює ситуацію ідеальної фінансової рівноваги підприємства, коли сукупний результат господарської і фінансової діяльності дорівнює нулю.

Цей метод апробований світовим досвідом. Його реалізація дала змогу встановити дев'ять типових ситуацій фінансового стану підприємства і розробити відповідні рекомендації загального характеру для досягнення фінансово-господарської рівноваги у разі відхилення підприємства від лінії рівноваги чи зони безпеки, що є дуже цінним під час використання саме цього методу [11, с. 203–212]. Однак метод має недолік, а саме неможливість урахування стану підприємства в конкретному, діловому, кредитному та ринковому середовищі.

Фінансова діяльність підприємства повинна бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних та залучених коштів, фінансової стійкості для ефективного функціонування підприємства. Адже цим зумовлені необхідність і практична значущість систематичної оцінки фінансового стану підприємства та ефективності використання ресурсів підприємства, що відіграє вирішальну роль у забезпеченні його стабільного фінансового стану.

Основними критеріями вибору того чи іншого методу оцінки можуть бути:

- 1) часові обмеження: якщо оцінку необхідно здійснити найближчим часом, то не рекомендується використовувати коефіцієнтний, комплексний чи інтегральний методи;
- 2) розгорнутість аналізу – рівноважний метод аналізу не враховує такі показники діяльності підприємств, як конкурентоспроможність, кредитоспроможність, ділова активність та ін.;
- 3) наявність доступу до детальної інформації про діяльність підприємства, якщо така існує,

варто вибрати комплексний або коефіцієнтний підхід [12, с. 172].

Основним напрямом забезпечення досягнення золотой середини фінансової рівноваги підприємством у кризових умовах є скорочення обсягу використання фінансових ресурсів. Заходи для поліпшення фінансового становища є індивідуальними для кожного з підприємств та залежать від сфери діяльності, номенклатури, асортименту продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством, структури витрат на виробництво, техніко-технологічних можливостей та багатьох інших чинників.

Нині в економіці України актуальним постає завдання вдосконалення форм і методів фінансового забезпечення функціонування підприємств, тобто пошук та розроблення новітніх ефективних шляхів та методик аналізу фінансової діяльності.

**Висновки.** Отже, фінансові ресурси є одним із найважливіших складників забезпечення продуктивної діяльності підприємств, але водночас і досить складним елементом для дослідження. У фінансово-господарській роботі вагомою є здатність фінансових ресурсів трансформуватися в матеріальні, технічні, інтелектуальні, інноваційні та інші види.

Аналіз сучасного стану, проблем і шляхів розвитку дає змогу висунути низку рекомендацій щодо підвищення цільового використання та додаткового залучення резервів фінансових ресурсів, а саме:

- вдосконалення інформаційного забезпечення фінансового стану суб'єкта господарювання;
- розроблення методологічного забезпечення прогнозування фінансового стану;
- вдосконалення структури аналізу фінансового стану підприємства на кожному етапі;
- перегляд та доопрацювання нормативних актів, які розкривають методологічні аспекти аналізу фінансового стану підприємства;
- пошук нових ефективних шляхів поліпшення фінансової діяльності;
- адаптація методологічних аспектів аналізу до сучасних економіко-ринкових умов в Україні.

Отже, можна дійти висновку, що аналіз фінансового стану підприємства дає якісну та кількісну оцінку про його діяльність, яка є невід'ємним складником економічного ринку України.

Водночас для оцінки достовірності та використання у процесі управлінських рішень варто використовувати коефіцієнтний або комплексний метод, адже вони є найбільш розгорнутими й охоплюють усі галузі діяльності підприємства. Досліджені методи представляють підприємство та всі його зв'язки як взаємопов'язану систему руху фінансових ресурсів, що дає змогу якомога ширше оцінити його фінансовий стан.

**Список літератури:**

1. Углярєнко О.М. Формування фінансових ресурсів підприємств (на прикладі підприємств спиртової галузі України): дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01; Київський національний економічний ун-т. К., 2005.
2. Фінансові ресурси підприємства. URL: <https://studfiles.net/preview/5370669/page:3/>.
3. Філімоненков А.С. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: Ніка-Центр, Ельга, 2002. 280 с.
4. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств; за ред. проф. А.М. Поддєрьогіна; 6-е вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2006. 552 с.
5. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств; 2-е вид., перероб. та доп. К.: Знання-Прес, 2004. 424 с.
6. Кірейцев Г.Г. Фінанси підприємств: навч. посіб.; за ред. д.е.н., проф. Г.Г. Кірейцева. К.: ЦУЛ, 2002. 268 с.
7. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін. Фінанси підприємств: підручник; 6-е вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2006. 552 с.
8. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: підручник; за ред. проф. А.Г. Загороднього; 3-є вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2008. – 487 с. ISBN 978-966-346-592-0.
9. Мних Є.В. економічний аналіз: підручник; вид. 2-е, перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 472 с.
10. Варланов Ю.Ю., Варланов О.Ю. Моделювання фінансового стану підприємств: сутнісний підхід до інтегрованої оцінки. Економічні науки. Вип. 59. С. 139–146.
11. Котенок Г.М. Виявлення переваг та недоліків методів оцінки фінансового стану підприємства. Науково-технічний довідник. № 3. С. 203–212.
12. Азарова А.О., Рузакова О.В. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 172 с.

Севастьянов Р.В., к.е.н.,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія

Кіорпе В.В.  
магістрант кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія

## ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

**Севастьянов Р.В., Кіорпе В.В. Особливості діагностики фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь».** У статті розглянуто декілька визначень поняття фінансової стійкості та запропоновано авторський варіант. Удосконалено наявну класифікацію чинників впливу на фінансову стійкість підприємства. Проведено аналіз фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» за основними фінансовими показниками, використовуючи коефіцієнтний метод. Проведено порівняння отриманих фінансових показників діяльності підприємства з нормативними значеннями.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, фінансовий стан, класифікація, аналіз, підприємство, коефіцієнти, платоспроможність, ліквідність.

**Севастьянов Р.В., Кіорпе В.В. Особенности диагностики финансовой устойчивости ПАО «Запорожсталь».** В статье рассмотрены несколько определений понятия финансовой устойчивости и предложен авторский вариант. Усовершенствована существующая классификация факторов влияния на финансовую устойчивость предприятия. Проведен анализ финансовой устойчивости ПАО «Запорожсталь» по основным финансовым показателям, используя коэффициентный метод. Проведено сравнение полученных финансовых показателей деятельности предприятия с нормативными значениями.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, финансовое состояние, классификация, анализ, предприятие, коэффициенты, платежеспособность, ликвидность.

**Sevast'yanov R., Kiorpe V. Features of diagnostics of financial stability of PJSC «Zaporizhstal».** The article deals with the notion of financial stability, proposed author's definition of financial stability, the classification of factors affecting the financial stability of the enterprise, and considered the main methods of diagnosing financial stability of the enterprise. The article proposes an author's definition of financial stability, improved the existing classification of factors of influence on financial stability of the enterprise, which, in contrast to the existing classification, divides the factors of influence on the magnitude of the possible risk for financial stability of the enterprise. The article analyzes the financial stability of PJSC «Zaporizhstal» for the period of 2014–2016, using the method of calculating the main financial ratios of the enterprise.

**Key words:** financial stability, financial condition, classification, analysis, enterprise, coefficients, solvency, liquidity.

**Постановка проблеми.** Важкі ринкові умови висувають особливі вимоги до технологій сталого розвитку економіки підприємств, які повинні ґрунтуватися на гнучких принципах коригування цілей економічної діяльності відповідно до умов, в яких працює підприємство. Діагностика фінансової стійкості є важливим складником успішного управління підприємством на шляху його розвитку. Показники фінансової стійкості дають можливість об'єктивно оцінити фінансовий стан підприємства, його ліквідність, платоспроможність, залежність від інвесторів і кредиторів та визначити перспективи подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання діагностики фінансової стійкості займалися багато науковців, як зарубіжних, так і вітчизняних, серед яких: Л.Д. Докієнко,

Н.А. Мамонтова, М.Д. Білик, І.О. Бланк, О.Р. Кривицька, Н.П. Любушин, Г.В. Савицька, Л.А. Лахтіонова, В.І. Оспіщев, М.С. Абрютіна, Л.А. Костирко [1–11] та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених проблемам діагностики фінансової стійкості підприємств, це питання досі залишається актуальним і не втрачає своєї важливості через швидкі зміни сучасних ринкових умов, що постійно змушують підприємства шукати нові вирішення проблеми підтримки своєї фінансової стабільності.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження поняття «фінансова стійкість», удосконалення визначення цієї економічної категорії, ознайомлення з основними методами проведення діагностики фінансової стійкості підприємства та проведення діагностики фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» за 2014–2016 рр.



**Виклад основних результатів.** В економічній літературі різними авторами використовуються різні визначення поняття «фінансова стійкість». Частина науковців характеризує фінансову стійкість як довготривалу платоспроможність. Також деякі фахівці вважають, що фінансова стійкість відображає стабільність діяльності підприємства в довгостроковій перспективі та визначається співвідношенням власних і позикових ресурсів й їх ефективним використанням. Дослідивши публікації з даного питання, виокремлено декілька визначень цього поняття (табл. 1).

Авторське визначення, яке запропоновано в роботі, відрізняється від загальновідомих тим, що воно включає досягнення фінансової рівноваги та одночасно можливості розвитку підприємства. Крім того, різні автори використовують різні методи класифікації. На основі досліджень наявних класифікацій було розроблено класифікацію чинників впливу на фінансову стійкість підприємства (табл. 2).

На відміну від наявної класифікації авторами запропоновано розглянути чинники впливу на фінансову стійкість підприємства за критерієм ризику негативного впливу

Розглянемо найбільш поширений метод оцінки фінансової стійкості, який базується на оцінці показників фінансового стану, шляхом обчислення основних фінансових коефіцієнтів діяльності підприємства.

Сутність коефіцієнтного підходу до оцінки фінансової стійкості підприємства полягає в обчисленні та аналізі низки фінансових коефіцієнтів, які дають змогу оцінити оптимальність співвідношення власного і позикового капіталу підприємства. Ці показники окремі автори поділяють на два блоки [3, с. 315]: а) коефіцієнти капіталізації, що характеризують фінансовий стан підприємства з позицій структури джерел коштів; б) коефіцієнти покриття, які характеризують фінансову стійкість із позицій витрат, пов'язаних з обслуговуванням зовнішніх джерел залучених коштів.

Таблиця 1

**Визначення поняття «фінансова стійкість підприємства» у науковій літературі**

№	Автори	Визначення
1	Н.А. Мамонтова [2]	«Економічний стан підприємства, за якого забезпечується стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, вільний обіг грошових коштів, ефективне управління фінансовими ресурсами, безперервний процес виробництва і реалізації продукції, розширення та оновлення виробництва»
2	М.Д. Білик [3, с. 303]	«Фінансова стабільність – це сукупність економічних відносин, що забезпечують умови збереження підприємством абсолютної або нормальної фінансової стійкості за контрольованої фінансової рівноваги та одночасно спроможності до стійкого економічного зростання під час урахування найбільш вагомих зовнішніх чинників»
3	І.О. Бланк [4]	«Фінансова стійкість – характеристика стабільного фінансового стану підприємства, що забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі використовуваних фінансових ресурсів»
4	О.Р. Кривицька [5, с. 138]	«Фінансова стійкість – це результат формування достатнього для розвитку підприємства обсягу прибутку, що є визначальною ознакою його економічної незалежності»
5	Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова [6, с. 110]	«Фінансова стійкість – це стан підприємства, за якого платоспроможність постійна в часі, а співвідношення власного і позикового капіталу забезпечує цю платоспроможність»
6	Г.В. Савицька [7, с. 578]	«Фінансова стійкість підприємства – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність і інвестиційну привабливість у границях припустимого рівня ризику»
7	Л.А. Лахтіонова [8]	«Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів, за якого підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничо-торговельної діяльності, а також затрати на його розширення і оновлення»
9	М.С. Абрютіна, А.В. Грачов [9, с. 142]	«Фінансова стійкість підприємства – це надійно гарантована платоспроможність, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури й поведінки партнерів»
10	Л.А. Костирко [10, с. 123]	«Фінансова стійкість – це інтегральна характеристика здатності підприємства як системи трансформувати фінансові ресурси з максимальною економічною вигодою і мінімальним ризиком»
11	Запропоноване авторами визначення	Фінансова стійкість – це здатність підприємства за взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників впливу досягати фінансової рівноваги та не лише підтримувати основні характеристики компанії на відповідному рівні, а й розвиватися

Таблиця 2

**Удосконалена класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємства**

Ознака	Класифікація
За місцем виникнення	Зовнішні
	Внутрішні
За важливістю результату	Основні
	Другорядні
За структурою	Прості
	Складні
За масштабами впливу	Одноосібні
	Багатоосібні
За можливістю прогнозування	Прогнозовані
	Умовно прогнозовані
За ступенем впливу на діяльність підприємства	Негативні
	Нульові
	Позитивні
	Динамічні
За ймовірністю реалізації	Високі
	Середні
	Малі
За часом	Короткострокові
	Періодичні
	Постійні
За ризиками негативного впливу на фінансову стійкість	Високоризикові
	Середньоризикові
	Низькоризикові

Для фінансової оцінки стійкості функціонування та стабільності розвитку підприємства в роботі було розраховано основні коефіцієнти фінансової стійкості за 2014–2016 рр. на основі фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь», які наведено в табл. 3 та 4.

До них належить коефіцієнт фінансової автономії (незалежності), який характеризує частку власного капіталу в загальній сумі капіталу, авансованого в діяльність [3, с. 317]. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше фінансово стійким, стабільним і більш незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство.

Як видно з табл. 3 та 4, на ПАТ «Запоріжсталь» коефіцієнт фінансової автономії має тенденцію до збільшення: з 0,47 на кінець 2014 р. до 0,52 на кінець 2015 р. та знижується до 0,50 на кінець 2016 р. У цілому за три роки цей показник не виходить за межі нормативного значення і залишається прийнятним.

Оберненим до коефіцієнта фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності. Зростання цього показника у динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а отже, втрату фінансової незалежності.

За показниками, наведеними в табл. 3 та 4, коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зменшення на ПАТ «Запоріжсталь» із 2,13 у 2014 р. до 2,01 у 2016 р. Зменшення значення цього показника говорить про поступове зниження фінансової залежності підприємства.

Таблиця 3

**Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» за 2014–2015 рр.**

№ з/п	Показники	ПАТ «Запоріжсталь»		
		станом на 31.12.14	станом на 31.12.15	відхилення
1.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,47	0,52	0,05
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	2,13	1,92	-0,21
3.	Коефіцієнт фінансового ризику	1,13	0,92	-0,21
4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,44	-0,20	0,24
5.	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,18	0,17	-0,01
6.	Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,21	0,17	-0,04
7.	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,79	0,83	-0,04
8.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,53	0,48	-0,05
9.	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,89	1,08	0,19
10.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,59	0,62	0,03
11.	Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,77	0,78	0,01
12.	Коефіцієнт фінансового левириджу (плече фінансового важеля)	0,26	0,20	-0,06
13.	Коефіцієнт інвестування	0,83	0,97	0,14
14.	Коефіцієнт приросту власного капіталу (Кпв,с)	1,72	1,46	-0,26
15.	Коефіцієнт приросту заборгованості фінансового характеру (Кпфі)	1,87	1,35	-0,52
16.	Співвідношення коефіцієнтів приросту власного капіталу та заборгованості фінансового характеру	0,92	1,08	0,16
17.	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів і запасів у активах	0,70	0,66	-0,04
18.	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,19	0,20	0,01
19.	Коефіцієнт покриття відсотків	1,55	1,63	0,08

## Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» за 2015–2016 рр.

№ з/п	Показники	ПАТ «Запоріжсталь»		
		станом на 31.12.15	станом на 31.12.16	відхилення
1.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,52	0,50	-0,02
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,92	2,01	0,09
3.	Коефіцієнт фінансового ризику	0,92	1,01	0,09
4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,20	0,04	0,24
5.	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,17	0,16	-0,01
6.	Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,17	0,13	-0,04
7.	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,83	0,87	0,04
8.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,48	0,50	0,02
9.	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	1,08	0,99	-0,09
10.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	0,57	-0,05
11.	Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,78	0,85	0,07
12.	Коефіцієнт фінансового левериджу (плече фінансового важеля)	0,20	0,15	-0,05
13.	Коефіцієнт інвестування	0,97	1,26	0,29
14.	Коефіцієнт приросту власного капіталу (Кпв,с)	1,46	1,29	-0,17
15.	Коефіцієнт приросту заборгованості фінансового характеру (Кпфі)	1,35	1,10	-0,25
16.	Співвідношення коефіцієнтів приросту власного капіталу та заборгованості фінансового характеру	1,08	1,17	0,09
17.	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів і запасів у активах	0,66	0,50	-0,16
18.	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,20	0,31	0,11
19.	Коефіцієнт покриття відсотків	1,63	5,18	3,55

За наведеними даними розрахунків в табл. 3 та 4, коефіцієнт концентрації позикового капіталу має тенденцію до зменшення з 0,53 у 2014 р. до 0,50 у 2016 р., що свідчить про зменшення використання позикового капіталу.

За розрахунковими даними табл. 3 та 4 спостерігається збільшення коефіцієнта фінансування з 0,89 у 2014 р. до 0,99 у 2016 р. Розрахований показник має допустиме значення на протязі всіх трьох років, а отже, підприємство є фінансово стабільним.

За даними табл. 3 та табл. 4, спостерігається тенденція до зменшення цього показника, що свідчить про значне зниження фінансового ризику.

За розрахунковими даними табл. 3 та 4, коефіцієнт фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» за три роки діяльності підприємства має значення 0,59 у 2014 р., 0,62 у 2015 р. та 0,57 у 2016 р. За всі три роки значення показника є нижчим допустимого, що свідчить про недостатню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Дані табл. 3 та 4 свідчать про високий дефіцит власного обігового капіталу за всі три оцінювані роки діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Для аналізу фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» у статті розраховано середні показники та їх відхилення від нормативу, які наведено в табл. 5.

За нормативного значення в межах 0,4–0,6 середнє значення коефіцієнта автономії аналізованого підприємства дорівнює нормативному, що свідчить про достатню частку власного капіталу в загальній сумі авансованого капіталу, що робить підприємство

фінансово стійкими та незалежними від позикових коштів.

Нормативне значення коефіцієнта фінансової залежності знаходиться в межах 1,67–2,5. На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» цей коефіцієнт не виходить за рамки нормативного значення, що є свідченням позитивного фінансового стану та фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Нормативне значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу знаходиться в межах 0,4–0,6. Середнє значення цього показника аналізованого підприємства не перевищує нормативне значення. Це свідчить про прийнятний рівень використання позикових коштів.

Нормативне значення коефіцієнта фінансування є прийнятним, у межах 0,67–1,5. Розрахований середній показник коефіцієнта фінансової стабільності ПАТ «Запоріжсталь» (0,99) є прийнятним.

Нормативне значення коефіцієнта фінансового левериджу менше 0,25. Підприємство має цей показник менше нормативного, тобто вони є незалежними від довгострокових зобов'язань. Середнє значення показника фінансового левериджу ПАТ «Запоріжсталь» менше нормативного на 0,05.

Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості є прийнятним, у межах 0,7–0,9. У середньому коефіцієнт фінансової стійкості аналізованого підприємства менше нижчого порогу нормативного значення на 0,11. Це свідчить про нестабільність підприємства ПАТ «Запоріжсталь» та його недостатню фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

**Аналіз середнього значення основних показників фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь»  
за 2014–2016 рр.**

№ з/п	Показники	Значення нормативу	ПАТ «Запоріжсталь»	
			Середнє значення	Відхилення від нормативу
1.	Коефіцієнт фінансової автономії	В межах 0,4-0,6	0,50	–
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	В межах 1,67-2,5	2,02	–
3.	Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 1$	1,02	0,02
4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,1$	-0,20	0,3
5.	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	Зростання у динаміці	0,17	–
6.	Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	Зниження у динаміці	0,17	–
7.	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Не нормується, оцінюється ситуативно	0,83	–
8.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	В межах 0,4-0,6	0,50	0,00
9.	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	В межах 0,67-1,5	0,99	-0,01
10.	Коефіцієнт фінансової стійкості	В межах 0,7-0,9	0,59	–
11.	Коефіцієнт короткострокової заборгованості	Зниження у динаміці	0,80	–
12.	Коефіцієнт фінансового левириджу (плече фінансового важеля)	Не нормується, оцінюється ситуативно	0,20	–
13.	Коефіцієнт інвестування	Не нормується, оцінюється ситуативно	1,02	–
14.	Коефіцієнт приросту власного капіталу (Кпв,с)	Не нормується	1,49	–
15.	Коефіцієнт приросту заборгованості фінансового характеру (Кпф)	Не нормується	1,44	–
16.	Співвідношення коефіцієнтів приросту власного капіталу та заборгованості фінансового характеру	$> 1$	1,06	0,06
17.	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів і запасів у активах	Не нормується, оцінюється ситуативно	0,62	–
18.	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Збільшення у динаміці	0,23	–
19.	Коефіцієнт покриття відсотків	$> 1$	2,79	1,79

Проаналізувавши фінансову стійкість підприємства ПАТ «Запоріжсталь» коефіцієнтним методом, можемо зробити висновок, що у цілому значення основних показників, за якими оцінюють фінансову стійкість підприємства, знаходяться на рівні нормативних значень, що свідчить про достатньо стійкий фінансовий стан підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за період із 2014 по 2016 р.

**Висновки.** У роботі запропоновано авторське визначення фінансової стійкості, вдосконалено наявну класифікацію чинників впливу на фінансову стійкість підприємства, яка на відміну від існуючої класифікації поділяє чинники впливу за величиною можливого ризику для фінансової стійкості підприємства. У статті проаналізовано фінансову стійкість ПАТ «Запоріжсталь» за 2014–2016 рр., використовуючи метод обчислення основних фінан-

сових коефіцієнтів. Установлено та проаналізовано середнє значення показників фінансової стійкості за 2014–2016 рр. та порівняно їх із нормативним значенням. Проведений аналіз основних фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь» за 2014–2016 рр. виявив, що підприємство має ризик зниження фінансової стійкості в довгостроковій перспективі. Це може бути наслідком дефіциту власного обігового капіталу. У цілому більшість проаналізованих показників фінансової стійкості співпадає з нормативними значеннями, що свідчить про високу фінансову стійкість ПАТ «Запоріжсталь».

Аналіз фінансової стійкості дає об'єктивну оцінку платоспроможності та ліквідності підприємства, рівня його маневреності, фінансової незалежності та можливостей його подальшого розвитку.



**Список літератури:**

1. Докієнко Л.Д. Управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі: автореф. дис. ... к.е.н. Київ, 2005.
2. Мамонтова Н.А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості): автореф. дис. ... к.е.н.; Інститут економічного прогнозування НАН України. К.: Науковий світ, 2001. 17 с.
3. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмежицька. К.: КНЕУ, 2005. 592 с.
4. Бланк И.А. Управление формированием капитала: учебный курс. К.: Ника-Центр, 2002. 512 с. ISBN 966-521-0262.
5. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку. Фінанси України. 2015. № 3. С. 138–146.
6. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособ. для вузов; под ред. проф. Н.П. Любушина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 471 с.
7. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб.; 3-є вид., перероб. та доп. К.: Знання, 2007. 668 с.
8. Лахтіонова Л.А. Аналіз фінансової стійкості суб'єктів підприємницької діяльності: монографія. К.: КНЕУ, 2011. 880 с.
9. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия; 3-е изд., доп. и перераб. М.: Дело и Сервис, 2001. 172 с.
10. Костирко Л.А. Аналіз потенціалу фінансової стійкості в системі управління вартістю підприємств. Вісник Східно-українського національного університету імені Володимира Даля. 2015. № 4. С. 122–128.
11. Оспішев В.І., Нагорна І.В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг. 2009. Вип. 2(10). С. 218–223.

UDK 658.012.8

**Sylkin O.S.**, Postgraduate Student at Department  
of Financial and Economic Security, Accounting and Taxation  
*Ukrainian Academy of Printing*

**Nahirna O.V.**, Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Finance and Accounting  
*Lviv State University of Internal Affairs*

**Vysotska I.B.**, Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Finance and Accounting  
*Lviv State University of Internal Affairs*

## INVESTIGATION OF THE ESSENCE AND COMPONENTS OF THE CATEGORICAL FRAMEWORK OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

**Sylkin O.S., Nahirna O.V., Vysotska I.B. Investigation of the essence and components of the categorical framework of enterprise economic security.** The importance of the formation of theoretical and methodological foundations to ensure the economic security of domestic enterprises is substantiated. According to the results of research of the scientific heritage, the main approaches to the definition of the concept "economic security of an enterprise" are formed. The author's approach is highlighted, which combines theoretical achievements with practical experience in ensuring economic security. The main components of the enterprise economic security are highlighted, in particular: financial, personnel, information, innovation, technology, and legal.

**Key words:** economic security of enterprise, enterprise, level of profitability, components of economic security of enterprise.

**Силкін О.С., Нагірна О.В., Висоцька І.Б. Дослідження сутності та складових категорійного апарату економічної безпеки підприємства.** Обґрунтовано важливість формування теоретико-методичних засад забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств. За результатами дослідження наукового доробку, було сформовано основні підходи щодо визначення поняття «економічна безпека підприємства». Було виділено авторський підхід, який поєднує теоретичні здобутки із практичним досвідом гарантування економічної безпеки. Виділено основні складові економічної безпеки підприємства, зокрема: фінансова, кадрова, інформаційна, інноваційна, технологічна, правова.

**Ключові слова:** економічна безпека підприємства, підприємство, рівень рентабельності, складові економічної безпеки підприємства.

**Силкин А.С., Нагирна О.В., Высоцкая И.Б. Исследование сущности и составляющих категориального аппарата экономической безопасности предприятия.** Обоснована важность формирования теоретико-методических основ обеспечения экономической безопасности отечественных предприятий. По результатам исследования научного наследия, были сформированы основные подходы к определению понятия «экономическая безопасность предприятия». Было выделено авторский подход, который сочетает теоретические достижения с практическим опытом обеспечения экономической безопасности. Выделены основные составляющие экономической безопасности предприятия, в частности: финансовая, кадровая, информационная, инновационная, технологическая, правовая.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность предприятия, предприятие, уровень рентабельности, составляющие экономической безопасности предприятия.

**Formulation of the problem.** Domestic enterprises are exposed every day by various kinds of factors that can threaten their level of security and lead to the formation of a crisis. Events such as the financial crisis in 2008, political and social instability caused by military actions in the East of Ukraine only increased the number of negative external factors that cause new threats and risks. As a consequence, for domestic enterprises today, there is a decline in production, a reduction in key financial performance indicators, an increase in production costs, and as a result, all this can lead to bankruptcy. A key role in the prevention of these factors is the presence and effective functioning of the enterprise's economic security system.

**Analysis of recent research and publications.** A large number of scientific works have been devoted to the study of the economic security at the enterprise, among which the works of the following economists who examined the essence and components of this category V. Belokurov [1], N. Gapak [2], I. Dotsenko [3], A. Yepifanov [4], O. Melnyk [5], L. Lima [6], R. Skrinkovskyi [7], I. Shevchenko [8] etc.

**Isolation of previously unresolved parts of a common problem.** Despite a significant amount of scientific research, the system of views on the economic security of an enterprise is still insufficiently qualitatively and holistically formed in the scientific literature, and there is still no single integrated methodological base for managing the economic security of the enterprise.

**The purpose** of this article is to explore the essence and the main components of the economic security of an enterprise.

## Presentation of the main research material

### 1. The level of importance of studying the concept of “economic security at the enterprise”

As of today, domestic scientists are constantly in search of new opportunities to ensure the economic security of the enterprise. One of the reasons for such a particular attention is the unstable external environment of operation of Ukrainian enterprises, which significantly affects the main indicators of their activities. Profitability is one of the most important relative indicators, the use of which can often be found to assess the level of economic security at the enterprise.

The level of profitability of domestic enterprises during 2012–2016, demonstrates ambiguous results, starting from 2013 it is on the decline, and since 2015 – is growing. Meanwhile, in 2014 there is a significant decrease in this indicator (Graph 1).

In our opinion, such a sharp drop is due to the fact that through the military situation in our country, domestic enterprises have lost their main market, videlicet, the market of the Russian Federation. This market was previously very “loyal” to our producers and didn't need high levels of technology and product quality.

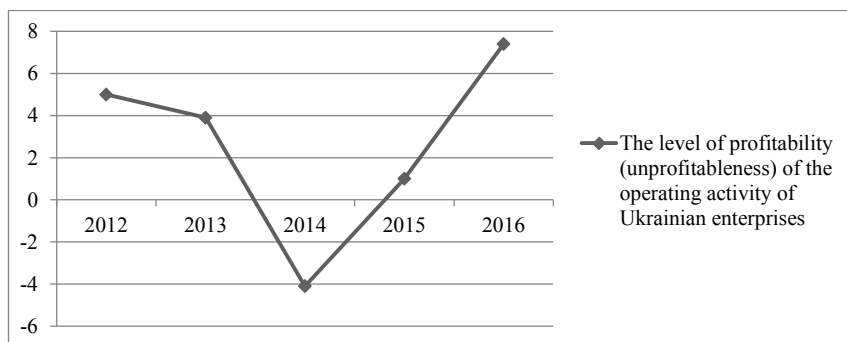
Fluctuations in profitability along with a negative balance (according to the State Statistics Service of Ukraine [9], a negative balance was observed during 2014–2015) indicate the unsatisfactory financial performance of a large number of domestic enterprises.

But not all enterprises were able to adapt to the new politically unstable conditions existing in our country. Confirmation of this is the decrease in the total number of enterprises in Ukraine since 2015 (Graph 2).

The deteriorating situation is also confirmed by such a relative indicator as the number of enterprises per 10,000 people of the population.

In addition, it is important to emphasize that the number of large and medium-sized domestic enterprises is decreasing, which are the main source of filling the state and local budgets (Graph 3).

A confirmation of the thesis about the deterioration of the level of protection of Ukrainian enterprises is



**Graph 1. Dynamics of the level of profitability (unprofitableness) of the operating activity of Ukrainian enterprises for the period of 2012–2016, %**  
Source: formed according to the source [9]

also the fact that the number of employed workers has been declining since 2014. This is due to the growth of labour migration of the population of Ukraine and the visa-free regime adopted in 2017 only strengthens it. Also, we can talk about the insufficient level of motivation on the part of domestic enterprises.

In our opinion, the following factors should be highlighted that have a negative impact on the economic security of domestic enterprises: protectionist measures of importing countries, in particular, the Russian Federation; growth of labour migration; a low system of the motivation of labour potential; growth of inflationary processes.

Therefore, an important issue today is the formation of an appropriate system of economic security of the enterprise, which is impossible without an appropriate theoretical basis. Therefore, it is necessary to conduct a thorough analysis of the essence of the category “economic security of an enterprise” and to establish their main components, taking into account modern changes.

## 2. Study of the essence of the concept of “economic security at the enterprise”

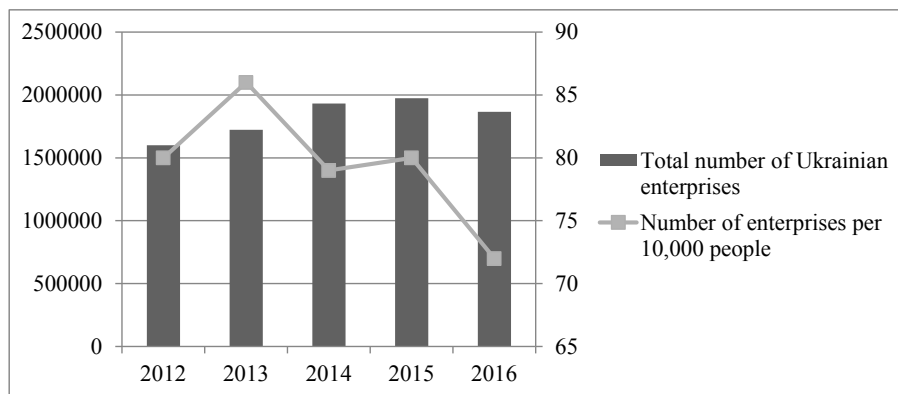
The concept of “economic security” has deep historical roots that begin with references to ancient China and Rome, and ending the era of mercantilism [10, p. 19], where there is a clear distinction between the concepts of “national security” and “economic security”.

In the modern scientific literature, one can find many different interpretations of the concept of “economic security of an enterprise”. So some scientists [11] emphasize that the economic security at the enterprise, first of all, is the protection of the enterprise’s potential from the negative impact of both external and internal factors.

Others [8, p. 178], for example, determine the economic security of the enterprise as a set of all possible factors that will enable enterprise independence, stability and ability to progress in destabilizing conditions.

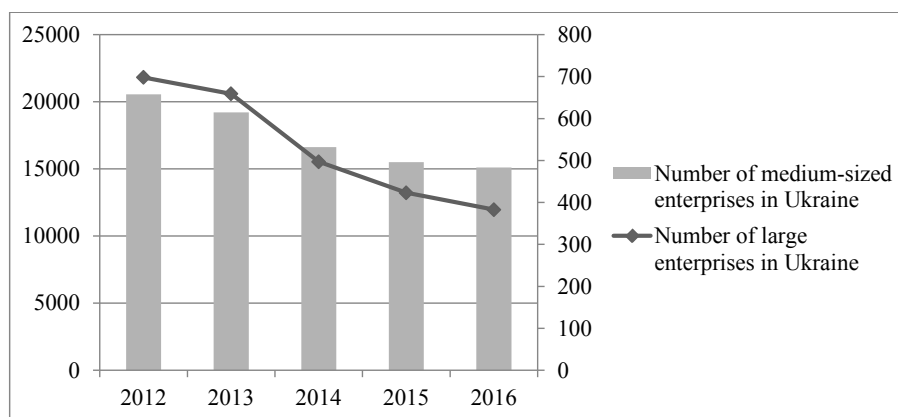
Melnyk O. [5, p. 98] notes that the economic security of the enterprise is the protection and different ways to eliminate the influence of all the negative factors of the market environment, thanks to the use of resources available in the enterprise.

A number of authors noted in their interpretations the positive results that an effective system of economic security at the enterprise brings. For example, Gapak N. [2, p. 63]



**Graph 2. Dynamics of the total number of Ukrainian enterprises for the period of 2012–2016, numbers**

Source: formed according to the source [9]



**Graph 3. Dynamics of the number of large and medium-sized enterprises in Ukraine for the period of 2012–2016, numbers**

Source: formed according to the source [9]

noted that economic security guarantees prosperity, development, improvement of working conditions, and protects the enterprise from the impact of economic risks.

Other economists [12] argue that the economic security of an enterprise is achieved only by the harmony of the interests of the given enterprise with the interests of business entities with which it is confronted.

Some scholars emphasize the competitive advantages. So, for example, Belokurov V. [1] under the economic security of the enterprise understands the presence at the enterprise of a significant number of competitive advantages.

Based on the results of the study, we identified six different approaches, which today best describe this category: stable; resource-functional; harmonization; protective; market; competitive and unified.

Characteristics of the approaches to the definition of the concept of “economic security of the enterprise” are presented in Table 1.

Today one of the most common approaches can be considered as resource-functional. Its supporters argue that, in order to ensure economic security, an enterprise should use its resources as efficiently as possible to combat threats and allocate functional components in order to create the proper conditions for stable operation.

Table 1

**Characteristics of the approaches to the definition of the concept of “economic security of the enterprise”**

№	Approach	Characteristic
1	Stable approach	The economic security of an enterprise is defined as the ability of the enterprise to provide adequate stability, progressive development, and balance under the influence of certain threats
2	Protective approach	The economic security of an enterprise is defined as the degree of protection of the enterprise from certain threats
3	Harmonization approach	The economic security of an enterprise is viewed as the harmony of the interests of the enterprise with the interests of the external environment
4	Market approach	The economic security of an enterprise is characterized as the protection of the economic interests of the enterprise in the conduct of its economic activity in market conditions
5	Resource-functional approach	Ensuring the economic security of an enterprise is possible only with the effective use of resources to prevent threats and isolate functional components, to create conditions for stable operation
6	Competitive approach	The focus is on the competitive advantages of the enterprise and its strengths

Source: formed by the authors

In our opinion, the resource-functional approach has a number of shortcomings, which are manifested precisely because the emphasis is narrowed only on the internal resources of the enterprise used. The economic security of an enterprise should be considered more broadly, namely, as an integrated system, all possible measures and protective methods designed to support such a condition of the enterprise, which allows it to continuously, competitively, and stably perform its activities in any conditions and respond in a timely manner to all threats or dangers that may threaten its sustainable development. This statement covers the best of all the above approaches and allows us to single out our own approach – unified.

### 3. Definition of the basic components of economic security of the enterprise

In the scientific literature, you can find a large number of components of economic security at the enterprise, therefore, according to the results of the conducted research of scientific literature on the establishment of the main functional components of the economic security at the enterprise, we came to the conclusion that

the following components are the best and most widely disclosed character of this concept: financial; staffing; informational; innovative; technological; legal.

First priority is given to the financial component because it is a “blood subsystem” of economic security, further staffing for the fact that staff can not only help improve the level of security but also become a kind of threat to it. In the future, it is necessary to protect the most important internal information and innovative ideas and increase its technological potential. All this in the end, it is necessary to legally formalize and provide legal protection.

**Conclusions.** To date, economic security plays a crucial role in ensuring the stable development of any enterprise. Threats to the internal and external environment of the operation of the enterprise can be formed in any component of the enterprise: from financial to staffing. Therefore, it is very important to take into account each component in the process of ensuring the economic security of an enterprise in order to prevent the formation of a financial crisis.

In the future, more attention should be paid to researching the possibilities of improving the mechanism for ensuring the economic security of the enterprise.

### References:

1. Belokurov V.V. Structure of functional components of economic security of the enterprise. URL: <http://www.safetyfactor.ru>.
2. Gapak N.M. Economic security of the enterprise: the essence, content and basis of evaluation. Scientific Herald of Uzhhorod University: Series: Economics / Ed. Number: V.P. Miklova, M.I. Pitiulych, N.M. Gapak and others. Uzhgorod: UzhNU, 2013. № 3(40). P. 62–65. Mode of access to the journal: URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/>.
3. Dotsenko I.O. The mechanism of risk management of entrepreneurial activity in the enterprise security system: dis. ... cand. econ. sciences: 08.00.04 / I.O. Dotsenko. – Khmelnytskyi: KhNU, 2013. – 241 p.
4. Yepifanov A.O. Financial security of enterprises and banking institutions: monograph / [A.O. Yepifanov, O.L. Plastun, V.S. Dombrovskiy]; ed. doctor of economic sciences, prof. A.O. Yepifanova. – Sumy, 2009. – 295 p.
5. Melnyk O.O. The system of threats to economic security of the enterprise [Electronic resource] / Melnyk O.O. // Technical progress and production efficiency. – 2011. – № 25. – P. 97–103. Mode of access to the journal: <http://www.kpi.kharkov.ua/>.
6. Lima Laura. Worliding Brazil: Intellectuals, Identity and Security / Laura Lima. NY, 2015. – 179 p.
7. Skrinkovskiy R.M. The economic security of the enterprise: essence, classification and diagnostic system / R.M. Skrinkovskiy // Mykolaiv National University. V.O. Sukhomlinskyi. – Issue 3, 2015 – P. 414–418.
8. Shevchenko I. Peculiarities of formation of economic security of the enterprise / I. Shevchenko // Science young. – 2010. – № 10. – P. 178–181.
9. Official publication of the State Statistics Service of Ukraine. Activity of business entities. Statistical collection. Kiev, 2017. – 588 p.
10. Tymoshchenko K.S. Financial mechanism of financial security of business entities dis. cand. econ. sciences. on specialty 08.00.08 – money, finance and credit. – Dnipro, 2015. – 310 p.



11. Ortynskyi V.L. Economic security of enterprises, organizations and institutions / V.L. Ortynskyi, I.S. Kernitskyi, Z.B. Zhivko et al. – K.: Legal unity, 2009. – 544 p.

12. Kozachenko A.V. Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of support [Text] / Kozachenko A.V., Ponomarev V.P., Lyashenko A.N. – K.: Libra, 2003. – 280 p.

УДК 339.138

**Соколова Ю.О.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу та логістики  
*Запорізький національний технічний університет*  
**Самофалова-Зоріна А.А.**, магістрант  
*Запорізький національний технічний університет*

## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ГАЛУЗІ З НЕДОСКОНАЛОЮ КОНКУРЕНЦІЄЮ

**Соколова Ю.О., Самофалова-Зоріна А.А. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в галузі з недосконалою конкуренцією.** У статті висвітлено актуальні питання управління маркетинговою діяльністю підприємства. Запропоновано підхід до управління маркетинговою діяльністю підприємства, що ґрунтується на дослідженні та оцінці конкурентної структури галузі. Як приклад досліджено галузь виробництва соняшникової олії в Україні, недосконалий характер конкуренції в якій доведено розрахунками відповідних індексів ринкової концентрації, Герфіндала-Гіршмана та Лінда.

**Ключові слова:** аналіз, галузь, концентрація, маркетингова діяльність, недосконала конкуренція, олігополія.

**Соколова Ю.А., Самофалова-Зоріна А.А. Управление маркетинговой деятельностью предприятия в отрасли с несовершенной конкуренцией.** В статье освещены актуальные вопросы управления маркетинговой деятельностью предприятия. Предложен подход к управлению маркетинговой деятельностью предприятия, основанный на исследовании и оценке конкурентной структуры отрасли. В качестве примера исследована отрасль производства подсолнечного масла в Украине, несовершенный характер конкуренции в которой подтвержден расчетами соответствующих индексов рыночной концентрации, Херфиндала-Хиршмана и Линда.

**Ключевые слова:** анализ, отрасль, концентрация, маркетинговая деятельность, несовершенная конкуренция, олигополия.

**Sokolova Y.O., Samofalooova-Zorina A.A. Managing the marketing activity of the enterprise in the industry under imperfect competition.** The article is devoted to topical issues of managing the marketing activities of an enterprise. An approach, based on research and evaluation of the industry competitive structure using such tools as concentration ratio indexes, strategic group chart, SPACE-analysis, segmentation and position, was proposed. The article considers the sub-industry of Ukrainian oil and fat industry – the sunflower oil production as an example of a branch with imperfect competition. A high level of concentration in the sunflower oil industry has been confirmed by calculations of the concentration ratio and Herfindahl-Hirschman index, as well as the Lind's index. It was shown that under conditions of the oligopolistic market structure there are requires some specific marketing tools, in particular those that will help to differentiate the products of the company on the market.

**Key words:** analysis, branch, concentration, marketing activity, imperfect competition, oligopoly.

**Постановка проблеми.** В умовах поглиблення інтеграції України в світове економічне середовище посилюється необхідність пошуку вітчизняними підприємствами механізмів підвищення конкурентоспроможності або просто виживання у конкурентній боротьбі з іноземними виробниками товарів та послуг. Одним із таких механізмів є маркетинг, роль якого в діяльності підприємств постійно зростає.

Маркетингова діяльність підприємства в галузях із різними типами конкурентних структур значно відрізняється ефективністю та набором інструментів, які можуть бути застосовані. Найбільш удаюю маркетингова діяльність є на ринку з монополістичною конкуренцією, де можна застосувати всі можливі засоби сегментації, позиціонування та маркетингової політики – від товарної до комунікаційної. Але

сьогодні все більше споживчих та промислових галузевих ринків України тяжіють до олігополії різних форм, що робить актуальною проблему можливості використання маркетингу в умовах олігополії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж піввікової історії маркетингу було встановлено та обгрунтовано декілька підходів до його визначення, зокрема як до філософії бізнесу (Ж.-Ж. Ламбен), управлінської функції (П. Друкер, П. Дойль), соціального процесу (Ф. Котлер), окремого виду підприємницької діяльності та ін. Відповідно до цього, підходили й до визначення маркетингової діяльності.

Значний внесок у дослідження змісту маркетингової діяльності та її методичного обгрунтування здійснили українські науковці Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, Н.В. Куденко, А.Ф. Павленко, А.О. Старостіна та ін. Сучасні проблеми маркетингової діяльності українських підприємств досліджують Г.М. Гузенко [3], Н.С. Ілляшенко [4], М.А. Коноплянкіна [6], О.М. Лукан [8], С.В. Мамалига, І.І. Лоїк [9], Н.О. Шпак, Т.Ю. Кирилич [13], які розглядають маркетингову діяльність як сукупність процесів щодо ефективного використання комплексу маркетингу, спрямовану на отримання прибутку та отримання конкурентних переваг. Багато сучасних наукових праць щодо маркетингу вивчають організацію маркетингової діяльності підприємства з погляду таких аспектів, як «вид підприємницької діяльності», «функція», «сукупність процедур», «комплекс рішень», тобто автори загострюють увагу не на динамічності маркетингової діяльності, а на її функціональності, системності і комплексності.

Незважаючи на чисельні дослідження у цій сфері та всебічне опрацювання питання ефективності маркетингової діяльності через нестабільність політико-правових, технологічних та соціально-економічних процесів, значне посилення рівня ринкової влади окремих підприємств, невирішеними залишаються питання вибору оптимальної політики маркетингової діяльності (набору інструментів та заходів) в окремих галузях, зокрема і в галузях із недосконалою конкуренцією.

**Постановка завдання.** Отже, метою статті є формулювання методичного підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємства на основі конкурентного аналізу галузі в умовах нестабільного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів.

Досягнення поставленої мети дасть змогу вирішити сукупність наукових завдань, зокрема всебічний глибокий аналіз дії конкурентних сил у галузі виробництва соняшникової олії та вибору оптимального набору маркетингових інструментів підприємства в галузі з олігополістичною структурою.

**Виклад основних результатів.** Маркетингова діяльність носить циклічний характер, беручи початок з інформаційно-аналітичного дослідження, на основі якого проводиться стратегічне і поточне планування, розробляється програма створення і виведення на ринок нового товару, формуються канали товароруку,

організовується просування на ринок, нарешті, на заключному етапі оцінюється ефективність маркетингових заходів. На практиці маркетингова діяльність є логічним пов'язаним процесом, в основі якого лежить маркетингове планування, яке пов'язане з аналізом маркетингових можливостей, вибором цільових ринків, розробленням маркетингових стратегій і програм, а також управління маркетинговими зусиллями.

Вся система маркетингової діяльності підприємства будується навколо цільових ринків (цільового покупця) з використанням інструментарію комплексу маркетингу (4P) з урахуванням інтересів суспільства, дій посередників, постачальників та конкурентів, в оточенні складників макросередовища. Тому, ґрунтуючись на вищесказаному, можна запропонувати схематичне зображення системи маркетингової діяльності підприємства (рис. 1), на основі якої буде здійснено методичне обгрунтування її вдосконалення.

Система маркетингової діяльності підприємства на ринку, представлена на рис. 1, передбачає постановку цілей та завдань, відповідно до яких проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

На основі проведеного аналізу визначають сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Методичною та інструментальною базою такого аналізу є SWOT– та SNW-аналіз (для внутрішнього середовища); PEST-аналіз, аналіз структури, інтенсивності та напрямів впливу конкуренції за допомогою індексів монополізації ринку (індекс концентрації CR, індекс Герфіндаля-Гіршмана ННІ, індекс Лінда, що визначає «ядро» галузі), карти стратегічних груп, сегментування ринку та визначення критеріїв позиціонування та ін. (для зовнішнього середовища); моделі SPACE, портфельних матриць, які відображають як внутрішні переваги та недоліки підприємства, так і вплив чинників зовнішнього середовища. На основі отриманих результатів підприємство може вибирати стратегію або тактику маркетингової діяльності. Залежно від того, на що підприємство орієнтується більше у своїй діяльності (власні можливості або потреби ринку), можливі три підходи до організації маркетингової діяльності: орієнтація на просування товару, орієнтація на наявні ресурси та орієнтація на клієнта. Набір маркетингових заходів та інструментів залежно від вибраного підходу буде різний:

- для маркетингу орієнтованого на товар переважатиме фокусування на товарній політиці, вдосконалення властивостей та якості товару, запровадження інновацій, продовження життєвого циклу, а також просування того товару, який випускається за наявними каналами розподілу за допомогою звичних засобів просування (відповідність концепції комплексу маркетингу 4P);

- для ресурсного маркетингу характерним є пошук шляхів оптимізації витрат ресурсів та знаходження компромісу у співвідношенні «витрати – результат», орієнтуючись при цьому на потреби та запити клієнтів (відповідність концепціям комплексу маркетингу 4P та 4C);

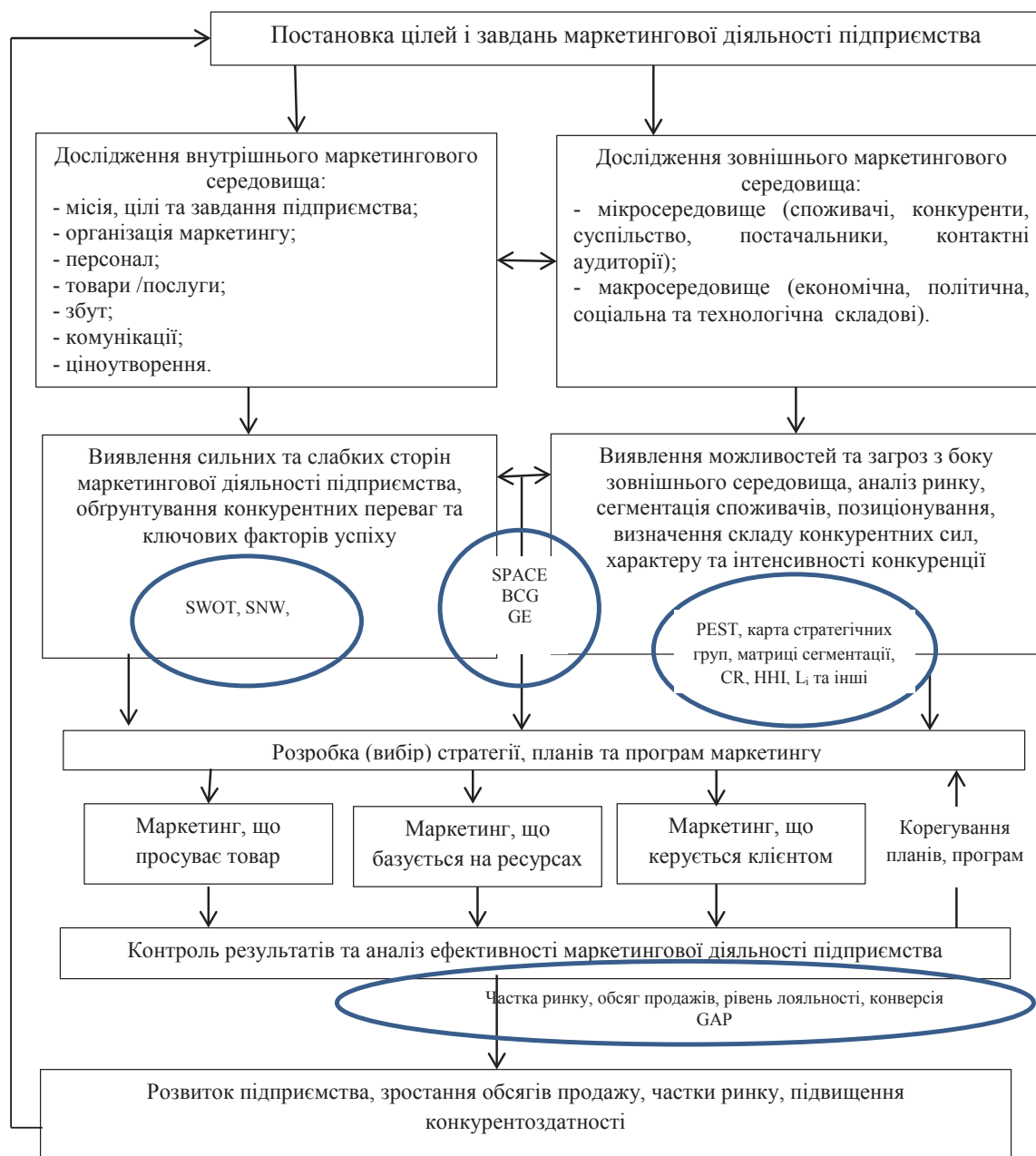


Рис. 1. Система маркетингової діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами

– маркетинг, що керується клієнтами, повністю зосереджений на потребах клієнтів, партнерському маркетингу, використовує бази даних, технології прямого впливу на клієнта, Інтернет-технології тощо (новітні концепції комплексу маркетингу 4D, 4A, 4E та 4M).

Контроль отриманих результатів маркетингової діяльності підприємства передбачає її оцінку за певними показниками, зокрема частки ринку, обсягу продажів, конверсії, рівня лояльності. Якщо отримані результати не відповідають бажаним (запланованим), стратегію або програму маркетингової діяльності необхідно відкоригувати.

Результативними показниками успішної маркетингової діяльності підприємства є стабільний пози-

тивний розвиток підприємства та його економічних показників, зростання обсягів продажів, частки ринку та рівня охоплення цільових ринків, зростання конкурентоспроможності та поліпшення стратегічної позиції (оптимальні – агресивна або конкурентна позиція).

Запропонована система маркетингової діяльності підприємства є дієвою для будь-якого ринку. Якщо аналіз структури ринку свідчить про його концентрацію (або наявність олігополій, або навіть монополізації) у розробленні заходів маркетингової діяльності необхідно враховувати додаткові чинники:

– наявність домінуючої фірми і, відповідно, домінуючої маркетингової політики такої фірми (лідерство у витратах, ціноутворенні, контролюванні

каналів закупівель та розподілу, контроль на ринках сировини тощо);

- необхідність урахувати реакцію конкурентів навіть на незначні зміни у маркетинговій політиці;
- можливість утворення олігополістичних союзів;
- ринкові бар'єри входу в галузь та вихід із неї;
- використання диференціації;
- формування конкурентних переваг.

Як приклад галузі з недосконалою конкуренцією розглянуто підгалузь олійножирової промисловості України – виробництво соняшникової олії.

Україна – один з основних світових виробників насіння соняшнику. У 2016 р. українські виробники зібрали 13,8 млн. т соняшника, суттєво випередивши найближчих конкурентів – РФ (10,9 млн. т), ЄС (8,6 млн. т), Аргентину (3,4 млн. т) та Китай (2,8 млн. т). Одночасно зі значними обсягами виробництва соняшникового насіння Україна в 2017 р. експортувала лише 1,5% від його загального обсягу (200 тис. т). Більша частина соняшникового насіння в Україні переробляється на олію. У 2016 р. українські підприємства переробки виробили 4,4 млн. т олії, що забезпечило Україні лідерство серед країн-виробників, а в 2017 р. цей показник зріс на 20% та становив 5,3 млн. т. Середній темп росту виробництва – 110,11% (тобто щорічний середній приріст виробництва становить 10,11%) [10; 12].

За даними Держстату, переробкою соняшникового насіння в Україні займаються понад 1 тис. суб'єктів господарювання. При цьому галузь характеризується досить високою концентрацією виробництва: понад 90% олії виробляє 51 спеціалізоване підприємство великої та середньої потужності. За даними асоціації «Укроліяпром», понад 65% ринку контролюється десятима з них, отже, можна говорити про наявність певного рівня ринкової влади, яка має олігополістичний характер [1; 5; 12]. Найбільшими виробниками соняшникової олії в 2016–2017 рр. є ТОВ «Кернел Груп» (Приколотнянський, Вовчанський, Полтавський ОЕЗи, «Кіровоградолія», «Екотранс») – 25,8% від загального виробництва, ТОВ «Каргілл Груп» – 12,6%, ПАО «Пологівський ОЕЗ» – 7,58% [2; 10].

Аналіз джерел [1; 2; 5; 7; 10–12], присвячених дослідженню стану галузі виробництва соняшникової олії, умов конкуренції, обсягів виробництва та імпорту, дав змогу показати, що всіх виробників у цій галузі можна розділити на декілька груп.

Учасники першої групи – це великі компанії-експортери, які мають вертикально інтегровану структуру, значні виробничі потужності як сировини, так і готової продукції, власні канали збуту та об'єднують у собі декілька крупних виробників продукції: ТОВ «Кернел Груп», ТОВ «Каргілл Груп», Група Bunge. За нашими підрахунками, що ґрунтуються на даних асоціації «Укроліяпром» та інших періодичних джерел, сумарна частка учасників першої групи на ринку в 2017 р. становила 43,5%.

Друга група учасників ринку – українські та іноземні виробники та експортери сільськогоспо-

дарської продукції, що не мають чіткої вертикальної інтеграції (здебільшого використовують вертикальну інтеграцію «назад» – мають власні виробничі потужності для вирощування сировини), але володіють значним виробничим потенціалом та фінансовою силою, серед них: ВАТ «Миронівський завод із виготовлення круп і комбікормів», ПАО «Пологівський ОЕЗ», ПрАТ «Вінницький ОЖК» (ViOil). Підрахунки показують, що сумарна частка ринку учасників другої групи в 2017 р. становила 19,68%.

Третя група учасників ринку – дрібні виробники (понад 1 тис.) із незначними обсягами виробництва та ринковими частками (сумарна ринкова частка групи в 2017 р. – 36,82%). Здебільшого виробники, що входять до цієї групи, реалізують свою продукцію великим експортерам, або ж на регіональних та локальних ринках, без будь-яких торгових марок або виконують замовлення для великих торговельних мереж (виробництво Private Labels).

Ураховуючи ситуацію, що склалася в галузі, необхідним є аналіз сили конкурентного впливу, оскільки саме вона визначає можливості здійснення маркетингової діяльності підприємства-виробника, її ефективність та доцільність. Найчастіше такий аналіз проводиться за допомогою методів оцінки рівня конкуренції (індекс концентрації, індекс Лінда, індекс Герфіндаля-Гіршмана). У табл. 1 наведено індекси концентрації галузі виробництва соняшникової олії, розраховані на основі даних ринкових часток виробників, представлених у галузевих звітах асоціації «Укроліяпром» [2; 10] та інших дослідницьких організацій [12], за 2016–2017 рр.

Отримані результати розрахунку індекса концентрації трьох найбільших учасників ринку (ТОВ «Кернел Груп», ТОВ «Каргілл Груп» та ПАО «Пологівський ОЕЗ» – 45,98%) та індексу Герфіндаля-Гіршмана (2341,38 од.) свідчать про загрозу зміни ринкової структури та перехід ринку до висококонцентрованого ( $CR_3 \geq 45\%$ ,  $HNI \geq 1800$ ).

Індекс Лінда застосовується для виявлення так званого «ядра» ринку та враховує відмінності в ньому. Отримані результати розрахунків індексу Лінда для двох (203,76%) та трьох (254,44%) найбільших учасників галузі виробництва соняшникової олії України демонструють суттєві відмінності ринкової влади серед найбільших трьох компаній. Індекс Лінда, розрахований для чотирьох учасників галузі (257,76%) несуттєво відрізняється від попереднього, отже, можна стверджувати, що галузь виробництва соняшникової олії України має ядро, що складається з великих вертикально інтегрованих груп (ТОВ «Кернел Груп», ТОВ «Каргілл Груп»), що також підтверджує висновок про значну концентрацію ринкової влади в галузі.

Отже, за результатами, представленими в табл. 1, можна побачити, що галузь виробництва соняшникової олії України формують великі корпоративні агропромислові формування та агрохолдинги. Така структура галузі дає можливість лідерам – ТОВ «Кернел Груп», ТОВ «Каргілл Груп»,



Таблиця 1

## Індекси концентрації галузі виробництва соняшникової олії в 2016–2017 рр.

Індекс	Значення індексу		Характеристика конкуренції у галузі
	2016 р.	2017 р.	
Індекс концентрації (CR): CR <sub>3</sub> CR <sub>5</sub>	45,7% 57,3%	45,98% 58,28%	в галузі спостерігається середній ступінь концентрації з тяжінням до помірної олігополії (45% < CR <sub>3</sub> < 70%)
Індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ)	2338,91	2341,38	в галузі спостерігається значний рівень концентрації з тяжінням до помірної олігополії (ННІ > 1800)
Індекс Лінда для найбільших учасників ринку: - двох - трьох - чотирьох	206,4% 259,4% 267,69%	203,76% 254,44% 257,7%	галузь виробництва соняшникової олії в Україні має ядро, що складається з великих вертикально інтегрованих груп: ТОВ «Кернел Груп», ТОВ «Каргілл Груп»

Джерело: розраховано авторами на основі [2; 10; 12]

Групі Bunge, BAT «Миронівський завод із виготовлення круп і комбікормів», ПАО «Пологівський ОЕЗ», ПрАТ «Вінницький ОЖК» (ViOil) – диктувати свої умови як на ринку сировини, так і на ринку готової продукції, регулювати рентабельність виробництва та зменшувати вплив конкурентів, використовувати олігопольні змови і спекулятивні дії з боку торговельних посередників як засоби підвищення ринкової влади. Все це погано відбивається на рівні конкурентоздатності невеликих виробників соняшникової олії та вимагає від них застосування специфічних інструментів боротьби, зокрема маркетингових.

Олігополістична структура ринку не є перешкодою для ефективної маркетингової діяльності підприємства, але вимагає певних специфічних маркетингових інструментів, зокрема таких, які будуть допомагати диференціювати продукцію підприємства на ринку, наприклад створення торговельної марки, розвиток

каналів збуту, використання сучасних технологій просування продукції на ринку, або навіть диференціація властивостей продукту, зокрема виробництво вітамінізованої олії або створення нішевих продуктів (для дітей, спортсменів, вагітних тощо).

**Висновки.** Отже, успішна маркетингова діяльність підприємства потребує певного методичного забезпечення, яке даватиме змогу проводити повне та всебічне дослідження умов зовнішнього та внутрішнього оточення, оцінювати конкурентну структуру ринку, аналізувати споживачів та формувати ефективні програми виробництва та збуту. В умовах олігополії підприємство у своїй маркетинговій діяльності повинно враховувати додаткові чинники, які впливають на її ефективність.

Подальшого дослідження потребує питання підвищення ефективності маркетингової діяльності виробника соняшникової олії в умовах галузі з помірною олігополією.

## Список літератури:

1. Виробництво окремих видів промислової продукції за 2011–2017 рр. / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr\\_rea\\_ovpp/vr\\_rea\\_ovpp\\_u/arh\\_vppv\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_vppv_u.html).
2. Виробництво та експорт у жовтні 2016 р. продовжують зростати / Асоціація «Укроліяпром». Головна. URL: <http://www.ukroilprom.org.ua/?q=node/163>.
3. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 227–234.
4. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія. Суми: СумДУ, 2011. 192 с.
5. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Коноплянікова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.
7. Кучеренко О.В. Тенденції виробництва соняшникової олії в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 12. Ч. 2. С. 71–76.
8. Лукан О.М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства. Економічний простір. 2014. № 58. С. 172–180.
9. Мамалига С.В., Лоїк І.І. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/843.pdf>.
10. Підсумки роботи галузі / Асоціація «Укроліяпром». URL: <http://www.ukroilprom.org.ua/?q=node/205>.
11. Сім аграрних ринків під прицілом Антимонопольного комітету – від олігополій до конкуренції. URL: <https://agropolit.com/blog/247-7-agrarnih-rinkiv-pid-pritsilom-antimonopolnogo-komitetu-vid-oligopolii-do-konkurentsiyi>.
12. Україна стабільно перша у виробництві соняшнику та друга в світі по виробництву високоолеїнової олії. URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1307>.
13. Шпак Н.О., Кирилич Т.Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2013. № 2(7). С. 103–110.

**Тюхтій М.П.**, д.е.н.,  
професор кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Сотченко Ю.К.**, старший викладач  
кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Стрикало Є.А.**, магістрант  
Запорізька державна інженерна академія

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Тюхтій М.П., Сотченко Ю.К., Стрикало Є.А. Стратегічне управління підприємством в умовах ризику та невизначеності.** У статті здійснено дослідження економічних ситуацій за ознакою їх економічної стійкості. Обґрунтовано необхідність формування стратегії підприємства. Виявлено проблеми, пов'язані з впливом негативних чинників ризику середовища. Доведено необхідність розробки механізму оптимізації параметрів діяльності організації. Розглянуто процес формування стратегічних цілей та процес вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства. Наведено етапи реалізації стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** стратегія, ризик, формування, етапи, невизначеність, стратегічне управління, стратегічне формування, розвиток, планування, ціль.

**Тюхтий Н.П., Сотченко Ю.К., Стрыкало Е.А. Стратегическое управление предприятием в условиях риска и неопределенности.** В статье проведено исследование экономических ситуаций по признаку их экономической устойчивости. Обоснована необходимость формирования стратегии предприятия. Вывявлены проблемы, связанные с влиянием негативных факторов риска среды. Доказана необходимость разработки механизма оптимизации параметров деятельности организации. Рассмотрены процесс формирования стратегических целей и процесс выбора оптимальной стратегии развития предприятия. Представлены этапы реализации стратегии в условиях неопределенности внешней среды.

**Ключевые слова:** стратегия, риск, формирования, этапы, неопределенность, стратегическое управление, формирование стратегий, развитие, планирование, цель.

**Tiukhtii M.P., Sotchenko Y.K., Strykalo E.A. Strategic management of the enterprise in terms of risk and uncertainty.** The article deals with the study of economic situations on the basis of their economic stability. The necessity of forming the enterprises strategy is substantiated. Problems related to the influence of negative environmental factors are revealed. The necessity of working out of organization activity parameters optimization mechanism is proved. The strategic formation process of strategic goals and the process of choosing an optimal strategy for enterprise development is considered. The strategy realization stages in conditions of uncertainty of the external environment are presented.

**Key words:** strategy, risk, formation, stages, uncertainty, strategic management, strategic formation, development, planning, purpose.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та інтенсифікації виробництва, жорсткої конкуренції та швидко мінливої ситуації значна увага приділяється проблемам сталого розвитку підприємств, їх здатності адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, формування ризиків у економічній системі призводить до істотних змін діяльності підприємств, змінюючи характер розвитку етапів життєвого циклу економічної системи. Втрати змінюють характер функціонування економічної системи та її ефективність на всіх етапах життєвого циклу.

Необхідно розробити стратегію поведінки, яка дозволить підприємствам реагувати на зміни, що відбуваються в їх оточенні. З'являються нові можливості для бізнесу, розвиваються інформаційні системи, спостерігається прогрес у науці та техніці. У цих умовах різко зростає значення стратегічного мислення та стратегічного управління підприємствами. Від їх ефективного використання залежить результат діяльності організації, її тривалий успіх або банкрутство.

Існує безліч факторів середовища, які впливають на організацію та ефект впливу яких на організацію може бути не зовсім явним. Для того, щоб залишатися прибутковими, організації повинні протисто-

яти невизначеності обстановки. Найчастіше приходить приймати рішення без достатньої інформації про фактори середовища і керівникам важко передбачити можливі зовнішні зміни. Невизначеність середовища підвищує ризик провалу стратегії організації та ускладнює розрахунок витрат і вірогідності ризиків, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками. Підприємства повинні отримати представлення про невизначені умови шляхом аналізу, намагаючись звести численні фактори ситуації до моделі, яка буде зрозумілою і відповідно до якої можна діяти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Необхідність побудови стратегії підприємства та розробка напрямів вдосконалення управління нею висвітлені в публікаціях І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, Б. Карлоффа, Т.М. Литвиненко, Н.П. Ващекина, В.В. Вітлінського, В.В. Черкасова та інших вчених. Значно менше публікацій і досліджень присвячено питанню впровадження стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження економічних ситуацій за ознакою їх економічної стійкості та поглиблення теоретичних і прикладних основ щодо стратегічного управління підприємствами в складних умовах невизначеності. Досягнення зазначеного зумовило вирішення таких завдань: обґрунтувати необхідність формування стратегії підприємства, виявлення проблем, пов'язаних з впливом негативних чинників ризику середовища, довести необхідність розробки механізму щодо оптимізації параметрів діяльності організації, розглянути процес формування стратегічних цілей та процес вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства, описати етапи реалізації обраної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день підприємствам доводиться функціонувати на ринку з високою нестабільністю. Ця нестабільність, в свою чергу, призводить до прийняття рішення в умовах ризику. Керівник не може повністю усунути ризику, тому дуже важливо їх враховувати при розробці стратегічних рішень. Основне управлінське завдання полягає в тому, щоб зменшити ступінь невизначеності і ризику в господарській діяльності і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках. Ефективна реалізація всіх функцій на належному рівні мало реальна без продуманого і всеосяжного планування. Потрібні величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації було введено стратегічне управління. Для цього в першу чергу необхідно організувати стратегічне планування.

Формування стратегії підприємства є підсумковим результатом проведення цілого комплексу заходів стратегічного аналізу, що включає оцінку основ-

них впливів зовнішнього середовища на поточне та майбутнє становище підприємства, аналіз потенційних можливостей підприємства, оцінку його положення в певному сегменті ринку, прогноз зміни ринкової кон'юнктури і визначення специфічного впливу даних факторів на здійснення формування стратегії. При цьому формування стратегії має розглядатися як окрема проблема, пов'язана з функціонуванням всієї системи управління підприємством, оскільки від її обґрунтованості та адекватності залежить ефективність діяльності підприємства і його перспективи на ринку.

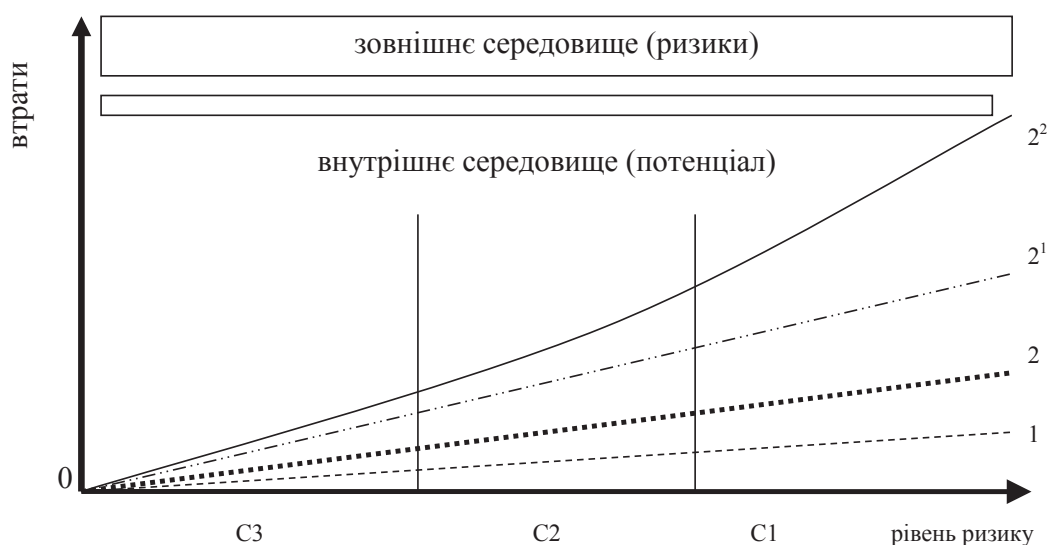
Залежно від ступеня впливу зовнішнього середовища фірма може знаходитися в трьох основних економічних ситуаціях за ознакою (рівню) їх економічної стійкості.

Діяльність підприємств умовно можна охарактеризувати ступенем відповідності або невідповідності зовнішнього середовища ризиків і внутрішнього середовища підприємства. Коли зовнішнє середовище стабільне, не пов'язане з впливом великої кількості негативних факторів ризику, то втрати або витрати у внутрішньому середовищі практично відсутні або перебувають у межах допустимої похибки [1]. Робота фірми в цих умовах характеризується стабільністю виробничої і соціальної ситуації, високим рівнем використання потенціалу фірми, мінімальними додатковими витратами виробництва при створенні кінцевої продукції, економічною стійкістю (C3) (рис. 1).

По мірі посилення впливу негативних чинників ризику зовнішнього середовища фірма виходить з нормальних умов свого функціонування, при цьому створюються передумови для утворення в економічній системі істотних додаткових витрат. Така ситуація для фірми є ситуацією середньої економічної стійкості (C2). Її межі характеризуються урівноваженням зростання додаткових витрат, величиною прибутку, отриманого фірмою від реалізації своєї кінцевої продукції [3, с. 79]. Ситуація (C2) є ситуацією середньої економічної стійкості підприємства.

Подальший істотний вплив негативних чинників ризику зовнішнього середовища призводить до нестабільності виробничої і соціальної ситуацій, появи в системі великої кількості збоїв і відмов, низького рівня або неможливості використання потенціалу фірми, а також до відсутності можливості забезпечити стабільні параметри діяльності через систему контрактів, різкого зростання додаткових витрат, які вже не компенсуються додатковим прибутком від реалізації продукції і, як підсумок, призводять до збитків (C3) [2]. Ця ситуація для фірми є кризовою, і, в кінцевому підсумку, призводить до банкрутства.

Таким чином, перебуваючи в одній з цих ситуацій підприємствам регіонального галузевого комплексу необхідно розробляти механізми щодо оптимізації параметрів діяльності для приведення внутрішнього



Умовні позначення:

1 – рівень втрат від внутрішніх ризиків; 2 – рівень втрат від зовнішніх ризиків;  $2^1$  – рівень втрат від зовнішніх ризиків, з урахуванням внутрішніх ризиків підприємства;  $2^2$  – рівень втрат від зовнішніх і внутрішніх ризиків з урахуванням галузевих і територіальних особливостей діяльності

**Рис. 1. Основні ситуації функціонування економічних систем в умовах невизначеності і ризику**

середовища підприємства у відповідність з зовнішньою ситуацією, що склалася в умовах ринкової економіки. Таким механізмом має бути система стратегічного управління розвитком підприємств.

Інструментом управління процесом змін з метою сталого розвитку пропонується використовувати систему стратегічного управління розвитком компанії. В системі управління сучасних підприємств можна виділити дві основні складові: операційну, спрямовану на максимізацію поточної діяльності, і довгострокову (проектну), що забезпечує сталий розвиток організації в перспективі. Спроби об'єднати і врахувати ці дві складові в рамках єдиної моделі часто призводять до значних складнощів практичної реалізації і розривів в єдиному процесі управління; виникають перекоси і зміщення фокусу уваги на операційну складову. Стратегічне управління розвитком компанії має цільовий характер, тобто передбачає розробку і досягнення певних цілей. Будучи чітко вираженими, стратегічні цілі стають потужним засобом підвищення ефективності діяльності компанії в довгостроковій перспективі, її координації та контролю, а також базою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Стратегічні цілі розвитку підприємства є описані у формалізованому вигляді бажані параметри його стратегічної позиції, що дозволяють направляти діяльність підприємства в довгостроковій перспективі і оцінювати її результати [4, с. 59].

Процес формування стратегічних цілей здійснюється за такими основними етапами:

1. Аналіз сценаріїв розвитку підприємства для прогнозування основних результативних показників його діяльності. Для кожного сценарію визна-

чаються основні параметри діяльності підприємства і критичні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть мати негативний вплив на розвиток компанії.

2. Діагностика інноваційних можливостей підприємства. На цьому етапі проводиться зіставлення рівня техніки, технології, менеджменту і організаційної структури компанії з кращими аналогами. Виділяються критичні позиції, за якими спостерігається відставання від передових аналогів. Саме інноваційна діяльність як найбільш перспективний вид змін, який вносить найбільший вклад в підвищення ефективності діяльності підприємства, може служити базовим фактором сталого розвитку компанії.

3. Формування головної стратегічної мети інноваційного розвитку підприємства на основі аналізу сценаріїв розвитку галузі та діагностики інноваційних можливостей. Основне завдання цього етапу – сформувати головну стратегічну мету розвитку підприємства у вигляді лаконічного і ємного формулювання, що відображає стан компанії через певний довгостроковий проміжок часу.

4. Облік об'єктивних обмежень у досягненні бажаних параметрів стратегічної позиції підприємства. В основі первинних підходів до формування стратегічних цілей лежить ідеальне уявлення або бажаний образ стратегічної інноваційної позиції підприємства. Система стратегічних економічних цілей розвитку підприємства визначається з урахуванням об'єктивних обмежень, які не контролюються менеджерами підприємства. Такими обмеженнями є: макроекономічні чинники, рівень розвитку техніки і технології, розмір власного капіталу компанії, а також інші об'єктивні обмеження.



5. Формування системи основних стратегічних цілей, що забезпечують досягнення її головної мети і їх взаємозв'язок шляхом побудови «дерева цілей». Облік об'єктивних обмежень в процесі формування стратегічної інноваційної позиції підприємства дозволяє сформувати систему основних стратегічних цілей. Головна, основні і допоміжні стратегічні цілі розглядаються як єдина комплексна система і тому вимагають чіткого зв'язку з урахуванням їх пріоритетності та рангової значущості. Після визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку компанії відбувається формування стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії [5, с. 119].

Процес вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства включає наступні етапи:

1. Формування альтернативних варіантів досягнення стратегічної мети. Відбувається розробка різних шляхів з урахуванням сценарного планування. Кожен альтернативний варіант повинен містити організаційно-економічний механізм досягнення головної мети, на підставі якого, з одного боку, визначається прогнозна динаміка результатуючих показників економічного розвитку підприємства, а з іншого – розробляється система критеріїв прийняття рішень в рамках обраної стратегії.

2. Вибір оптимального варіанту стратегії розвитку підприємства. При виборі оптимальної стратегії з набору порівнянних стратегій необхідно здійснювати оцінку:

а) можливості реалізації стратегії, тобто перевірки кожного з обмежень (технічного, економічного, екологічного, соціального та іншого характеру);

б) ризику стратегії;

в) порівняльної ефективності стратегії, тобто перевагу стратегії в порівнянні з іншими. Для вибору стратегії можливо використовувати інтегральний індекс ефективності стратегії (формула 1)

$$J = \sum_{j=1}^m i_j * \gamma_j, \quad (1)$$

де  $i_j$  – індивідуальний індекс  $j$ -го параметра;

$\gamma_j$  – ваговий коефіцієнт  $i_j$ ;

$m$  – кількість параметрів, що характеризують стратегію.

Індивідуальний індекс  $j$ -го параметра обчислюється за такою формулою:

$$i_j = P_{jp} / P_j, \quad (2)$$

де  $P_{jp}$ ,  $P_j$  – значення  $j$ -го параметра на даному підприємстві і середньогалузеве відповідно.

Інтегральний індекс ефективності стратегії використовується як критерій для відбору варіанта стратегії підприємства, що має найбільш високі значення даного показника [7, с. 44]. При цьому застосовується наступна процедура:

– по кожному варіанту стратегії розраховуються індивідуальні та інтегральні індекси інноваційної активності (на основі прогнозних оцінок);

– всі варіанти стратегій ранжуються в порядку убуття номінальних значень інтегрального індексу;

– методами колективної експертизи встановлюється середня ймовірність реалізації кожного варіанту стратегії;

– визначаються значення інтегрального індексу для кожного варіанта з урахуванням ймовірності його реалізації.

3. Розробка сукупності критеріїв прийняття перспективних і оперативних фінансово-економічних рішень. Виходячи з цілей управління, формуються критерії прийняття рішення для кожної групи показників. В якості таких критеріїв можуть виступати, наприклад, планові економічні показники і процедури взаємодії з покупцями і постачальниками, методи прийняття управлінських рішень, методи конкурентної боротьби і т.д.

4. Розробка сукупності критеріїв прийняття інноваційно-інвестиційних рішень. На даному етапі проводиться формування методики оцінки інвестиційних проектів в компанії як сукупності критеріїв.

Здійснюється вибір інвестиційної стратегії, завданнями якої є: обґрунтування доцільності інвестиційного проекту; вибір оптимального проекту з можливих альтернатив; оцінка ефективності та забезпечення прибутковості проекту через певний період; пошук способів, засобів і резервів максимального підвищення ефективності інвестиції на основі інвестиційного аналізу [6].

Після формування стратегії настає процес реалізації обраної стратегії і забезпечення її адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища. Цей процес включає в себе наступні етапи:

1. Реалізація стратегії. На цьому етапі організується процес управління підприємством з використанням розробленої стратегії як сукупності критеріїв прийняття управлінських рішень.

2. Облік і функціональний контролінг.

3. Аналіз і регулювання. Фактори невизначеності та ризику повинні враховуватися при визначенні ефективності реалізації стратегії. Регулювання має основною метою коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до умов, що змінюються внутрішнього і зовнішнього середовища, завданнями та цілями розвитку організації. Ця функція пов'язана з управлінням інноваційним потенціалом та інвестиційними ресурсами.

**Висновки.** Для досягнення поставлених цілей, а також усунення несприятливих чинників, що виникають в процесі досягнення певних цілей, необхідно організувати процес управління підприємством, адекватний ситуації, що склалася, як у внутрішньому, так і в зовнішньому його середовищі.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі бізнесу, закономірно викликають появу нових принципів управління. Чим активніше вплив зовнішніх чинників, тим більше уваги приділяється управлінським персоналом вивчення процесів, що відбуваються в оточенні організації. Центр уваги зміщується в зовнішнє середовище, цільові установки менеджерам – область забезпечення сталого розвитку на довгострокову перспективу. У зв'язку із зростанням підприємницьких структур, ускладненням всієї системи зв'язків між під-

приємствами, підвищенням значущості таких критеріїв життєздатності бізнесу, як гнучкість, динамічність і адаптивність до вимог зовнішнього середовища, виникла необхідність формулювання нової системи поглядів на принципи побудови управлінської системи.

Слід зазначити, що для вітчизняних підприємств в сучасних умовах характерна структурна перебудова не тільки виробництва, а й управління. Організації все частіше звертаються до методів стратегіч-

ного планування і управління, розглядаючи раптові та різкі зміни в зовнішньому середовищі як реальність сучасного економічного життя, що вимагає нових прийомів менеджменту. У кризовий же період розвитку економіки реорганізація системи управління спрямована на створення умов для виживання підприємства за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до вимог зовнішнього середовища.

### Список літератури:

1. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [Електронний ресурс] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великованенко. – Режим доступу: [http://kneu.edu.ua/ua/science\\_kneu/scientific\\_schools/mtrve/mtrve\\_praci/mtrve\\_prazi/ruzvecontp/](http://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/mtrve/mtrve_praci/mtrve_prazi/ruzvecontp/).
2. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу: <https://goo.gl/J4AiWE>.
3. Карпов В.А. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник / В.А. Карпов, А.І. Ковальов, Н.В. Сментина. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
4. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навчальний посібник / К.Д. Семенова. – Одеса, 2016 р. – 194 с.
5. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.Н. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2015. – 384 с.
6. Конспект лекцій з дисципліни «Управління економічним ризиком». Лекція 6. Прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності та ризику. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32784/mod\\_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32784/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf).
7. Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації / Ю. Романенков, Т. Зейнієв. – Системні дослідження та інформаційні технології № 3, м. Київ, Україна, 2015. – С.43–47.

УДК 334.722

**Фоміченко І.П.**, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту  
*Донбаська державна машинобудівна академія*  
**Баркова С.О.**, асистент кафедри менеджменту  
*Донбаська державна машинобудівна академія*  
**Дудченко М.П.**, магістрант  
*Донбаська державна машинобудівна академія*

## ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ДОНЕЦЬКОГО РЕГІОНУ

**Фоміченко І.П., Баркова С.О., Дудченко М.П. Чинники впливу на конкурентоспроможність малих і середніх підприємств Донецького регіону.** У статті розглянуто чинники впливу на конкурентоспроможність малих і середніх підприємств Донецького регіону в сучасних умовах господарювання. Розкрито економічну категорію визначення конкуренції та конкурентоспроможності підприємств. Визначено вплив діяльності малих і середніх підприємств на економічний та інноваційний розвиток країни.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкуренція, попит, бізнес, кон'юнктура ринку, інноваційний розвиток.

**Фомиченко И.П., Баркова С.О., Дудченко Н.П. Факторы влияния на конкурентоспособность малых и средних предприятий Донецкого региона.** В статье рассмотрены факторы, влияющие на конкурентоспособность малых и средних предприятий Донецкого региона в современных условиях хозяйствования. Раскрыта экономическая категория определения конкуренции и конкурентоспособности предприятий. Определено влияние деятельности малых и средних предприятий на экономическое и инновационное развитие страны.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкуренция, спрос, бизнес, конъюнктура рынка, инновационное развитие.

**Fomichenko I.P., Barkova S.O., Dudchenko M.P. Factors of influence on the competitiveness of small and medium enterprises of the Donetsk region.** In the article, the factors influencing the competitiveness of small and medium-sized enterprises of the Donetsk region in modern conditions of economic management are considered. The economic category of the definition of the competition and competitiveness of enterprises is disclosed. Influence of activity of small and medium-sized enterprises on the economic and innovative development of the country is determined.

**Key words:** competitiveness, competition, demand, business, market conditions, innovative development

**Постановка проблеми.** В умовах активних соціально-економічних перетворень в Україні, коли відбувається розширення економічної самостійності регіонів, по-новому визначається роль малого й середнього бізнесу для регіонального розвитку. Це зумовлено тим, що малий і середній бізнес охоплює найбільшу частку ринку та найрізноманітніші види економічної діяльності, маючи при цьому значні конкурентні переваги порівняно з великим бізнесом. Але відсутність належної підтримки малого й середнього бізнесу з боку зацікавлених учасників економічних відносин породжує низку проблем щодо ефективного їх функціонування та падіння конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні основи теорії конкурентоспроможності в економіці були закладені такими зарубіжними авторами, як С. Брю, Е. Демінг, Ф. Котлер, К. Макконнелл, М. Портер; різні підходи до визначення джерел конкурентоспроможності підприємств запропоновані Р. Грантом, Дж. Барні, С. Смітом, Г. Джонсоном, М. Дертоузом, А. Френсісом, Г. Ші. Питання оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємств і продукції, що ними випускається, розглядаються в роботах таких вітчизняних і закордонних учених, як: О.І. Амоша, В.Д. Андріанов, І.П. Булеєв, А.Е. Воронкова, Ю.Б. Іванов, Ю.В. Макогон, Г.М. Скудар, О.М. Тридід, Р.А. Фатхутдінов, О.Б. Чернега, М.О. Яновський, О. Амбашта, Дж. Кідд, М. Хаммер [1–6].

Ураховуючи зміни зовнішнього економічного середовища та інтеграційну спрямованість України у світовий економічний простір, постає необхідність обґрунтування основних чинників впливу на конкурентоспроможність малого й середнього бізнесу.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення основних чинників впливу на конкурентоспроможність малих і середніх підприємств у сучасних умовах господарювання у Донецькому регіоні, що дасть можливість окреслити стратегічні напрями розвитку цих підприємств.

**Виклад основних результатів.** В умовах ринкової економіки рушійною силою розвитку національної економіки у цілому і суб'єктів господарювання зокрема незалежно від форми власності і правової форми організації бізнесу є конкуренція. Термін «конкуренція» (з лат. *concurrentia*) означає змагання, суперництво. Як економічна категорія конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між від-

окремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних із продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам. К.Р. Макконнелл і С.Л. Брю визначають конкуренцію як наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців та можливість останніх вільно входити на ринок і залишати його [1]. Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обігу товарів на ринку [2].

Поняття «конкуренція» тісно пов'язане з поняттям конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. На думку Е.А. Горбашко, конкурентоспроможність – це здатність (потенційна і/або реальна) певного предмета витримати конкуренцію [3]. І.З. Должанський вважає, що конкурентоспроможність – це зумовлене економічними, соціальними та політичними чинниками становище окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [4]. А. Сміт визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність використовувати власний потенціал та ресурси, що надаються навколишнім маркетинговим середовищем для досягнення порівняно вищої міри задоволення потреб споживачів свого цільового ринку, а також суспільних потреб [5].

Г.М. Скудар вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це потенційна змога досягати конкурентних переваг підприємством у суперництві з іншими суб'єктами господарювання [6].

Малий бізнес є пріоритетом та рушійною ланкою розвитку будь-якої держави з перехідною економікою як найбільш динамічний елемент її структури, що оперативно реагує на зміни кон'юнктури ринку й надає ринковій економіці необхідної гнучкості та стійкості.

Малий бізнес відкриває необхідні шляхи для збільшення товарообороту та підвищення конкурентоспроможності підприємства, внаслідок чого відкриваються шляхи для створення й ефективного функціонування середніх підприємств. Унаслідок цього виникає

потреба визначення критеріїв належності підприємств до малих і середніх. Основні критерії визначення різних типів бізнесу представлено в табл. 1.

Аналіз економічної літератури засвідчує, що існує три основних підходи до визначення належності підприємства до категорії малого або середнього: кількісний, якісний та комбінований.

До кількісних критеріїв належать такі показники: кількість працюючих, кількість створених робочих місць;

розмір статутного фонду, розмір активів;

характеристика й вартість основних засобів;

річний оборот продукції, річний розмір прибутку, обсяг реалізованих товарів та наданих послуг.

В Україні малі й середні підприємства є основним джерелом зайнятості і генерують велику частину економічної діяльності. Проте їхній внесок в інновації та економічне зростання значно нижче повного потенціалу. Малі й середні підприємства в Україні непропорційно зосереджені на торгівлі та наданні індивідуальних послуг, де мало простору для підвищення продуктивності. Доступ до фінансування є важким для багатьох підприємств, що змушує їх здебільшого покладатися на самофінансування для поповнення оборотного капіталу та інвестицій в обладнання.

Збройний конфлікт у Східній Україні завдав чималих труднощів для малих і середніх підприємств у Донецькій і Луганській областях. У 2013 р. на малі та середні підприємства Донбасу припадало 13% від загального обсягу реалізованої продукції

українських малих і середніх підприємств. У 2017 р. частка малого та середнього бізнесу в підконтрольній частині Донбасу в загальному обсязі реалізації суб'єктів малого та середнього підприємництва знизилася й уже ледь перевищувала 3%. Багато малих та середніх підприємств було закрито або переміщено в інші частини України.

Переїхали з непідконтрольної частини Донецької області до інших регіонів України в 2015 р. 7,747 підприємств.

Частина малих і середніх підприємств, що залишилися на Донбасі, працюють у надзвичайно складних умовах. Конфлікт пошкодив інфраструктуру регіону, зокрема дороги, мости, залізничні колії та лінії електропередач. Підприємства втратили доступ до основних населених пунктів на іншому боці лінії зіткнення, а клієнти з інших регіонів України іноді неохоче співпрацюють із донбаськими компаніями. Банківська мережа на Донбасі добре розвинена. Проте для донбаських малих і середніх підприємств отримати кредит у банку складно через ризики, які із цим пов'язані, а також через правову заборону вилучення застави на Донбасі.

Розвиток малого і середнього підприємництва на Донбасі потерпає як від загальних перешкод для ведення бізнесу в Україні, так і від близького розташування до зони бойових дій.

Споживчий та підприємницький попит в Україні залишається слабким, а більшість малих і середніх підприємств працює на внутрішньому ринку. Українська економіка страждає від наслідків економіч-

Таблиця 1

Основні критерії визначення різних типів бізнесу

Критерії бізнесу	Найдрібніший	Малий бізнес	Середній	Великий
Чисельність працівників	до 10 ос.	до 50 ос.	до 250 ос.	більше 250 ос.
Обсяги обороту	до 2 млн. євро	до 10 млн. євро	до 50 млн. євро	більше 50 млн. євро
Стійкість до економічних криз	висока	висока	середня	низька
Ступінь ризику (в межах середньоринкових значень)	високий	високий	достатній	низький
Охопленість ринків	місцевий	місцевий, регіональний	регіональний, державний	державний, іноземний
Рівень гнучкості	високий	високий	середній	малий
Рівень управління	власник – він же й працівник	власник – підлеглий	власник – керівники – підлегли	власник – директор – керівники – підлегли
Тип виробництва	диверсифікація	диверсифікація	концентрація	спеціалізація
Створення й використання новітніх технологій та техніки	першопрохідники в НТП	першопрохідники в НТП	послідовники в НТП	послідовники в НТП
Моделювання нових виробничих ідей	завжди	завжди	інколи	ніколи
Рівень попиту	обмежений попит	обмежений попит	стабільний	стабільний і тривалий
Чутливість до економічних змін	підвищена	підвищена	середня	незначна



ної кризи. У 2018 р. економіка повернулася до дуже повільних темпів зростання, але, за прогнозами, економічне зростання залишатиметься слабким протягом наступних років. У результаті цього значна частина малого і середнього підприємництва зіштовхнулася з труднощами, намагаючись залишитися в бізнесі.

Основними перешкодами підвищення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва залишалися перешкоди, пов'язані з кризою (наприклад, високі витрати на енергозабезпечення та виробництво, коливання обмінного курсу, низький попит).

**Висновки.** У цілому розвиток малого і середнього підприємництва в Донецькій області зіткнувся з тими ж проблемами, що й у інших областях України.

Основними умовами підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств малого та середнього підприємництва є: формування сприятливого підприємницького середовища; забезпечення сприятливого інвестиційного клімату; формування матеріальної бази на інноваційній основі; залучення до роботи висококваліфікованого персоналу; сприяння розгортанню новітніх інформаційно-комунікативних технологій, які є рушійною силою глобалізаційних трансформацій; збільшення обсягів експорту продукції вітчизняних товаровиробників. При цьому важливою умовою досягнення даних умов є захист державою інтересів підприємств малого та середнього бізнесу як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

### Список літератури:

1. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика; пер. с англ. 11-го изд. К.: Хагар-Демос, 1993. 785 с.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
3. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: учеб. пособ. СПб.: СПбГУЭФ, 1998. 207 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. 960 с.
6. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. К.: Наук. думка, 1999. 496 с.

УДК 658.16

**Шарова С.В.,** к.е.н.

*Запорізький національний технічний університет*

**Черкасова О.С.,** магістрант

*Запорізький національний технічний університет*

## ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

**Шарова С.В., Черкасова О.С. Фінансовий стан підприємства та шляхи його вдосконалення.** У статті визначено основні завдання та підходи до моніторингу продуктивності підприємства. Розглянуто основні показники ефективності підприємства. Досліджено методи вдосконалення фінансового стану підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, фінансовий стан, фінансовий аналіз, комплексна система показників, методики вдосконалення.

**Шарова С.В., Черкасова О.С. Финансовое состояние предприятия и пути его улучшения.** статье выделены основные задачи и подходы к мониторингу производительности предприятия. Рассмотрены основные показатели эффективности предприятия. Исследованы методы усовершенствования финансового состояния предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, финансовое состояние, финансовый анализ, комплексная система показателей, методики усовершенствования.

**Sharova S.V., Cherkasova O.S. Financial condition of the enterprise and ways of its improvement.** The article defines the main tasks and approaches to monitoring the performance of the enterprise. The main indicators of efficiency of the enterprise are considered. Methods of improvement of financial condition of the enterprise are investigated.

**Key words:** enterprise, financial condition, financial analysis, complex system of indicators, methods of improvement.

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування підприємства залежить від прийняття вивчених та обґрунтованих економічних рішень, що ґрунтуються на детальному аналізі фінансового стану та якісній оцінці показників та процесів фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Нестабільність економіки, кризовий стан, політична невизначеність та нестабільність законодавчої бази зумовлюють необхідність для кожного суб'єкта господарювання розробляти найбільш ефективні рішення щодо підвищення ефективності діяльності, але підприємства стикаються з проблемою відсутності єдиного підходу до аналізу фінансового стану підприємства з установленим набором аналітичних показників і коефіцієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами оцінки фінансового стану підприємства займаються багато вчених, таких як Дж.В. Вайт, Дж.К. Шім, Джоел Р. Сігел, Г.О. Дудукало, Е.А. Гелферт, Г.В. Карпенко, Е.Г. Мороз, В.І. Отенко, А.М. Поддєрьогін та ін.

Аналіз літературних джерел показав, що дослідження методики оцінки фінансового стану підприємства залишається актуальним питанням, адже відсутність чітко регламентованої системи фінансового аналізу унеможливорює максимальну об'єктивність оцінки фінансового стану підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних методик удосконалення фінансового стану та виявлення основних недоліків у фінансовому аналізі українських підприємств.

**Виклад основних результатів.** Для швидкого розвитку підприємства важливу роль відіграє система показників фінансового аналізу для кредиторів підприємства, акціонерів, керівників і співробітників, внутрішнє фінансове прогнозування та прийняття рішення про шляхи удосконалення фінансової діяльності. Завдяки фінансовому аналізу інвестори можуть зробити висновки щодо прибутковості і платоспроможності підприємства, визначити очікувану доходність та ризик інвестицій.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

1. дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
2. дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
3. об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
4. оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;
5. аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
6. визначення ефективності використання фінансових ресурсів [1, с. 283–284].

Серед основних підходів до моніторингу продуктивності підприємства такі:

1) на основі визначення та оцінки стратегічних цілей за чотирма основними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси навчання і зростання. Тобто використання системи збалансованих показників;

2) на основі вимірювання ефективності діяльності організації шляхом виміру процесу управління ефективністю [2].

Ефективність підприємства є комплексною характеристикою, тому щоб повністю проаналізувати діяльність підприємства, зробити компетентні висновки про його стан, необхідно враховувати такі показники: маржу прибутку; загальну прибутковість активів; повернення основних засобів; ROE; рентабельність інвестицій; залишковий прибуток [3].

Для визначення основних положень оцінки та аналізу ефективності діяльності підприємства необхідно визначити послідовність етапів проведення комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства:

1. використання аналітичного методу, синтезу, індукції, дедукції і порівняння, визначення цілей та стратегії підприємства, розроблення стратегічного плану компанії;

2. розроблення системи синтетичних та аналітичних показників, науково-методична робота з оцінки ефективності діяльності підприємства;

3. збір та підготовка інформації, необхідної для аналізу: бухгалтерська, фінансова та статистична звітність, дані Державної служби статистики, дані сайту фондового ринку, законодавство і нормативні акти;

4. аналіз структури і динаміки показників ефективності, розроблення методів та рекомендацій щодо аналізу ефективності діяльності підприємства;

5. виявлення чинників, що впливають на результати господарської діяльності;

6. методології та підходи до динамічної оцінки потенціалу та конкурентоспроможності;

7. визначення проблем ефективності та невикористаних можливостей;

8. розгляд сценаріїв розвитку, пошук засобів підвищення ефективності через інноваційне, тактичне і стратегічне прийняття рішень [4, с. 232–237].

Сучасні тенденції фінансового аналізу підприємства мають досить стабільні методики, які можна поділити на такі групи: трансформаційні, якісні, коефіцієнтні та інтегральні.

Трансформаційні методики спрямовані, головним чином, на перетворення звітності на більш зручний для сприйняття вигляд: агрегування статей, тобто зміна складу балансових статей; доповнення балансу показниками структури, динаміки і структурної динаміки; трансформація в уніфіковані форми звітності, тобто відповідно до МСФЗ тощо [5, с. 129].

Якісні методики оцінки фінансового стану підприємства розділяються на методики вертикального, горизонтального аналізу, аналізу ліквідності балансу і формалізовані анкетні схеми.

Стосовно вертикального аналізу можна зазначити, що однозначно інтерпретувати поточну структуру коштів досить складно. Розглядати структуру коштів підприємства щодо якогось єдиного нормативу навряд чи розумно, оскільки специфіка діяльності (навіть у рамках однієї галузі за відмінності в технологічних процесах) неминуче повинна накладати відбиток на структуру активів і зобов'язань [6, с. 119].

Горизонтальний аналіз представляється досить обмеженим із таких причин: 1. відбулися зміни, які характеризують дії минулих періодів, і відсутні підстави вважати, що подібні тенденції збережуться і в майбутньому; 2. не маючи додаткових даних, неможливо однозначно інтерпретувати зміни, що розглядаються (абсолютні та відносні); 3. деякі результуючі показники зумовлені настільки значним числом чинників, у тому числі й зовнішніх (як економічних, так і політичних), що прогнозувати їх на основі аналізу попередньої динаміки практично неможливо; 4. оцінювати зростання ефективності, не маючи даних про реальний стан організації, досить важко; 5. формат деяких форм звітності слід видозмінювати, представляючи всі числові дані у вигляді позитивних чисел, оскільки горизонтальний аналіз негативних числових даних не наочний і може викликати труднощі в інтерпретації [7, с. 122–124].

Коефіцієнтний аналіз є одним із найбільш поширених у фінансово-аналітичній практиці інструментів оцінки фінансового стану, проте його адекватність цілям користувачів викликає деякі сумніви. Зокрема, результативність коефіцієнтного аналізу обмежує низка чинників: множинність пропонованих наборів коефіцієнтів; складність обґрунтованого нормування показників; відсутність чітких механізмів інтерпретації значень показників і отримання підсумкових висновків та рекомендацій [8].

Вітчизняна система фінансового аналізу має низку суттєвих недоліків, які потребують реформа-

ції: нестабільна економіка, кризовий стан, політична невизначеність, нестабільність законодавчої бази, відсутність єдності стосовно визначення основних положень аналізу фінансового стану, обмеженість внутрішніх фінансових ресурсів, незадовільна структура капіталу та нестача оборотних коштів.

Існують декілька підходів до поліпшення фінансового стану, які найбільш активно використовують під час аналізу вітчизняних підприємств (рис. 1).

Одним із методів фінансового аналізу є збільшення виручки від продажу (нарощування обсягів реалізації та збільшення ціни), за якого максимально активізують збутову діяльність підприємства за допомогою розроблення певної прибуткової системи ціноутворення.

Основними формами такого підходу до фінансового аналізу, як рефінансування дебіторської заборгованості, є: факторинг, облік векселів, які видані покупцям продукції, форфейтинг.

Факторинг становить фінансову операцію, за якої підприємство-продавець передає право отримання грошей за платіжними документами банку. За здійснення такої операції банк стягує з підприємства-продавця визначену суму комісійних, яка встановлюється у відсотках до суми платежу. Факторингова операція дає змогу підприємству-продавцю рефінансувати переважно частину дебіторської заборгованості щодо наданого покупцю кредиту в короткі строки.

Облік векселів, що надаються покупцям, становить фінансову операцію з продажу їх банку або іншому фінансовому інституту за визначеною ціною, яка встановлюється залежно від їхнього номіналу, строку погашень та облікової вексельної ставки.

Форфейтинг становить фінансову оперативність по експертному товарному кредиту шляхом передачі переказного векселя банку зі сплатою комісійної винагороди. У результаті форфейтування заборгованість покупця по товарному кредиту трансформується у заборгованість фінансову [9].

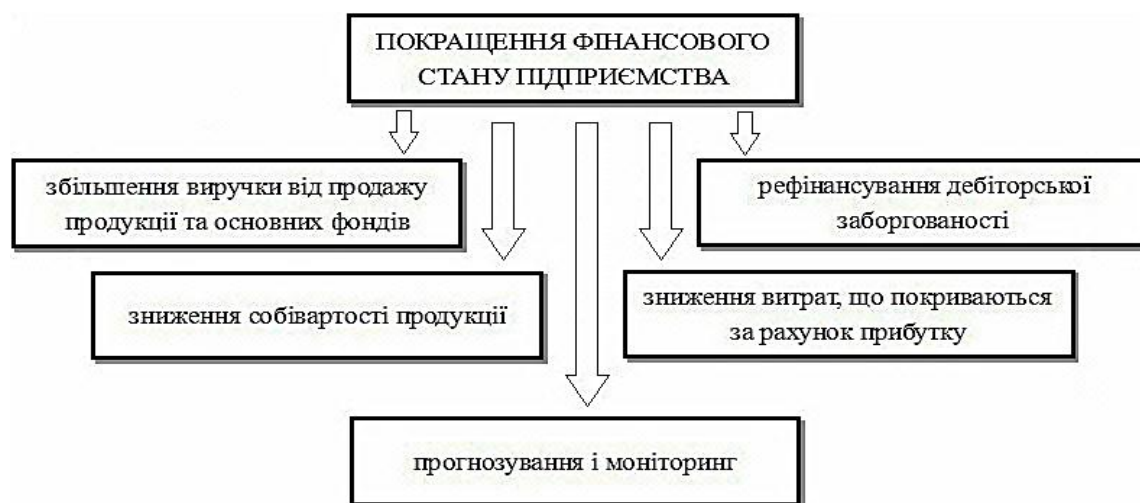


Рис. 1. Шляхи вдосконалення фінансового стану підприємства

Джерело: складено авторами за даними наукових досліджень

Головним внутрішнім резервом поліпшення платоспроможності підприємства є зниження собівартості продукції та витрат, джерелом покриття яких є прибуток.

Основним способом зниження собівартості є економія всіх видів ресурсів, що споживаються у виробництві. Зниження трудомісткості продукції, збільшення продуктивності праці можна досягнути різними шляхами. Найбільш важливі з них – механізація та автоматизація виробництва, розроблення та застосування прогресивних, високопродуктивних технологій, заміна та модернізація застарілого обладнання. Важливим є підвищення вимог та застосування вхідного контролю над якістю сировини, яка надходить від постачальників, та матеріалів, комплектуючих виробів і напівфабрикатів.

Одним з основних напрямів пошуку резервів є зменшення вихідних грошових потоків. До основних джерел зниження належать такі складники: оплата товарів, робіт, послуг, що належать до валових витрат; оплата товарів, робіт послуг, що не належать до валових витрат; здійснення реальних та фінансових інвестицій; сплата податків та інших платежів до бюджету; повернення капіталу, який був залучений на фінансовому ринку; скорочення адміністративно-управлінських витрат; ліквідація непродуктивних витрат [10, с. 61–62].

Не менш важливими напрямками поліпшення фінансового стану є його прогнозування і моніторинг, оскільки грамотність у керуванні виробництвом, кваліфікованість та організованість у веденні господарської та фінансової діяльності, слідкування за динамікою економічного стану призведуть до збільшення прибутковості підприємства.

**Висновки.** Таким чином, аналіз фінансового стану підприємства є важливим елементом ефективного функціонування підприємства, який треба систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу.

Фінансовий стан підприємства з розвитком економіки потребує постійної модернізації. Сучасні тенденції оцінки ефективної діяльності мають свою специфіку щодо структури капіталу, тому необхідно підкоригувати представлені моделі під вітчизняні суб'єкти господарювання, адже застарілі методики в сучасному економічному просторі не сприяють підвищенню всіх елементів системи фінансових відносин підприємства. На основі симбіозу сучасних та вітчизняних методик необхідно створити таку систему аналізу, яка б допомогла максимально об'єктивно оцінити реальну фінансово-господарську діяльність підприємства та надати комплексний підхід до підвищення ефективності та усунення потенційно можливих утрат платоспроможності підприємства.

### Список літератури:

1. Фінанси підприємств: підручник / А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Буряк, Г.Г. Нам. К.: КНЕУ, 2001. С. 283–284.
2. Mlkva M. Introducing the Non-Financial Indicators Into the Enterprise Evaluation. *Journal of US-China Public Administration*. 2016. № 11(3). P. 287–292.
3. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>.
4. Otenko V.I. Forming analytic toolkit for assessment of enterprise activity efficiency. *Business*. 2013. № 5. P. 232–237.
5. Higgins, Robert C. *Analysis for Financial Management*. Edition: 10th. McGraw-Hill, 2011. P. 129.
6. Martin S. Fridson, Fernando Alvarez *Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. 2011. P. 119.
7. Martin S. Fridson, Fernando Alvarez *Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2011. P. 122–124.
8. McClure B. How To Analyze A Company's Financial Position. URL: <http://www.investopedia.com/articles/fundamental/04/063004.asp>.
9. Мороз Е.Г. Економічні особливості застосування факторингу в Україні. К.: Знання, 2011. 341 с.
10. Карпенко Г.В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства. *Економіка держави*. 2010. № 1. С. 61–62.



**Шаповал О.А.**, к.пед.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та військового господарства  
*Національна академія Національної гвардії України*

**Іваній А.О.**, слухач магістратури  
*Національна академія Національної гвардії України*

**Гальченко А.О.**, слухач магістратури  
*Національна академія Національної гвардії України*

## КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика як інструмент системи управління персоналом.** У статті розглянуто сутність кадрової політики та шляхи її поліпшення. Проаналізовано кадрову політику підприємства як потужний стратегічний інструмент системи управління персоналом організації.

**Ключові слова:** кадрова політика, кваліфікація кадрів, потенціал, колектив, управління.

**Шаповал Е.А., Иваний А.А., Гальченко А.А. Кадровая политика как инструмент системы управления персоналом.** В статье рассмотрены сущность кадровой политики и пути ее улучшения. Проанализирована кадровая политика как мощный стратегический инструмент системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** кадровая политика, квалификация кадров, потенциал, коллектив, управление.

**Shapoval E.A., Ivaniy A.A., Galchenyuk A.A. Personnel policy as a tool of the personnel management system.** The article considers the essence of personnel policy and ways to improve it. The personnel policy is analyzed as a powerful strategic tool for the personnel management system.

**Key words:** personnel policy, qualification of personnel, potential, team, management.

**Постановка проблеми.** Нині українські підприємства функціонують в умовах кризи. В зв'язку із цим їх економіка значною мірою схильна до впливу різних ризиків і загроз, у тому числі й кадрових.

Актуальність теми полягає у тому, що форми і методи управління, а також організаційні структури, спрямовані на розвиток ринкових відносин підприємств, які вводяться нині на підприємствах, часто є неефективними і не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проведених реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти чітко розроблена кадрова політика організації.

У виробничій діяльності систематично виникають нестандартні ситуації, які найчастіше вимагають від співробітників неформального підходу до їх вирішення, тому для керівника важливою умовою стабільного розвитку підприємства є формування кваліфікованої і відповідальної команди співробітників. Формування цілеспрямованої кваліфікованої команди, а також грамотне управління нею є одними з основних чинників підприємницького успіху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням кадрової політики присвятили дослідження такі вітчизняні і зарубіжні вчені: Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е. Могильовкин, Н. Богдан, С.К. Мордовий, Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова.

У працях учених започаткований аналіз кадрового управління та проблем, з якими зустрічаються керівники під час організації системи кадрової політики. У зв'язку із цим зростає необхідність постановки та вирішення низки важливих проблем, а саме:

1. Розроблення гнучкої і неперервної системи підготовки, перепідготовки і перерозподілу персоналу для задоволення потреб підприємства.
2. Мобілізація інвестицій для підготовки і перепідготовки трудового потенціалу підприємства.
3. Пошук і залучення до співробітництва висококваліфікованих спеціалістів з управління кадровим потенціалом.
4. Забезпечення стабільності, зайнятості, безпечних умов праці, заходів щодо підвищення професійної кваліфікації, мотивації співробітників.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів кадрової політики та шляхів її вдосконалення.

**Виклад основних результатів.** Найбільш точне й об'єктивне визначення кадрової політики дано Т.Ю. Базаровим, Ю.Г. Одеговим, М.Г. Лабаджаном, в якому інтереси роботодавця досягаються з урахуванням інтересів працівників, що притаманне соціального менеджменту. Узагальнюючи думку вчених щодо кадрової політики, можна сказати, що кадрова політика – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації через:

1) формування високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку;

2) розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення.

Кадрова політика – один із найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, у тому числі й на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань, багато в чому залежить від правильності використання кадрів. Робота з кадрами – ключовий момент діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

Ні в кого не викликає сумнівів, що найважливішим ресурсом будь-якої організації є її співробітники.

Суттю кадрової політики є така робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації, тобто кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики організації. Іншими словами, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом організації.

Проблема формування ефективної кадрової політики дуже актуальна, тому що, по-перше, сучасні умови життя створили деякі вимоги суспільства до умов праці; по-друге, нині конкуренція переходить у кадрову площину; по-третє, грамотно сформована кадрова політика дає змогу забезпечити оптимальний баланс кадрових процесів.

Незважаючи на очевидну вигідність удосконалення кадрової політики, лише мала кількість вітчизняних підприємств займаються цим питанням упритул.

Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так і організаційно-адміністративні боки діяльності організації для запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі.

На основі концепції і принципів управління розробляють кадрову політику: основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації у цілому.

Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується у міру зміни стратегічних пріоритетів.

Управління персоналом – важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку. Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних виробничих організацій недооцінюють значення методів управління персоналом, притаманних сучасному менеджменту, що активно використовуються за кордоном для ефективного управління і підвищення продуктивності праці [1].

Кадрова політика — це набір основних принципів, які здійснюються кадровою службою підприємства. Вона являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який якнайкраще сприяв би поєднанню цілей підприємства і його працівників. Кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу. Вона повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку в найближчому майбутньому [2].

Персонал (кадри) – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками і спеціальною кваліфікацією. Персонал є найважливішим об'єктом кадрової політики організації.

Успіх роботи будь-якого підприємства забезпечує його персонал, тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності таку, яка пов'язана з управлінням кадровим складником виробництва – персоналом підприємства [3].

Управління персоналом полягає у:

- формуванні системи управління персоналом;
- кадровому плануванні;
- визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі;
- обліку і нормуванні чисельності працівників.

Здійснення кадрової політики можливо двома способами. Вона може бути швидкою і рішучою, заснованою на пріоритеті виробничих інтересів або на врахуванні того, як її реалізація відобразиться на трудовому колективі [4].

Кадрова політика стосується таких питань, як найм працівників, підготовка персоналу, його професійний розвиток, установа найкращої взаємодії підприємства і працівників. Поточна кадрова робота орієнтована на швидке вирішення кадрових питань [2].

Кадрова політика повинна миттєво реагувати на зміни ринку, у зв'язку із цим вона повинна мати такі властивості: орієнтація на довгострокове планування, зв'язок зі стратегією, значимість ролі кадрів.

Так само вона повинна забезпечувати працівників сприятливими умовами для праці, забезпечувати можливість кар'єрного росту, створювати гарний настрій у колективі, давати своїм співробітникам упевненість у завтрашньому дні.

Головним завданням кадрової політики є врахування інтересів кожного працівника підприємства. Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства із зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників. Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління [4].

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У нинішній

економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці – з іншого.

Соціальні цілі – вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівникові брати участь в ухваленні рішень.

Складовими елементами кадрової політики є:

1. Політика зайнятості – залучення висококваліфікованого персоналу, створення гарних, безпечних умов праці, можливість кар'єрного зростання, самозадоволення співробітників.

2. Політика навчання, за якої створюються бази навчання, для підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах персоналу підприємства.

3. Оплата праці – надання заробітної плати більшої, ніж у конкуруючих фірмах, дотримуючись кваліфікаційних вимог до працівника і його здібностей.

4. Добробут – давати більш привабливі соціальні можливості своїм робочим, пільги порівняно з іншими роботодавцями.

5. Політика в трудових відносинах, створена для запобігання конфліктам у колективі.

Сфера зайнятості займається аналізом кадрової ситуації, наймом персоналу і звільненням. Сфера навчання перевіряє поточні знання і здатності робітника, за необхідності відправляє його на навчання і розвиток. В оплаті праці відбувається оцінка робіт, пільг, ставок. Сфера добробуту відповідає за пенсії, допомоги, транспорт, житло, споживання [2].

**Висновки.** Таким чином, кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, а й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні.

Кадрова політика має головну мету – забезпечення сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її цілю має бути формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Проблема полягає у тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який буде сприяти сталому розвитку економіки, політичного життя і соціальної сфери організації.

#### Список літератури:

1. Шаповал О.А. Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства харчування. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». 2014. Вип. 4(1047). С. 131–138.
2. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 706–709.
3. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / за ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н. Б.І. Холода. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

Олійник Т.О., к.е.н.,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Запорізький національний технічний університет

Шиблова А.М., магістрант  
Запорізький національний технічний університет

## АНАЛІЗ САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Олійник Т.О., Шиблова А.М. Аналіз санаційної спроможності промислового підприємства.** У статті визначено трактування сутності поняття «санація». На основі фінансової звітності підприємства ПАТ «Харківський тракторний завод» проаналізовано специфіку застосування моделей визначення ймовірності банкрутства. Визначено проблеми та потенціал даного підприємства. Надано оптимальний метод оздоровлення підприємства – виробника аграрної техніки.

**Ключові слова:** санація, підприємство, неплатоспроможність, фінансовий стан, ймовірність банкрутства, SWOT-аналіз, реструктуризація.

**Олейник Т.А., Шиблова А.М. Анализ санационной возможности промышленного предприятия.** В статье определена трактовка сущности понятия «санация». На основе финансовой отчетности предприятия ПАО «Харьковский тракторный завод» проанализирована специфика использования моделей, которые определяют вероятность банкротства. Определены проблемы и потенциал данного предприятия. Предложен оптимальный метод санации предприятия – производителя аграрной техники.

**Ключевые слова:** санация, предприятие, неплатежеспособность, финансовое состояние, вероятность банкротства, SWOT-анализ, реструктуризация.

**Oleinik T.A., Shiblova A.M. Analysis sanation of an industrial enterprise.** The article defines the interpretation of the essence of the concept of «rehabilitation». On the basis of the financial statements of the enterprise PJSC «Kharkov Tractor Plant», the specific use of models that determine the probability of bankruptcy was analyzed. Identified the problems and potential of the enterprise. An optimal method for the rehabilitation of the enterprise-manufacturer of agricultural machinery is proposed.

**Key words:** sanation, enterprise, insolvency, financial status, SWOT-analysis, restructuring.

**Постановка проблеми.** Ринкові умови господарювання зумовили не лише позитивні зрушення в економіці країни, а й призвели до того, що більшість вітчизняних підприємств унаслідок негативного прояву економічної кризи, повільної адаптації управлінського апарату до нових умов господарювання стали неплатоспроможними, збитковими і відчують великі фінансові труднощі. Ситуація, що склалася, зумовлює вагомість досліджень щодо обґрунтування дієвого механізму санації підприємств-боржників, що забезпечить їх оздоровлення, збереження робочих місць, виробничого потенціалу і, отже, економічну безпеку країни. Відсутність достатнього практичного досвіду і теоретичної бази санації, обмеженість фінансових ресурсів значною мірою стримують ці процеси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідність розроблення цієї проблеми привернула в останні роки до неї увагу низки вчених, серед яких слід виділити І.О. Бланка, І.В. Зятковського, Є.М. Андрушак, М.М. Головіна, О.В. Манойленка, О.В. Мозенкова, Е.В. Сгару, Л.С. Ситник, А.Є. Слівака, А.М. Поддєрьогіна, Б.М. Полякова, О.О. Терещенка, Н.Л. Шишкову, А.М. Штангрета.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз основних моделей визначення ймовірності банкрутства підприємства, що дасть змогу визначити на практиці методику санаційної спроможності, сформувати стратегію впровадження санації та створити ефективну систему управління фінансовим оздоровленням.

**Виклад основних результатів.** У нестабільних економічних умовах постає важливе питання: як діяти й організовувати діяльність підприємства, залишаючись конкурентоздатним, платоспроможним і успішним? Але не всім вдається впоратися з натиском несприятливих чинників, і на підприємстві виникає фінансова криза і банкрутство. Тому на даному етапі використовуються стабілізаційні заходи, а саме санація, що пов'язана з відновленням фінансового стану, ліквідності (платоспроможності), поліпшенням фінансово-економічних показників підприємства.

Термін «санація» походить від латинського *sanare*, що означає лікування, оздоровлення, одужання. Застосування цього терміна в економічній теорії є закономірним, оскільки за наближення підприємства до стану неплатоспроможності та банкрутства потрібні саме його оздоровлення та лікування.



Багато науковців досліджували це явище, тому слід розглянути розгалужену систему визначень даного терміну для визначення найбільш ґрунтовного. Думки науковців щодо трактування поняття «санація» зведено в табл. 1

Узагальнюючи вищесказане, можна дати таке визначення поняття санації згідно зі ст. 1 Закону України «Про банкрутство»: санація – це система заходів, що здійснюються під час упровадження справи про банкрутство, для запобігання визнанню боржника банкрутом та його подальшої ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення у повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника [6].

Одним із найважливіших індикаторів нестабільного становища підприємства є неплатоспроможність. Якщо підприємство не в змозі виконувати свої зобов'язання як перед кредиторами, так і перед державою, то це в подальшому може призвести до банкрутства підприємства. Щоб підприємству уникнути статусу банкрута та в подальшому ліквідації, впроваджується система заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства.

Основною метою всіх заходів фінансового оздоровлення є запобігання банкрутству будь-якого підприємства. Одним зі шляхів фінансового оздоровлення підприємства є оцінка його наявних фінансових ресурсів та ринків збуту. Рівень забезпечення ними підприємства дасть змогу забезпечити безперервність його діяльності і не дасть утворити значні обсяги заборгованості. Навіть якщо підприємство буде забезпечене матеріалами та сировиною, це не гарантує йому успішну діяльність у найближчому майбутньому. Підприємству необхідно виготовляти конкурентоздатну продукцію, яка в змозі перевершити не тільки вітчизняного виробника а й зарубіж-

ного. Це є досить актуальною проблемою, особливо під час виготовлення сільськогосподарської техніки.

Харківський тракторний завод було засновано в 1930 р. За роки роботи завод випустив більше 3 млн. тракторів та іншої важкої спеціалізованої техніки, яку завжди відрізняли надійність, функціональність і висока якість виконання. Вироби, випущені ХТЗ, протягом десятиліть користувалися великим попитом не тільки на території колишнього Радянського Союзу, а й у багатьох країнах Європи, Азії і навіть Африки. Сьогодні Харківський тракторний завод виробляє десятки моделей сучасних тракторів і спецтехніки, яка не втратила своєї актуальності і продовжує залишатися широко затребуваною серед великого кола споживачів завдяки своїй надійності, ефективності і прийнятній конкурентоспроможній ціні виробів.

Проведений аналіз фінансового стану ПАТ «ХТЗ» за три останні роки (2015–2017) показав, що завод відновив свою діяльність після тривалого простою і завершив 2017 р. із прибутком у 48,8 млн. грн. порівняно зі збитком у 667 млн. грн. за підсумками 2016 р. Тобто підприємство і зараз усе ще збиткове і потребує санаційних заходів.

Перед застосуванням санаційних заходів необхідно визначити, яке фінансове становище має підприємство за моделями оцінки ймовірності банкрутства Е. Альтмана, Дж. Таффлера, Г. Спрінґейта, О.О. Терещенка. Розрахунок оцінки ймовірності банкрутства підприємства ПАТ «ХТЗ» наведено в табл. 2.

Отже, з даних таблиці спостерігаємо, що всі три роки (2015–2017) підприємство має не найкраще фінансово-економічне становище. Майже всі три роки воно знаходиться на межі банкрутства. Станом на 2015 р. дві моделі (Г. Спрінґейта, Дж. Таффлера) явно вказують на можливе банкрутство; за моделлю О. Терещенка підприємству банкрутство не загрожує, а за моделлю Е. Альтмана підприємство знахо-

Таблиця 1

## Трактування сутності поняття «санація»

ПІБ науковця	Визначення змісту поняття «санація»
І.О. Бланк	Це система заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства, що реалізуються за допомогою сторонніх юридичних або фізичних осіб та спрямовані на запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації [1, с. 12]
І.В. Зятковський	Це спроба фінансового оздоровлення підприємств, яка реалізується шляхом проведення фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності в довгостроковому періоді [2, с. 45]
М.Л. Макальська	Це система фінансових та кредитних заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємства для запобігання його банкрутству або підвищення конкурентоспроможності [3, с. 7]
М.І. Титов	Це оздоровлення неспроможного боржника, надання йому з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (у тому числі зарубіжних) фінансової допомоги, спрямованої на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству [4, с. 65]
О.О. Терещенко	Це заходи фінансово-економічного характеру, які відбивають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства [5, с. 56]

Оцінка ймовірності банкрутства ПАТ «ХТЗ»

Модель	Нормативне значення	Значення за роки		
		2015	2016	2017
Е. Альтмана	$Z < 1,23$ – ймовірність банкрутства дуже висока, підприємство є практично неплатоспроможним (банкрутом); $1,23 < Z < 2,89$ (зона невизначеності) – ймовірність банкрутства досить висока; $Z > 2,89$ – ймовірність банкрутства дуже низька.	1,343	-1,126	-0,738
О.О. Терещенка	$Z > 2$ – банкрутство не загрожує підприємству; $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість підприємства порушена; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства підприємства.	4,73	-2,13	0,33
Г. Спрінгейта	$Z < 0,862$ – підприємство вважається потенційним банкрутом; $Z > 0,862$ – підприємство можна вважати таким, що функціонує нормально.	0,41	-0,87	-0,41
Дж. Таффлера	$Z < 1,8$ – дуже висока ймовірність банкрутства; $1,8 < Z < 2,7$ – висока (середня); $2,7 < Z < 2,9$ – можлива, але за певних обставин; $Z > 2,9$ – дуже низька (мала), тобто у фірми хороші довгострокові перспективи.	0,28	0,31	0,10

диться у невизначеному стані. За 2016 р. становище виробника сільськогосподарської техніки значно погіршилося, всі чотири моделі свідчать про високу ймовірність банкрутства. У 2017 р. показники стали кращими порівняно з 2016 р., але все ще є висока ймовірність банкрутства. Це, можливо, пов'язане з новою аграрною реформою, яка все більше привертає увагу до сільськогосподарського сектору й одним із пунктів якої є заохочення фермерів до придбання вітчизняної аграрної техніки.

Згідно з даним проектом, передбачено, що у разі придбання фермерськими господарствами сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва відбувається часткова компенсація вартості на безповоротній основі – до 25% вартості придбаної техніки та обладнання.

Але важливою умовою є те, що розрахунки повинні здійснюватися через державні банки. Придбання повинно бути зазначене в акті приймання-передачі та інших документах, що підтверджують оплату через державний банк або банк, у статутному капіталі якого 75% акцій і більше належить державі.

Програма фактично запрацювала з липня 2017 р. Попри те, що на неї було виділено 500 млн. грн., загальна сума використання компенсації вартості на придбання аграрної техніки трохи перевищила 134 млн., що становить тільки третю частину запланованого. Вже в 2018 р. на придбання техніки в держбюджеті виділили 945 млн. грн. Показник значно збільшився, майже в два рази.

Ця програма свідчить про заохочення до вітчизняного виробника, і оскільки ПАТ «ХТЗ» є одним із найбільших підприємств у країні з виробництва сільськогосподарської техніки, це призведе до додаткових надходжень, а в подальшому – до поліпшення фінансового стану підприємства. Нині керівництву підприємства слід використати таку

нагоду й активно відновлювати та нарощувати свою діяльність.

Також під час розроблення санаційних заходів необхідно врахувати слабкі і сильні сторони підприємства, визначити доцільність проведення санації або можливість упровадження процедури банкрутства з подальшою ліквідацією підприємства. Для цього необхідно використати SWOT-аналіз, який наведено в табл. 3.

З проведеного SWOT-аналізу видно, що підприємство має як сильні, так і слабкі сторони. Головними проблемами є: криза в економічній та політичній сферах, недосконалість податкової політики, знос основних фондів підприємства та недостатність кваліфікованих робітників як у виробничій сфері, так і у сферах фінансів і менеджменту та збуту. Але сильними сторонами є те, що підприємство має нижчу вартість продукції порівняно із закордонними аналогами, досвід, який напрацьований роками, власні споруди. Великий потенціал у цій сфері є, оскільки головними конкурентами були російські та білоруські трактори, а за напружених відносин це спонукає до відкриття нових секторів ринку; великий потенціал в сфері кваліфікованих кадрів; достатня зношеність технопарку у населення.

За умов банкрутства і неплатоспроможності фінансове оздоровлення організації можливо проводити за двома основними позиціями: фінансове оздоровлення існуючого підприємства, реструктуризація, створення нової організації на базі ресурсів неплатоспроможної організації.

Тому в разі розроблення санаційних заходів для ПАТ «ХТЗ» найвдалішою буде саме реструктуризація підприємства, яка передбачає зміну внутрішньої структури підприємства і може проводитися за рахунок зміни виробничої й організаційної структури підприємства. Цей напрям передбачає, що з діючого підприємства

## SWOT-аналіз Харківського тракторного заводу

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
– в Україні є представники тракторобудування, але не в значній кількості	– інертність та зловживання керівництва підприємства
– відносно низька вартість придбання та обслуговування сільськогосподарської техніки порівняно з подібною закордонною технікою	– високий рівень зносу основних фондів, відсутність коштів на модернізацію й оновлення продукції
– низькі витрати на заробітну плату працівників	– застарілий асортимент продукції
– наявність власних основних виробничих площ та споруд	– висока енергомісткість продукції
	– нестача кваліфікованих кадрів
– наявність дослідно-конструкторських напрацювань щодо всіх типів машин та обладнання	– неефективна діяльність служби збуту
Додаткові шанси:	Ризики:
– освоєння міста Харкова як «Центру знань», що дасть змогу залучити нові, прогресивні та висококваліфіковані кадри у виробництво	– відтік найкращих кадрів ієрархічно із села до Харкова, а з Харкова – до Києва або за кордон
– очікування зростання курсів долара та євро, за рахунок чого зменшиться попит на зарубіжну техніку	– втрата конкурентоспроможності секторів виробництва регіону через нездатність модернізувати виробництво, вчасно перейти на стандарти ЄС
– висока зношеність парку сільськогосподарської техніки у населення	– різке збільшення ризиків роботи на традиційних ринках Російської Федерації, наявність ризиків входження до нових ринків, де ще не склалися усталені зв'язки та традиції партнерства
– нова аграрна реформа, яку очікують усі сільськогосподарські товаровиробники	– високий податковий тягар та нестабільність в економічній і політичній сферах
	– недофінансування та скорочення інших форм державного субсидування сільськогосподарських товаровиробників і зменшення обсягу інвестицій

виділяється один або кілька структурних підрозділів і на базі їхнього майна створюються нові підприємства.

Вирішено зробити реструктуризацію підприємства в таких сферах: фінансовій, економічній, виробничій та управлінській. Комплексна реструктуризація повинна бути спрямована на досягнення таких цілей: поліпшення ліквідності та платоспроможності підприємства; нарощування капіталу; зменшення боргових зобов'язань; модернізація та оновлення виробничих фондів; зменшення простоїв та підвищення ритмічності виробництва, скорочення технологічного часу, поліпшення якості продукції та зниження її собівартості, створення досконалого продукту, відповідно до запитів широкого кола споживачів; підвищення ефективності виробництва; системна робота щодо забезпечення високої якості продукції; підвищення стандартів гарантійно-сервісного обслуговування; розроблення нового асортименту продукції, який не пов'язаний із виготовленням основного, з меншою вартістю та великою купівельною спроможністю для отримання додаткового доходу (наприклад, газонокосарки, мотоблоки, плуги, сіялки, культиватори, борони та ін.).

**Висновки.** Враховуючи вищевикладене, можна зазначити, що санація – це комплекс заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства, сутність

яких полягає у збільшенні ефективності діяльності, конкурентоспроможності, фінансової стійкості завдяки проведенню внутрішніх змін на підприємстві та домовленостей із кредиторами та активізації зовнішньої діяльності шляхом залучення додаткових інвестицій у діяльність підприємства.

Необхідність фінансового оздоровлення ПАТ «Харківський тракторний завод» викликана нестійкістю фінансового стану та незадовільними фінансовими результатами діяльності, низьким рівнем маркетингових та управлінських секторів підприємства. З отриманих результатів визначено, що підприємству необхідна реструктуризація з упровадженням і розширенням сфер діяльності підприємства.

Але досить важливою постає демографічна проблема, що призводить до відтоку людей і зниження інтересу до сільськогосподарського сектору. Необхідно якнайшвидше впровадити нову аграрну реформу, яка повинна значно поліпшити стан вітчизняного виробника не тільки аграрної техніки.

Таким чином, обґрунтовані дії підприємства та допомога держави шляхом фінансування, дієвих реформ із привабливими умовам як для населення, так і для підприємства, залучення іноземних інвестицій дадуть змогу реалізувати план оздоровлення підприємства та зробити його прибутковим.

**Список літератури:**

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. К.: Ника-Центр, 1999. 400 с.
2. Зятковський І.В. Фінансове оздоровлення підприємств: теорія і практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 344 с.
3. Макальская М.Л. Практический аудит: учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2008. 205 с.
4. Титов І.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти. Харків: Консул, 1997. 192 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2006. 268 с.
6. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14 травня 1992 р. № 30088-ІІІ (у ред. Закону № 784-ХІV від 30.06.99), зі змінами і доп. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/784-14/page>.



# РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 338.2(477)

**Голомб В.В.**, к.е.н.,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Трошина Г.В.**, магістр  
Запорізька державна інженерна академія

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

**Голомб В.В., Трошина Г.В. Державне регулювання розвитку малого бізнесу в Україні.** У статті висвітлено державні інструменти державного регулювання та механізми економічного впливу на розвиток малого бізнесу в Україні. Проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку малого бізнесу в Україні, наведено характеристику регіонального ділового клімату, проаналізовано стратегію розвитку малого і середнього підприємництва на період до 2020 р. та визначено умови для ефективного розвитку малого бізнесу.

**Ключові слова:** державне регулювання, малий бізнес, стратегія, бізнес-активність, діловий клімат, регіон, активний розвиток.

**Голомб В.В., Трошина Г.В. Государственное регулирование развития малого бизнеса в Украине.** В статье освещены государственные инструменты государственного регулирования и механизмы экономического воздействия развития малого бизнеса. Проанализированы современное состояние и тенденции развития малого бизнеса в Украине, приведена характеристика регионального делового климата, проанализирована стратегия развития малого и среднего предпринимательства на период до 2020 г. и определены условия для эффективного развития малого бизнеса.

**Ключевые слова:** государственное регулирование, малый бизнес, стратегия, бизнес-активность, деловой климат, регион, активное развитие.

**Holomb V.V., Troshyna H.V. State regulation of small business development in Ukraine.** The article covers state instruments of state regulation and mechanisms of economic impact of small business development. The current state and trends of small business development in Ukraine are analyzed, the characteristics of regional business climate in Ukraine are analyzed, the strategy of development of small and medium entrepreneurship in Ukraine for the period up to 2020 is analyzed and conditions for effective development of small business are defined.

**Key words:** state regulation, small business, strategy, business activity, business climate, region, active development.

**Постановка проблеми.** Запорукою успішного розвитку малого підприємництва є стабільна й усебічна державна підтримка. Саме допомога держави малому підприємству в складних економічних умовах, що спостерігаються сьогодні, може забезпечити поліпшення економічної ситуації як у регіонах, так і в країні у цілому. Державна політика у сфері малого підприємництва створює макроекономічні умови розвитку малого бізнесу. Вона включає сукупність чинників державного впливу на малий бізнес. Ефективне використання цих чинників визначає шляхи досягнення ефективної взаємодії між підприємцями та державою, що сприяє вдосконаленню регуляторної політики та розвитку підприємництва в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем державного регулювання розвитку малого бізнесу, визна-

чення його ролі в економічному розвитку країни та регіонів зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: К.О. Ващенко, З.С. Варналій, Л.І. Вороніна, В.М. Геєць, Б.М. Данилишин, В.І. Кредісов, Г.М. Рижакова, М.П. Бутко, Е.М. Лібанова, З.В. Герасимчук та ін. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, проблеми у сфері державного регулювання розвитку малого бізнесу й надалі залишаються актуальними і потребують подальшого вивчення.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження державного регулювання розвитку малого підприємництва в Україні та основних завдань держави щодо його розвитку

**Виклад основних результатів.** Підприємництво є невід'ємним складником будь-якої ринкової господарської системи, без якої економіка не здатна існувати. Малі підприємства відіграють велику роль в

економіці, їх розвиток впливає на прискорення науково-технічного прогресу, насичення ринку товарами необхідної якості, створення додаткових робочих місць, тобто вирішує численні актуальні економічні, соціальні та інші проблеми. Населення все більше відкриває свій бізнес та займається підприємницькою діяльністю. У зв'язку із цим зростає інтерес до вивчення проблем функціонування малого бізнесу, аналізу тенденцій, змін та особливостей державного регулювання даного сектору економіки.

Державне регулювання малого бізнесу – це система заходів, розроблених державою, з урахуванням вимог ринку та інтересів суб'єктів бізнесу. До цієї системи входять правовий та фінансовий механізми; механізми стимулювання, підтримки, сприяння та контролю; форми та методи реалізації державного регулювання, державні органи та фонди, які покликані займатися діяльністю підприємницьких структур та суб'єктів бізнесу.

Масштаби, форми і механізми державного регулювання малого бізнесу значною мірою визначаються національними особливостями, традиціями, рівнем економічного розвитку країни, місцем її у світовій системі та багатьма іншими чинниками.

Залежно від концепції державного втручання у бізнес держава використовує прямі або непрямі механізми регулювання. Прямі механізми державного регулювання здійснюються за допомогою прийняття законодавчих актів, на яких ґрунтуються дії виконавчої влади, непрямі – ґрунтуються на використанні різних економічних, фінансових важелів (податків, цін, відсотків, кредитів, пільг тощо) [3, с. 72].

Сьогодні основними методами державного регулювання підприємницької діяльності є адміністративні, економічні та інституційні.

Адміністративні методи регулювання включають такий основний елемент, як правове поле. Держава виступає гарантом у забезпеченні правових норм поведінки бізнесу, держави та суспільства в ринковому середовищі. Державою встановлюються та регулюються «правила гри» на ринку, створюється необхідна правова база.

Економічні методи державного регулювання не мають обмеження свободи у підприємницькому виборі. Економічні методи регулювання мають існувати в сукупності з природою ринку. Вони прямо мають впливати на розвиток ринку і, відповідно, на виробників і споживачів.

Інституційні методи державного регулювання спрямовані на організацію діяльності і засновані на створенні та контролі суб'єктів й об'єктів інституційної інфраструктури. Суб'єктами є підприємства всіх форм власності та банки, а об'єктами – господарські відносини.

Державна підтримка малого бізнесу в Україні на законодавчому рівні здійснюється в рамках:

– Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» [1]

(2012 р.) який є підґрунтям розвитку МСП та охоплює питання принципів та напрямів його розвитку, інститутів розвитку МСП (включно зі спеціально уповноваженим органом у сфері розвитку малого і середнього підприємництва), консультативних та дорадчих органів із питань розвитку МСП, державної підтримки та інфраструктури для розвитку МСП, а також роботу Українського фонду підтримки підприємництва тощо;

– Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2020 р. [2].

Всі інструменти регулювання розвитку малого бізнесу можна поділити на два типи:

- 1) фінансові інструменти (бюджетні), які полегшують доступ підприємств до джерел фінансування;
- 2) нефінансові інструменти (позабюджетні), що допомагають підприємствам виживати та поширюватися.

Крім того, в економічній літературі [7, с. 493] визначаються так звані інструменти комплексної спрямованості, до яких, зокрема, належать: застосування пільгового режиму оподаткування, створення вільних (спеціальних) економічних зон, технопарків та територій пріоритетного розвитку.

Фінансові інструменти регулювання малого бізнесу включають:

- фінансово-організаційні інструменти (методи формування доходів, прибутків, тарифно-цінової політики);
- фіскальні інструменти (податки і збори, залучення коштів на договірних засадах), боргові цінні папери, наприклад облігації місцевої позики;
- інструменти фінансування (тендери, соціальні замовлення, кредитування, заснування підприємств);
- управління власністю та майном (продаж, оренда, передача в користування, концесія) [6, с. 136].

Україна як самостійна, незалежна держава гарантує нині всім підприємцям, у тому числі й малому бізнесу, рівні права і створює однакові можливості для функціонування, доступу до матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та інших ресурсів за умови виконання робіт і поставок для державних потреб. Державна підтримка бізнесу здійснюється на основі Закону України «Про державну підтримку і розвиток малих та середніх підприємств», у якому зазначається, що з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва держава повинна надати належну підтримку [1].

Однак сьогодні, незважаючи на те що малий бізнес є ключовим чинником росту економіки, його внесок у валовий внутрішній продукт становить лише 18,9%. За даними Державної служби статистики, з 2013 по 2017 р. кількість малих підприємств в Україні зменшилася. Як свідчать результати щорічного дослідження Інституту економічних досліджень і політичних консультацій, які спрямовані на виявлення загальної картини ділового клімату й особливостей функціонування

Таблиця 1

**Основні напрями державної політики регулювання розвитку малого бізнесу в Україні**

Напрями	Шляхи вирішення
Організаційно-правова підтримка	– посилення верховенства законів і вдосконалення законодавства; – підвищення ролі місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; – оприлюднення показників малого бізнесу
Фінансово-кредитна підтримка	– модернізація фондів мікрокредитування; – доступність зовнішніх джерел фінансування для суб'єктів малого бізнесу; – державні кредитні гарантії
Податкова політика	– обґрунтування подальшого функціонування спрощеної системи оподаткування в Україні
Інноваційна спрямованість	– підтримка створення та фінансування інноваційних бізнес-інкубаторів; – доступність національних наукових досліджень та розробок для впровадження суб'єктами малого бізнесу та ведення ними інноваційної діяльності
Інформаційно-консультаційна підтримка	– підтримка створення та фінансування бізнес-інкубаторів; – створення єдиного інформаційно-довідкового онлайн-ресурсу для малого бізнесу з регулярним наповненням та оновленням контенту; – проведення семінарів, тренінгів, лекцій
Популяризація малого бізнесу	– державна підтримка освітніх програм управління бізнесом у середніх та вищих школах; – навчання, спрямоване на підвищення підприємницької компетенції та супровід а перших етапах реалізації підприємницьких проєктів молодих людей

малого бізнесу в Україні, бізнес-клімат у регіонах значно відрізняється. Експерти оцінили регіони України на основі опитування підприємців за чотирма критеріями: якістю ділового середовища, поточною бізнес-активністю, довгостроковою бізнес-активністю та оцінкою основних регуляторних процедур (реєстрації, податкового адміністрування, перевірок). Перше місце серед регіонів зайняла Вінницька область. Це єдина область України, де підприємці позитивно оцінили поточний стан ділового середовища. Також у Вінницькій області зафіксовано найвищі довгострокові очікування серед усіх регіонів України. Найгірші результати зафіксовані для Харківської області (25-е місце разом із Луганською та Донецькою областями) з найнижчою оцінкою ділового середовища; у Запорізькій області (22-е місце) індекс регуляторних процедур виявився вищим, аніж на Харківщині, але область має низьку поточну ділову активність [4].

На нашу думку, передовими напрямками державної підтримки розвитку малого бізнесу в Україні мають бути вирішення проблем його розвитку, а саме: відсутність дієвого механізму підтримки, розвитку і захисту малого бізнесу та малого підприємництва; поширеність корупції; обмеженість та непрозорість доступу до державних і комунальних ресурсів; неефективність механізмів захисту прав і законних інтересів суб'єктів малого бізнесу; надмірна зарегульованість господарської діяльності;

низька конкуренція на внутрішніх ринках; недосконалість податкової системи; нерозвиненість інфраструктури підтримки і розвитку малого підприємництва; низький рівень платоспроможності населення; недостатнє (негарантоване та нерегулярне) фінансування регіональних програм підтримки і розвитку малого підприємництва; нерозвиненість механізмів фінансово-кредитної підтримки і страхування ризиків малих підприємств, відсутність механізмів самофінансування; недосконалість контролю над використанням коштів, виділених малим підприємствам; відсутність ефективно функціонуючої системи дієвої взаємодії великого та малого підприємництва на місцевому (регіональному) рівні; відсутність соціальної відповідальності бізнесу.

Основні напрями державної політики регулювання розвитку малого бізнесу щодо вирішення зазначених проблем подано в табл. 1.

**Висновки.** Аналіз стану та проблем розвитку малого бізнесу в Україні свідчить про те, що в подальшому розвиток малого бізнесу без активного та позитивного втручання держави може призвести до згортання даного сектору економіки з відповідним загостренням економічних проблем та посиленням соціальної напруги. Отже, ключовим чинником розвитку малого бізнесу є саме державна підтримка. Однак вона потребує створення дієвого механізму ефективної взаємодії між державою та підприємницьким сектором.

**Список літератури:**

1. Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» № 2063-III від 19.10.2000. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2063-14>.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р «Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року». URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/nras/250167535>.
3. Анненкова А.А., Поздняков А.В. Государственная политика содействия развитию инфраструктурного обеспечения малого инновационного предпринимательства. Креативная экономика. 2015. № 7. С. 58–62.
4. Бізнес-клімат в регіонах. Звіт Інституту економічних досліджень в Україні. 2017. URL: [https://24tv.ua/ru/malyj\\_i\\_srednij\\_biznes\\_v\\_ukraine\\_ osnovnye\\_prepjatstva\\_i\\_vyzovy\\_n884659](https://24tv.ua/ru/malyj_i_srednij_biznes_v_ukraine_ osnovnye_prepjatstva_i_vyzovy_n884659).

5. Ісаченко Д.А. Малі підприємства в трансформаційній економіці регіону: монографія. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-еколог. досліджень НАН України, 2013. 406 с.
6. Корягіна Т.В. Особливості державного регулювання малого підприємництва в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 7. С. 69–75.
7. Amin A., Johnson S., Storey D. Small firms and the process of economic development. Journal of Regional Policy. 2017. № 4(86). P. 493–517.

УДК 33.012.61-022.51(477.64)

**Дробишева О.О.**, к.е.н., доцент  
кафедри економіки підприємства  
*Запорізька державна інженерна академія*  
**Зенченко А.М.**, магістрант  
кафедри економіки підприємства  
*Запорізька державна інженерна академія*  
**Стоєв В.Л.**, к.е.н., доцент  
кафедри економіки підприємства  
*Запорізька державна інженерна академія*

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНІ

**Дробишева О.О., Зенченко А.М., Стоєв В.Л. Напрями розвитку малого підприємництва в регіоні.** У статті досліджено сучасний стан розвитку малого підприємництва в Запорізькій області та Україні у цілому. Визначено напрями державної підтримки малого підприємництва на державному та регіональному рівнях з урахуванням євроінтеграції. Розглянуто можливі напрями подальшого розвитку малого підприємництва в Запорізькій області.

**Ключові слова:** державна підтримка, малий бізнес, мале підприємництво, регіональний розвиток, регіональні програми.

**Дробишева А.О., Зенченко А.М., Стоєв В.Л. Направления развития малого предпринимательства в регионе.** В статье исследовано современное состояние развития малого предпринимательства в Запорожской области и в Украине в целом. Определены направления государственной поддержки малого предпринимательства на государственном и региональном уровнях с учетом евроинтеграции. Рассмотрены возможные направления дальнейшего развития малого предпринимательства в Запорожской области.

**Ключевые слова:** государственная поддержка, малый бизнес, малое предпринимательство, региональное развитие, региональные программы.

**Drobysheva A.O., Zenchenko A.M., Stoiev V.L. Ways of small business development in the region.** The article analyses the current state of development of small business in the Zaporizhzhya region and in Ukraine as a whole. The directions of state support of small business at the state and regional levels are determined taking into account European integration of Ukraine. The possible ways for the further development of small business in the Zaporizhzhya region are considered.

**Key words:** government support, small business, small business, regional development, regional programs.

**Постановка проблеми.** Структурні перебудови, які відбуваються в Україні у сфері економіки, державного та регіонального управління, потребують пошуку нових підходів до розвитку малого підприємництва. З урахуванням процесу децентралізації влади, якій має місце, питання розвитку малого підприємництва потребують особливої уваги саме на регіональному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем розвитку малого підприєм-

ництва приділяється велика увага вітчизняними та закордонними вченими. Так, дослідженню питань економічного розвитку і підтримки малого бізнесу на регіональному рівні приділено увагу в дослідженнях та публікаціях О.В. Якушевої [1, с. 455–461; 2, с. 204–211]; світовий досвід підтримки малого та середнього бізнесу економічно розвинутих країн досліджувався О.В. Новицькою [3, с. 61–63]; питання розвитку малого підприємництва в окремих регіонах досліджувалися Г.В. Карпінською,



І.А. Бутенко [4, с. 97–106]; питання державної підтримки суб'єктів малого підприємництва досліджувалися О. Хотенко [5] та багатьма іншими. Проте сучасний стан малого підприємництва, у тому числі внесок малого підприємництва у ВВП країни, порівняно невисокий рівень заробітних плат у малому бізнесі свідчать про необхідність проведення подальших досліджень щодо напрямів його розвитку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення напрямів можливого розвитку малого підприємництва на території Запорізької області, пріоритетних сфер діяльності малого бізнесу та напрямів державної підтримки малого підприємництва.

**Виклад основних результатів.** Стратегією розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 р., схваленою Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р [6], визначено, що мале і середнє підприємство сприяє створенню нових робочих місць, зростанню валового внутрішнього продукту, а також стимулюванню розвитку конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу економіки.

Відповідно до зазначеної Стратегії, розвиток малого підприємництва планується у напрямках, які визначено на результатах проведеного аналізу розвитку сфери підприємництва в Україні з урахуванням міжнародної практики та опосередковано враховують принципи, визначені в Акті з питань малого бізнесу для Європи, та рекомендації Індексу економічної політики у сфері малого і середнього підприємства:

- напрям 1. Створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва;
- напрям 2. Розширення доступу малого і середнього підприємництва до фінансування;
- напрям 3. Спрощення податкового адміністрування для малого і середнього підприємництва;
- напрям 4. Популяризація підприємницької культури та розвиток підприємницьких навичок;
- напрям 5. Сприяння експорту/інтернаціоналізації малого і середнього підприємництва;
- напрям 6. Підвищення конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу малого і середнього підприємства.

У Запорізькому регіоні, серед іншого, було прийнято Концепцію розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області на період до 2022 р. [7] та Комплексну програму розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2017–2018 рр. [8].

Відповідно до Концепції розвитку, важливість розвитку малого бізнесу для Запорізької області зумовлюється необхідністю поступового переходу від моделі економічного розвитку, що ґрунтується на діяльності великих підприємств – переробників сировини до більш диверсифікованої та відкритої економічної моделі на основі малого та середнього бізнесу з високим інноваційним потенціалом, стійкістю до

кризових явищ та здатністю швидко адаптуватися до нових економічних умов і екологічних викликів.

Основними завданнями розвитку малого бізнесу, відповідно до Концепції, є:

- поліпшення бізнес-клімату в області у цілому та в окремих територіальних громадах зокрема;
- вдосконалення регіональної та місцевої інфраструктури для розвитку і підтримки малого та середнього бізнесу з урахуванням специфічних потреб різних категорій підприємців, включаючи жінок, молодь, внутрішньо переміщених осіб та соціальних підприємців;
- визначення перспективних галузей та сфер діяльності малого бізнесу в області з урахуванням регіональних, національних та міжнародних ринкових тенденцій;
- сприяння позитивному ставленню до підприємства та підприємливості як рушійної сили регіонального розвитку;
- налагодження дієвої системи комунікацій між владою та малим бізнесом для оперативного виявлення та усунення проблем і перешкод, які гальмують розвиток бізнесу.

Головною метою Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області [8] визначено: створення умов для зміцнення малого і середнього підприємництва через розвиток мережі інфраструктури підтримки малого та середнього підприємства; налагодження зв'язків суб'єктів малого та середнього бізнесу з науковими установами для запровадження інновацій; підвищення конкурентоспроможності продукції малих та середніх підприємств та розширення ринків її збуту; розвиток малого та середнього підприємства в пріоритетних галузях та галузях, що активно розвиваються. SWOT-аналіз стану підприємницького середовища Запорізької області дає змогу визначити пріоритетні напрями та завдання розвитку підприємства, які будуть реалізовуватися у рамках цієї Програми, для розв'язання проблем, що стримують розвиток малого бізнесу:

забезпечення якісного, прозорого державного та муніципального регулювання сфери господарської діяльності;

вдосконалення та поглиблення регуляторної реформи на районних, сільських, селищних рівнях;

якісне реформування системи надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам та дозвільної системи у сфері господарської діяльності;

фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка малого підприємства;

залучення міжнародної донорської допомоги для підтримки та розвитку малого бізнесу;

розвиток інфраструктури підтримки малого підприємства, у тому числі в малих містах та сільській місцевості; створення сучасних елементів інфраструктури, які б надавали малому та середньому бізнесу комплекс необхідних послуг;

підвищення конкурентоспроможності та інвестиційно-інноваційної привабливості малого і середнього підприємництва в Запорізькій області;

адаптація та стимулювання підприємств до експорту продукції в країни ЄС та Канади в рамках дії Угоди про зону вільної торгівлі;

залучення молоді до підприємницької діяльності; розвиток підприємництва у сфері туризму, у тому числі в сільському, зеленому туризмі;

підтримка місцевих товаровиробників із питань якості та підвищення експортного потенціалу.

Очікуваним результатом виконання Програми є подальший розвиток малого і середнього підприємництва і, як наслідок, нарощування обсягів реалізації продукції та збільшення внеску суб'єктів малого та середнього бізнесу у валовий внутрішній продукт регіону, підвищення продуктивної зайнятості населення, розв'язання соціальних проблем регіону.

Програмою визначено стан та очікувані показники розвитку малого та середнього бізнесу в Запорізькому регіоні (табл. 1).

Слід зазначити, що загальною тенденцією останніх років в Україні є поступове зменшення частки крупного бізнесу у створенні ВВП країни. Так, частка великого бізнесу у ВВП України скоротилася на 8,4%, із 49,1% у 2012 р. до 40,7% у 2016 р., на користь малого (+4,4%) та середнього (+4%) бізнесу. При цьому, відповідно до дослідження настроїв малого та середнього бізнесу, яке провела Спілка українських підприємців, 67% малих та середніх підприємств в Україні розширили свою діяльність у 2017 р. У 2018 р. 89,7% опитаних прагнуть підвищити обсяги реалізації своєї продукції чи послуг; 75% – розширити штат; 50% прогнозують вихід на нові ринки; 39,7% планують відкрити новий вид діяльності [9].

Якщо співвідносити зазначені показники розвитку малого бізнесу в Україні зі станом розвитку малого бізнесу в ЄС, то слід зазначити таке. Частка великого бізнесу у ВВП України в 2016 р. становила близько 40%. Ще в 2012 р. вона була 47,5%. У 2012 р. частка малого бізнесу у ВВП України була 10,7%, а в 2016 р. – 16,7%.

Частка великого бізнесу у ВВП ЄС становить 38% (дані за 2015 р.). Водночас частка середнього бізнесу у ВВП ЄС становить 29%, а малого – 27%.

Але в окремих країнах ЄС ці показники різняться. У Польщі частка великого бізнесу у ВВП країни – 49%, у Німеччині – 46%, у Франції – 45%. На Кіпрі частка великого бізнесу всього 23%, на Мальті також 23%. При цьому Мальта є лідером малого бізнесу. У ВВП Мальти 47% – малий бізнес [10].

Також український малий бізнес займає невелику частку порівняно з такою країною, як Туреччина, в експорті і має у цьому відношенні великий потенціал для розвитку тому, що низка інших показників відносно малого та середнього бізнесу має схожі значення. Частка працюючих на малих і середніх підприємствах у Туреччині становить 73%. В Україні на малих і середніх підприємствах працює 63% від усіх працюючих. Близько 54% заробітної плати в Туреччині платять працюючим у малому і середньому бізнесі. В Україні цей показник становить 62%. Частка малого та середнього бізнесу у ВВП Туреччини – 54%, в Україні – 61%. Але частка малого та середнього бізнесу в експорті Туреччини – 55%, а в Україні цей показник є істотно меншим і це за наявності Угоди про асоціацію з ЄС [11].

Запорізька область характеризується вигідним розташуванням, наявністю відповідної економічної, соціальної, рекреаційної та транспортної інфраструктури для розвитку малого бізнесу.

В Україні розвиток малого бізнесу повинен відбуватися з урахуванням загальноєвропейських підходів до цього питання.

Одним з основних документів Європейського Союзу з цього питання є Акт із питань малого бізнесу для Європи (The Small Business Act for Europe), яким визначаються основи політики ЄС із питань малих і середніх підприємств.

Згідно з Актом, визначено 10 принципів, які вважаються важливими для середньостатистичної економіки ЄС [12]:

1. Створювати середовища, в якому підприємці та сімейні бізнеси можуть процвітати, а підприємство винагороджується.
2. Надавати другий шанс сумлінним підприємцям, що зіткнулися з проблемами банкрутства.
3. Формувати державну політику згідно з принципом «спочатку думаймо про мале».
4. Зорієнтувати органи державної влади на потреби малого та середнього бізнесу.

Таблиця 1

Малий та середній бізнес Запорізької області в 2017–2018 рр. [8]

Очікувані кінцеві результати від реалізації Програми в динаміці змін цільових показників:	Дані станом на початок дії Програми	Очікувані показники (прогноз)
Кількість суб'єктів МСП / кількість суб'єктів МСП на 10 тис. осіб населення (од.)	92353/530	93991/540
Чисельність працюючих у суб'єктів МСП (осіб)	208300	210383
Кількість фізичних осіб – підприємців (осіб)	79397	80985
Питома вага суб'єктів МСП у загальному обсязі реалізованої продукції регіону (%)	57,9	59,9
Надходження до бюджетів від суб'єктів МСП (млн. грн.)	5869,6	8452,2

5. Адаптувати умови доступу малого та середнього бізнесу до публічних закупівель та можливостей отримання державної підтримки.

6. Полегшувати доступ малого та середнього бізнесу до фінансування та підтримувати створення правових та бізнес-систем своєчасних розрахунків у комерційній сфері.

7. Допомогати малому та середньому бізнесу в більш повному використанні можливостей від єдиного європейського ринку.

8. Сприяти підвищенню кваліфікації малого та середнього бізнесу та всім формам інновацій.

9. Підтримувати малий та середній бізнес у перетворенні екологічних викликів на нові можливості.

10. Заохочувати та підтримувати доступ малого та середнього бізнесу до зростання на зовнішніх ринках.

Принципи найкращої міжнародної практики викладені в Індексі економічної політики у сфері малого та середнього бізнесу.

Важливе місце в розвитку малого підприємництва займає інфраструктура підтримки малого підприємництва. Інфраструктура підтримки малого бізнесу – це сукупність державних, недержавних, громадських, освітніх і комерційних організацій, метою функціонування яких є створення сприятливих умов для розвитку підприємництва [17, с. 296].

Відповідно до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва», до об'єктів інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва належать бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки малого підприємництва, лізингові компанії, консультативні центри, інші підприємства, установи та організації, основним завданням яких є сприяння розвитку малого та середнього підприємництва. Підтримка здійснюється в рамках державних і, в нашому випадку, регіональних програм розвитку [16].

Сучасні підприємці керуються таким принципом: вловивши тенденцію в суспільстві, варто спробувати заробити на її реалізації. Нині існує безліч різних напрямів підприємницької діяльності. Дуже часто новачки вибирають таку сферу, яка не потребуватиме якихось спеціальних знань і грошей, особливих навичок і серйозних стартових вкладень.

Серед перспективних напрямів розвитку малого бізнесу на регіональному рівні Запорізької області можна визначити такі:

#### 1. Торгівля онлайн.

В Україні кількість активних користувачів Інтернету перевищує 15 млн. осіб. Велика частина цих людей регулярно робить покупки в Мережі, тому останнім часом багато підприємців віддають перевагу торгівлі в Інтернеті. На тлі загального падіння економіки така ідея для бізнесу з нуля в Україні виглядає досить вигідною і перспективною.

#### 2. Сільське господарство:

- 1) вирощування овочів і фруктів;
- 2) розведення домашньої птиці;
- 3) тваринництво;
- 4) розведення риби;
- 5) виробництво молока і молочних продуктів;
- 6) бджільництво;
- 7) фермерство.

3. Окремо можна виділити таку сферу, пов'язану із сільським господарством, як агротуризм. Станом на 2017 р. агротуризм фактично зробив революцію. Такий вид підприємництва можна назвати бізнес-ідеєю з нуля. Суть агротуризму, або «зеленого туризму», полягає в організації на базі заміського будинку, садиби або ферми своєрідного міні-готелю з лояльними цінами. Крім проживання в сільській місцевості, для туристів організовується активний відпочинок: заняття ліпленням, вивчення гончарної розпису, випічка домашнього хліба або катання на лижах [18].

4. Організація свят. Агенція з організації свят – оригінальна і досить вигідна ідея малого бізнесу в Україні в 2016 р. Такою послугою часто користуються приватні особи і компанії, які не мають часу на те, щоб займатися самостійно організацією і проведенням різних урочистих заходів.

5. Приготування та доставка їжі. Дуже популярна послуга в умовах сучасного світу, коли люди проводять більшість часу на роботі.

6. Нині дуже добре розвиваються в Запорізькому краї наукові технології та IT-сфера.

Ті види підприємництва, що потребують величезних трудовитрат та капіталовкладень, можуть скористатися послугами бізнес-інкубаторів та акселераторів, які, до речі, набули великої популярності на території України та є великою підтримкою для підприємців та науковців на їх шляху до встановлення мети [19, с. 18–21].

Нині Запоріжжя може похвалитися бізнес-інкубаторами, які відкрито на базі економічного факультету запорізьких вищих навчальних закладів. Такі інкубатори було створено в рамках Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва області.

Головна мета створення цієї неприбуткової громадської організації – підтримка стартап-проектів молодих підприємців.

Учасниками інкубатора можуть стати студенти будь-якого вишу Запоріжжя і приватні підприємці, які займаються бізнесом строком до одного року.

Нині серед молоді дуже високий рівень безробіття. Ця проблема є дійсно небезпечною, оскільки у цілому зростає рівень соціальної напруженості. Запорізька служба зайнятості мотивує громадян до самозайнятості, що в наші часи є найвірнішим способом зайняти свою нішу на ринку праці. Пройшовши бізнес-курс на базі центру зайнятості, будь-який громадянин має змогу відкрити свою справу.

Сучасна молодь прагне до самореалізації, прагне досягнути фінансової та особистої свободи. З огляду на цю ситуацію, створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності і реалізації потенціалу серед так званих прекрасних умов істотно підвищить шанси на врегулювання соціальних ефектів.

Якщо дати дорогу молодим талантам, згодом можна буде спостерігати підвищення рівня зайнятості серед молоді, виникнення нових підприємств малого бізнесу та додаткових робочих місць.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, маємо змогу дійти висновку, що в умовах сучасної

ринкової економіки України малому бізнесу вкрай необхідно надати підтримку задля забезпечення структурної перебудови економіки України, успішної інтеграції економіки країни до європейського простору.

Здійснення процедур, спрямованих на забезпечення розвитку малого підприємництва, сприятиме вирішенню соціально-політичних цілей; забезпечить зростання заробітної плати та формування прошарку дрібних власників (середнього класу), що є фундаментальним елементом соціально-економічних реформ, гарантом політичної стабільності та демократичного розвитку суспільства.

### Список літератури:

1. Якушева О.В. Регіональні особливості економічного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 455–461.
2. Yakusheva O. The study of problems of development of small and medium business in Cherkasy region by the use of modern methods of analysis. Topical questions of contemporary science: Collect. of Scient. articles. Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2017. P. 204–211.
3. Новицька О.В. Світовий досвід підтримки малого та середнього бізнесу економічно розвинутих країн. Менеджмент-освіта в контексті трансформаційних перетворень в суспільстві: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (10–12 квітня 2014 р.). Донецьк: Донецький державний університет управління, 2014. С. 61–63.
4. Карпінська Г.В., Бутенко І.А. Пріоритетні напрями розвитку малого бізнесу у Херсонській області. Економіка транспортного комплексу. 2013. Вип. 21. С. 97–106. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2013\\_21\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2013_21_11).
5. Хотенко О. Державна підтримка малого та середнього підприємництва. URL: <http://ngoipr.org.ua/blog/derzhavna-pidtrymka-malogo-ta-serednogo-pidpriyemnytstva/>.
6. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року». URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/250167535>.
7. Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області на 2017–2018 роки. URL: <http://www.zoda.gov.ua/article/2174/kompleksna-programi-rozvitku-malogo-ta-serednogo-pidpriyemnitstva-v-zaporizkiy-oblasti-na-2017-2018-roki.html>.
8. Концепція розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області на період до 2022 року. URL: <http://www.zoda.gov.ua/article/2174/kompleksna-programi-rozvitku-malogo-ta-serednogo-pidpriyemnitstva-v-zaporizkiy-oblasti-na-2017-2018-roki.html>.
9. Галелюка М. Напрямки розвитку малого та середнього бізнесу. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/marija-haleljuka/naprjamki-rozvitku-maloho-ta-serednoho-biznesu-2453039.html>.
10. Охрименко О. Может ли малый и средний бизнес обеспечить рост экономики Украины. URL: <https://www.facenews.ua/columns/2017/317936/>.
11. Охрименко О. Чему Украина может научиться у Турции в сфере малого и среднего бизнеса. URL: <https://112.ua/mnenie/chemu-ukraina-mozhet-nauchitsya-u-turcii-v-sfere-malogo-i-srednego-biznesa-433855.html>.
12. Індекс економічної політики в сфері МСП. URL: [http://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2016/03/SME\\_Policy\\_](http://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2016/03/SME_Policy_).
13. Index\_Eastern\_Partners\_2016\_Russian-1.pdf.
14. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (поточна редакція). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96>.
15. Воротіна Л.І. Можливості збереження підприємств сектору малого бізнесу економіки України. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2009. Вип. 19. С. 32–38.
16. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.
17. Данилишин Б.М., Кондрашов О.М. Державна підтримка та податкове регулювання підприємницької діяльності в Україні: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 296 с.
18. Фліссак Н. Малий бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Кондрашов: // <http://uashops.com.ua/>.
19. Коваленко О.В., Примаченко Т.А. Ефективна операційна діяльність як складник успіху сучасного промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 5(11). Ч. 2. С. 18–21.



# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 304.5

**Березіна С.Б.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри страхування,  
банківської справи та ризик-менеджменту  
*Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка*

## СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ – СУЧАСНА ПРОБЛЕМА ЛЮДСТВА

**Березіна С.Б. Соціальні ризики – сучасна проблема людства.** Предметом статті є дослідження негативного впливу соціальних ризиків на життєдіяльність людства. Уточнено значення ризику в історичному розвитку суспільства, означено соціальні проблеми сучасності з погляду ризикології, проведено теоретичний аналіз феномену управління ризиками. Обґрунтовано наукове поняття «соціальні ризики», доведено, що ефективним інструментом управління ризиками стає соціальний ризик-менеджмент.

**Ключові слова:** ризик, соціальний ризик, управління ризиками, соціальний ризик-менеджмент.

**Березина С.Б. Социальные риски – современная проблема человечества.** Предметом статьи является исследование негативного влияния социальных рисков на жизнедеятельность человечества. Уточнено значение риска в истории развития общества, показаны социальные проблемы современности, проведен теоретический анализ феномена управления рисками. Обосновано научное понятие «социальные риски», доказано, что эффективным инструментом управления рисками становится социальный риск-менеджмент.

**Ключевые слова:** риск, социальный риск, управление рисками, социальный риск-менеджмент.

**Berezina S.B. Social risks – a modern problem of humanity.** The subject-matter of the article is to research the negative influence of social risks on the vital functions of humanity. The value of risk is specified in the history of social development, social problems of contemporaneity are shown, a theoretical analysis of risk management phenomenon is conducted. A scientific concept “social risks” is substantiated; it is well-proven that a social risk management becomes the effective instrument of risk management.

**Key words:** risk, social risk, risk management, social risk management.

**Постановка проблеми.** Будь-які ризики – це загроза людині. З розвитком суспільства проблема ризику набуває особливого значення. Сьогодні ризик перестає бути винятковим явищем і стає супутником суспільного життя. У всіх сферах життєдіяльності людства під час прийняття будь-якого рішення доводиться враховувати наявні чи майбутні ризики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теорії та методології ризиків розробляли такі автори, як У. Бек, Е. Гідденс, Ю. Габермас, Н. Луман, К. Арроу, Ф. Найт та ін. Ними були сформульовані гіпотези про еволюцію ризику в процесі розвитку суспільства, про джерела його виникнення і впливу на розвиток суспільства.

Вагомий внесок у дослідження ризиків зробили провідні вітчизняні вчені, серед яких слід відзначити Е. Лібанову, О. Макарову, В. Надрагу, В. Новікову, О. Новікову, О. Цимбалюка та ін. В їхніх роботах висвітлювалися питання методології та методики аналізу ризиків, проблеми впливу ризиків на розви-

ток економіки, питання щодо протидії негативному розвитку подій, проведення соціологічних досліджень про уявлення ризику населенням, ставлення до ризику сучасного суспільства, визначення напрямів управління ризиками та ін.

Теоретичних праць із вибраної тематики доволі багато. Між тим переважна більшість праць має дидактичний, а не аналітичний характер, а дослідницькі праці страждають вузькою спрямованістю і практицизмом. Існує багато робіт вітчизняних і іноземних авторів під схожими назвами типу «ризик як економічна категорія» [12–28]. Подібні праці мають роз'яснювальний характер і мало чого додають до вже відомого.

**Постановка завдання.** Метою роботи є визначення поняття і сутності соціального ризику, аналіз його складників і визначення інструментів щодо вирішення негативних проблем або зменшення їхньої негативної дії в разі настання ризику.

У статті задіяно метод систематизації, метод логічного узагальнення окремих фактів і результа-

тів, аналізу і синтезу, а також методи порівняльного аналізу й експертних оцінок.

**Виклад основних результатів.** Останні десятиріччя головним джерелом масштабних соціальних ризиків стає людська діяльність, буття людської популяції взагалі. Глобальність ризиків змушує говорити про звуження екологічної ніші людини. Щороку безповоротно зникає певна кількість видів тварин, зникають великі площі лісів, умирає риба й інші мешканці океанів, забруднюються посівні землі, поступово зменшується кількість гумусу, збільшується відсоток вуглецю в атмосфері і зменшується товщина озонового шару в стратосфері, виникають нові види хвороботворних вірусів і бактерій, створюються все більш руйнівні види зброї тощо.

Соціальні негаразди характеризуються не тільки ризиками їх набуття, а й наслідками (впливом на людей). Негаразди та їх наслідки можуть бути виміряні трьома способами: якісно; кількісно; змішано – якісно-кількісно.

Якісна міра соціального впливу стосується масштабів та сили ураження людей і характеризується змістовними висловами, наприклад «суттєвий вплив», «менш суттєвий», «середній», «незначний», «нікчемний».

Кількісна міра стосується зазвичай числа уражених в одиницю часу або масштабів економічних збитків. Може йтися, наприклад, про кількість безробітних (або вивільнення робочих місць у рік), кількість загиблих при пожежах, обсяги матеріальних збитків населення, постраждалого від повені, тощо.

Поширена також сукупна якісно-кількісна міра ризику. Якісно-кількісна міра – це бальна оцінка соціального впливу. Наприклад, соціальні ризики аварій на атомних електростанціях оцінюють за бальною шкалою.

Якщо виміри здійснюють кваліфіковані фахівці, то кількісний метод дає сталі результати, майже незалежні від того, хто саме їх здійснює. Результати якісного або якісно-кількісного методу виміру ризиків, навпаки, можуть суттєво залежати від особи аналітика, тому кількісний метод часто називають об'єктивним, а якісний – суб'єктивним.

Для оцінки величини соціального ризику потрібно спочатку створити відповідну математичну модель. Існує безліч моделей ризику, але застосовують, як правило, незначну частину. Під час побудови моделі розрізняють первинні негаразди (причини) і вторинні (наслідки). Так, можливість виникнення повеней – це первинний ризик, а можливість смерті від повені або можливість економічних збитків – вторинний. Якщо відомо, скільки повеней відбувається в країні щорічно протягом певного періоду, то можна побудувати графік гістограми або емпіричну функцію розподілу щільності ймовірностей. Для побудови гістограми виконують розбиття дійсної осі декартових координат на кінцеве число рівних проміжків й обраховують число вибірових значень у кожному проміжку.

Такі числа називають груповими частотами. Таким чином, можна визначити, з якою ймовірністю кількість повеней за рік буде в заданих межах або ймовірність того, що в будь-якому році кількість повеней не перевищить задане число і таке інше. За цієї моделі можна також обрахувати математичне очікування кількості повеней у «середньому» році, а також середнє арифметичне, середнє квадратичне, середнє медіанне і ще безліч середніх значень [11].

Ймовірність набуття вторинного ризику – ризику смерті чи економічних збитків – можна обчислити за різними моделями, наприклад:

- відносно кількості населення держави;
- відносно кількості населення світу;
- відносно кількості смертей за рік усього, тобто за всіма чинниками.

Зрозуміло, що ймовірність загинути від повені у людини як мешканця країни може відрізнятися від ймовірності загинути як громадянина світу тощо. І такі протиріччя не можна усунути. Зазвичай категорію соціальних ризиків розглядають як можливість негараздів, що трапляються з великою кількістю індивідів.

Категорію ризиків розглядають також відносно розриву стосунків між економічними суб'єктами. Соціальні ризики цього типу характеризуються психологічною напругою членів суспільства, збитками для всього суспільства або окремих соціально-економічних груп, держав і навіть державних угруповань. При цьому суспільство, як відзначав Е. Дюркгейм, розуміють як специфічну сутність, якій притаманні властивості, відсутні в індивіда. Наприклад, суспільство характеризує низка потенціалів: науковий, технічний, культурний, сімейний тощо, тоді як індивід – це або науковець, або слюсар, або актор тощо.

Кажучи взагалі, соціальні явища є предметом вивчення соціології. Опосередковані стосунки між людьми вивчаються іншими дисциплінами. Так, стосунки, опосередковані грошима, вивчає економічна наука; опосередковані зброєю – політологія; опосередковані ліками – медицина тощо. Соціальні ризики розглядають з економічного погляду.

Розрізняють два погляди на соціальні ризики: мікросоціальний і макросоціальний.

Мікросоціальний погляд – це точка зору окремого суб'єкта – фізичної або юридичної особи. За цієї точки зору ризику – це можливість майбутніх негараздів. У кожному прогностичному періоді розглядають ймовірність їх настання; водночас передбачають дії щодо зменшення їх наслідків. Наприклад, автомобіліст урахує можливість автомобільної аварії в майбутньому і заздалегідь укладає угоду зі страховим агентством для покриття можливих збитків у майбутньому.

Макросоціальний погляд – це точка зору незалежного дослідника або керівника уряду тощо. За цієї точки зору ризику – це негаразди, що відбуваються постійно і безперервно. Тому управління

ризиками – це не окремі акти прийняття окремих рішень, а безперервна робота, у якій рішення мають регулярно повторюватися і водночас ситуативно змінюватися. Дійсно, кожного часу, вдень і вночі в країні вмирає з багатьох причин багато людей; кожного дня відбувається багато автомобільних аварій і катастроф; кожний рік відбувається багато повеней, ураганів, пожарів; майже кожний третій рік неврожайний; кожний сьомий – революція тощо. Якщо для окремого суб'єкта – молодой людини – існують два ризики: або постаріти, або передчасно вмерти, то для країни у цілому люди пенсійного віку – це не ризик, а повсякдення. Отже, управління ризиками – також безперервний акт. Страхові агентства безперервно отримують кошти і безперервно виплачують їх; держава безперервно стягує податки і здійснює видатки; також безперервно будують греблі, вирощують ліси, накопичують продовольчі запаси, лікують, виплачують пенсії тощо.

Як бачимо, макросоціальний погляд кардинально відрізняється від мікросоціального. Це як геоцентрична і геліоцентрична системи світу. Тому мають відрізнятися і моделі управління соціальними ризиками.

Наведене вище дедуктивне визначення соціальних ризиків і сфери їх сприйняття дещо суперечливе і розпливчате, тому перейдемо до індуктивного визначення, тобто визначення через приклади.

До соціальних ризиків відносять передусім ризики, що діють:

1. у сфері послуг:

освіта; культура; охорона здоров'я; соціальне забезпечення; фізична культура; громадське харчування; комунальне обслуговування; пасажирський транспорт; зв'язок;

2. у сфері відтворення життя;

3. у виробничій і ринковій діяльності;

4. у діяльності політичних інститутів, політичних союзів;

5. у діяльності релігійних інститутів;

6. у роботі пенітенціарної системи тощо.

До соціальних ризиків, зокрема, відносять:

безробіття; голод; алкоголізм; наркоманію; корупцію; вуличну злочинність; масові протести; зміну соціально-економічного укладу; утиск національних і гендерних прав; самотність; сирітство; злиденність; безпритульність; зростання витрат на утримання житла; старість; інвалідність, а також:

поселення людей у зонах можливого затоплення, виникнення зсувів і ландшафтних пожеж, у зонах підвищеної сейсміки;

розповсюдження інфекційних захворювань; протиправні дії; військові конфлікти; помилки під час прийняття управлінських рішень тощо.

Кажучи взагалі, будь-які наслідки людської діяльності можна розглядати через призму соціальних ризиків. Наприклад, порівнюють ризик утратити гроші, що інвестували, з ризиком недоотримати норму прибутку на інвестований капітал. Або порів-

нюють ризик банкрутства (в результаті неможливості викупити єврооблігації, емітовані Мінфіном), із ризиком галопуючої інфляції в разі недофінансування дефіциту бюджету. Або порівнюють ризик виникнення ядерної катастрофи від експлуатації атомних електростанцій, що вичерпали свій ресурс, із ризиком знеструмити промислові райони в разі їх закриття тощо.

«Загальним положенням економічної теорії може вважатися той факт, що дохід на капітал, а меншою мірою винагорода за працю, варіюється залежно від рівня ризику, до якого схильні підприємці в результаті своєї економічної діяльності», – пише Н.В. Хохлов [7]. У дійсності все навпаки. Загальновідомо, що крупні капіталісти не схильні до венчурної діяльності. Їхня стратегія – скуповувати за безцінь венчурні фірми, що збанкрутували. Частіше зустрічається ситуація, коли заради великого прибутку підприємець здатний на будь-який злочин (К. Маркс), а не на те, щоб ризикувати капіталом. Суперечливість між очікуваним прибутком й очікуваним негараздом для суспільства (соціальним ризиком) є однією з причин стійкого звуження екологічної ніші людини.

Теоретично можна порівнювати норму прибутку за великої кількості однорідних інвестицій із відповідною множиною ризиків. Навпаки, будувати будь-яку стратегію на поодиноких інвестиціях наука не дозволяє. Наука не дозволяє, але практика робить. Саме тому одні стають мільонерами, а інші банкрутують. Одні крадії багатіють, інші відбувають покарання. Одні підприємці додержуються законів і стають мільонерами, інші чесні підприємці банкрутують тощо. Взагалі, якби існували серйозні наукові підстави для підприємницької діяльності, то всі були б мільонерами. Саме наука доводить, що не всяка людська діяльність може мати наукові підстави [3].

Які джерела фінансування щодо попередження негараздів і купірування їх наслідків винайшло суспільство? (Для скорочення часто користуються словосполученням «фінансування ризиків».) За превентивного фінансування ризиків відбувається відрахування частини коштів на заходи щодо зниження ризику, сплату страхових премій і формування фонду ризику.

Наслідкове фінансування ризиків полягає в отриманні коштів на компенсацію збитків. Із джерел фінансування мікроекономічних ризиків слід відзначити такі [7]:

кошти, що обліковуються у складі собівартості виробів;

власні кошти підприємств, у тому числі статутний фонд і резерви, що формуються з прибутку;

зовнішні джерела (кредити, дотації і позики);

страхові фонди;

фонди самострахування.

Вельми показовими в контексті розуміння соціального ризику є різні варіації його визначення:

1. соціальний ризик – це соціальна ситуація, що має негативні соціальні наслідки для статусу індивіда і що виявляється через погіршення рівня й якості його життєдіяльності;

2. соціальний ризик – це виникнення ситуації з невідомістю, заснованої на дихотомії реальної дійсності й можливості як ймовірності настання об'єктивно несприятливого наслідку для соціальних акторів (індивідуальних чи колективних), так і ймовірності набуття вигід і благ, що суб'єктивно сприймається акторами в контексті певних ціннісних координат, на підставі чого здійснюється вибір альтернативи дії;

3. під соціальним ризиком розуміється діяльність людини або відмова від неї в ситуації ризику (вибору, невизначеності), які притаманні будь-якій сфері життєдіяльності, що вимагає від людини оцінки власних дій, вироблення необхідних соціальних якостей; а також облік і регулювання впливу соціальних чинників, за впливу яких зберігається ймовірність негативного впливу на життєдіяльність людей, наслідки яких можуть негативно вплинути на життя і здоров'я людей.

Ще одне визначення соціального ризику акцентує увагу на матеріальних збитках, викликаних цим негативним явищем. Соціальний ризик – це ймовірна подія, настання якої призводить до матеріальної незабезпеченості у зв'язку з утратою доходу від трудової діяльності, або внутрішньосімейного змісту, пов'язана з виникненням додаткових витрат на дітей та інших непрацездатних членів родини, потреби в медичних або соціальних послугах [29].

Основні чинники соціальних ризиків:

- соціальна нерівність;
- розуміння людини як «істоти політичної»;
- складність сучасного соціального устрою;
- принципова непередбачуваність майбутнього;
- всебічне розширення інформаційного простору;
- множинність (розбіжності) оцінок небезпеки та наслідків соціального ризику.

Слід також мати на увазі, що сама природа конкретних видів соціальних ризиків і форми соціального захисту від них залежать від комплексу таких чинників:

- умов зайнятості (розвиненості ринку праці та стану демографічної ситуації: наймані працівники і самозайняте населення, постійна і сезонна робота; праця в приватному і державному секторах; кваліфікована і некваліфікована праця; статевовікова структура населення, тривалість життя);
- умов і характеру праці у виробничій і невиробничій сферах, режимів праці та відпочинку, заробітної плати, безпеки та гігієни праці;
- соціально-економічних умов організації суспільного життя (витрати на соціальний захист населення, структура доходів населення);
- умов і форм організації профілактики та компенсації втрати працездатності – гарантованих норм соціального забезпечення, допомоги на випадок хвороби, компенсаційних виплат і пенсій у випадках виробни-

чого травматизму і професійних захворювань, пенсій по старості та інвалідності, форм організації медичної допомоги й реабілітаційного обслуговування і т. д.

Зазвичай сутнісними ознаками соціальних ризиків називають:

загальність (соціальні ризики приймає на себе кожен індивід і суспільство у цілому);

неминучість (соціальні ризики ініціюють проблеми, які не можна виключити повністю, вирішити до кінця, а можна лише мінімізувати їх, управляти ними з тим або іншим ступенем результативності);

соціальну відповідальність усіх соціальних і професійних груп суспільства (управління соціальними ризиками досягає успіху тільки за ефективної, партнерської, зацікавленої взаємодії всіх учасників процесу);

потенційну кризогенність (соціальні ризики є потенційними джерелами, каталізаторами криз економічних, політичних, демографічних).

Характерними ознаками, що дають змогу називати певні події, які відбуваються у житті людини, соціальним ризиком, також є:

зумовленість економічною системою і суспільною організацією праці;

майнові наслідки у вигляді відсутності доходу від трудової діяльності або внутрішньосімейного змісту, тобто додаткові витрати на непрацездатних членів сім'ї;

зацікавленість держави і суспільства в пом'якшенні і подоланні наслідків настання зазначених подій.

Таким чином, усебічно розглянуті теоретичні підходи до трактування та змістовного наповнення поняття «соціальні ризики» та їх роль у ризикології дають змогу визначити коротке формулювання цього поняття:

**Соціальні ризики – це ризики, що виникають у соціальній сфері.**

А більш повне поняття соціальних ризиків можна сформулювати так:

**Соціальні ризики – це явища чи події, що виникають у соціальній сфері життєдіяльності людства, ймовірне чи передбачене настання яких призведе чи може призвести до негативних наслідків.**

Таке визначення є найбільш загальним і значною мірою відповідає поняттю ризик-менеджменту, що буде сприяти ефективнішому управлінню ризиками.

Безпосередньо процес розподілення і взаємозв'язку ризиків із чинниками їх виникнення схематично показаний на рис. 1. Соціальні ризики тут виділено як одну з категорій множини ризиків поряд з економічними, техногенними і природними. Джерелами соціальних ризиків є ризики соціальної політики, ймовірнісні, фізіологічні і поведінкові ризики, а чинниками – ризикові рішення соціальної політики, ймовірності чи фізіологічні явища, поведінкові вчинки. Як приклад на даній схемі показано чинники ризиків соціальної політики за окремими сферами соціальної життєдіяльності, які потім піддаються обробленню.



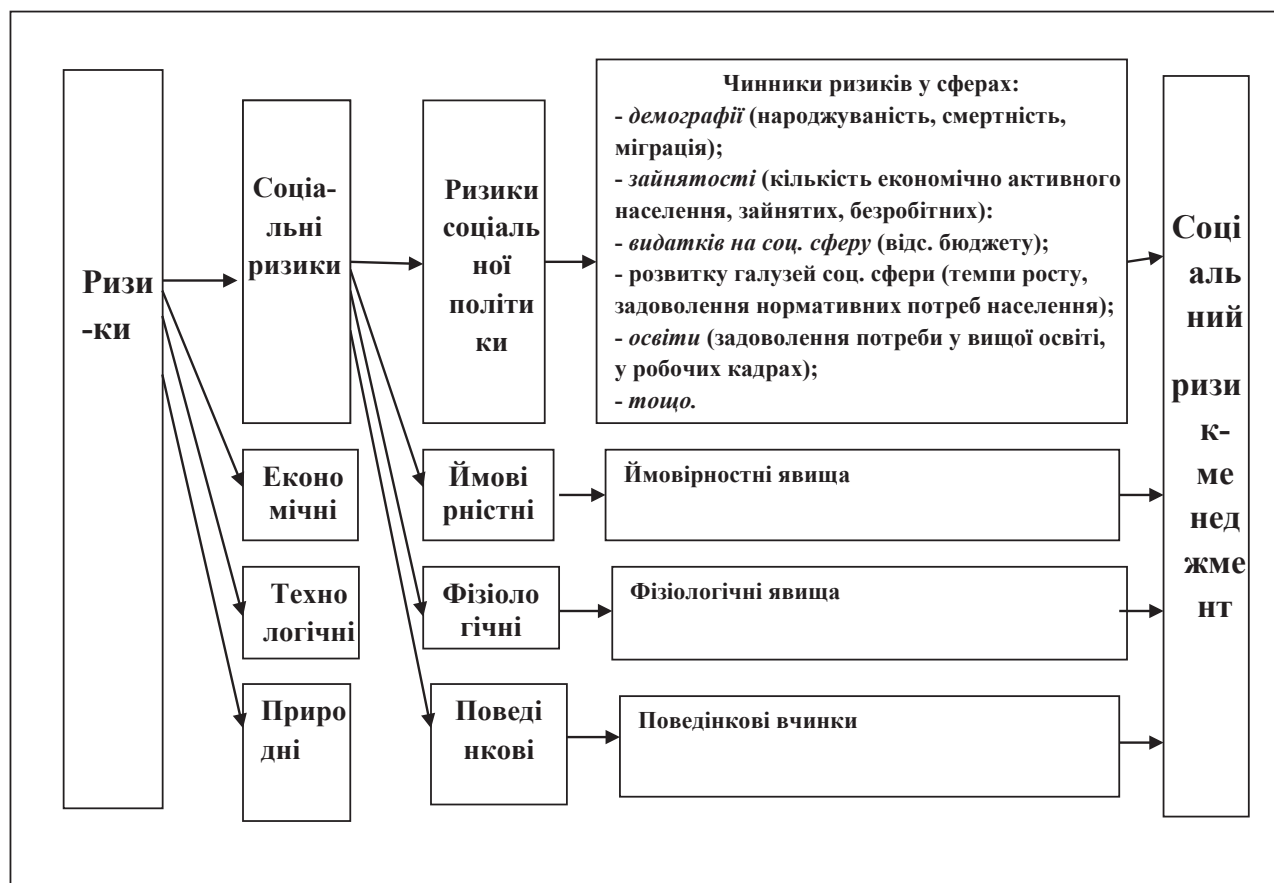


Рис. 1. Соціальні ризики і їх чинники

Але, тут слід мати на увазі, що визначення поняття ризику і його зв'язку з чинниками не означає вирішення проблем, що пов'язані з ним. Остатється проблема їх менеджменту. Сучасним способом оптимізації рівня ризиковості є ризик-менеджмент.

«В основі традиційного ризик-менеджменту лежить цілеспрямований пошук, організація роботи, інформування політики організації щодо зниження ступеня ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу (виграшу, прибутку) у невизначеній господарській ситуації. Кінцева мета традиційного ризик-менеджменту, як правило, відповідає традиційній цільовій функції підприємництва. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку за оптимального, прийнятного для підприємця співвідношення прибутку і ризику» [1].

«Стратегія ризику-менеджменту – це мистецтво керування ризиком у непевній господарській ситуації» [4].

Тобто йдеться не про наукову теорію, не про ризикологію, а про мистецтво. І це правильно, оскільки:

– будь-яка наукова теорія не здатна визначити напрям дії суб'єкта, адже напрям дії залежить від самого суб'єкта і його місця в суспільстві на час дій. Отже, тут ризикологія – не виняток. Жодна наука не здатна визначити, що робити з атомною енергією: атомну електростанцію, чи атомну бомбу;

– теорія іноді здатна лише оптимізувати діяльність суб'єкта. І це можливо лише тоді, коли критерії оптимальності суб'єкта і теорії співпадають. Нині ризикологія майже не має у своєму розпорядженні оригінальних інструментів для оптимізації економічної діяльності. Відомий арсенал оптимізаційних методів ризикологія «позичила» в математиці й економетриці, «техніці і інженерії, теорії машин і механізмів, страхового і біржового діла» [7].

Таким чином, «точніше було б говорити про управління ризиком не як про науку, а як про методологію, що має власний набір термінів, класифікацій, єдиний підхід до аналізу різних ризиків» [7].

На практиці під словосполученням «управління ризиками» розуміють рішення певної категорії завдань на кшталт [4]:

Куди і скільки інвестувати?

Яку номенклатуру товарів і в якому обсязі потрібно виробляти?

Кому і скільки надавати кредитів?

Які цінні папери і в якому обсязі потрібно купувати?

Яку тарифну ставку страхування потрібно призначити по тому чи іншому об'єкту?

У якому формулюванні слід приймати той чи інший закон? Тощо.

Інваріантом, який об'єднує всі подібні завдання, виступає пара конкуруючих між собою ризиків:

1) ризик утрати певної суми коштів і 2) ризик недоотримання певної суми прибутку.

Особливість ризик-менеджменту, його відмінність від традиційних способів прийняття рішень полягає у врахуванні широкого кола ризиків, які опосередковано можуть вплинути на результат, що раніше називали узагальнюючим терміном «надзвичайні обставини». Наприклад:

зміна політичної обстановки в країні і світі;  
природні катаклізми;  
техногенні катаклізми;

економічні катаклізми і пов'язані з ними техногенні (порушення електро- і водопостачання, мобільного зв'язку й Інтернету, розвиток пандемії як наслідок відсутності вакцини тощо).

Крім того, під час прийняття рішення потрібно передбачити можливість виникнення додаткових ризиків у результаті господарської діяльності. Наприклад, зменшення обсягів експорту зерна і стали збільшує ризик недоотримання певної кількості вільно конвертованої валюти, що загрожує недоотриманням імпортованих ліків, тощо.

Однак у ризик-менеджменті головне не прийняти одне й назавжди рішення, а побудувати роботу так, щоб безперервно відслідковувати результат і змінювати рішення (залежно від результатів) із найменшими перешкодами.

Мета управління ризиками – їх оптимізація за довільно вибраним критерієм. У результаті управління ризики можуть знижуватися або збільшуватися; один ризик – знижуватися, а інший – збільшуватися, тоді як критерій оптимізації має прагнути до екстремуму (або до одного з екстремумів). Отже, оптимальність залежить від вибору критерію. Цей вибір дійсно суб'єктивний. Однак після вибору критерію оптимальності це поняття набуває об'єктивності.

Соціальні ризики, як показано вище, мають власні особливості, а методи і моделі традиційного ризик-менеджменту не завжди можуть використовуватися для управління ними. Відповідно, нами запропоновано відокремити управління соціальними ризиками в окрему частину ризик-менеджменту у вигляді соціального ризик-менеджменту.

*Соціальний ризик-менеджмент* являє собою інтегроване і багаторівневе утворення, що включає прийняття та виконання суб'єктами ризику управлінських рішень, які зводять до мінімуму або усувають несприятливий вплив на населення тих чи інших чинників соціального ризику і що скорочують можливі втрати внаслідок настання ризику.

Методи соціального ризик-менеджменту вже зараз широко використовуються у практичній діяльності суспільства. Це, наприклад, страхування ризиків, створення резервів тощо.

Зазначимо, що суспільство на макрорівні давно винайшло оптимальну структуру управління. Це поєднання парламенту (який приймає більш виважені і тривалі рішення у формі законів) з урядом

(який приймає менш виважені, але швидкі рішення у формі постанов); поєднання державного уряду з муніципальними адміністраціями тощо.

В аналізі економічної ситуації ризик-менеджмент найчастіше послуговується теорією ймовірностей і математичною статистикою. Однак більш перспективним сьогодні вважається застосування математичної теорії ігор. Отже, зупинимося на прихованих ризиках, на які наражається економіст у спробі скористатися цими засобами.

Наведемо цитату з [4]: «У літературі, зв'язаній з оцінкою економічного ризику, пропонується низка методів і показників, за допомогою яких може здійснюватися оцінка окремих ризиків...». Це положення дискусійне. Теорія ймовірностей не має справи з окремими випадками.

Показник імовірності (фактичної чи прогнозованої) стосується великої множини випадків. Їх число, згідно з теоремою великих чисел Я. Бернуллі, здебільшого не може бути меншим тисячі. В іншому разі визначеність математичних розрахунків буде вкрай низькою, отже, ними послуговуватися буде не можна.

Таку кількість випадків можна отримати лише у сфері азартних ігор, у страхуванні, у депозитно-кредитній діяльності, у діяльності фондової і валютної бірж, на ринку житла тощо. Що стосується одноразових актів, наприклад створення окремого підприємства, тут імовірнісні розрахунки мають нікчемний статус для прийняття цілеспрямованого рішення. Однак якщо подивитися з макроекономічного погляду, додержання більшістю компаній нормативно-слухних порад здатне принести в середньому слухний результат.

Проте тут слід урахувувати, що одні й ті самі оптимальні дії призводять до загострення конкуренції. Це означає, що під час прийняття слухних рішень багаті компанії стануть ще багатішими, а бідні – біднішими.

Теорія ігор (ТІ) потенційно є найкращою з тих, що можуть бути використані в економіці для оптимізації ризиків, однак на практиці її не використовують. Навіть для учбових цілей не вдається побудувати (придумати) адекватну економіко-математичну модель «гри». Основні причини такі.

За ТІ рішення гри вельми ускладняється за росту чисельності гравців. За числа гравців 5 і більше послуговуватися цією теорією практично неможливо, тому спеціальна література (навіть учбова) розглядає ігри лише з двома гравцями.

У теорії ігор фігурує одна незмінна мета, тоді як в економіці мета особи, що приймає рішення (ОПР), може змінюватися залежно від ходів іншого гравця. Так, під час буму мета ОПР полягає у нарощуванні випуску, а під час кризи його мета полягає у найскорішому звільненні найманих працівників. Тут звільнення не чергова відповідь на хід другого гравця (яким виступає економічна система), а зміна мети.

У теорії ігор ОПР заздалегідь відомі всі можливі ходи другого гравця, тоді як у практиці господарювання можливі ходи другого гравця часто непередбачувані.

У теорії ігор стратегія гри означає план дій, за яким на будь-який хід другого гравця відома відповідь ОПР. Гра означає послідовні ходи гравців. При цьому вибір дій одного гравця залежить від попереднього ходу іншого. Навпаки, в економічній інтерпретації стратегія перетворюється з плану дій на задання одного числа – обсягу одноразових витрат [4].

З іншого боку, всі математичні викладки мають одну мету: зробити прийняття рішення формально визначеним в умовах невизначеності. Прийняти цілком раціональне рішення за невизначеності інформації неможливо. Однак у середньому (у множині) будь-яке рішення краще за його відсутність.

**Висновки.** У стислій формі категорію ризику визначають як можливість виникнення негараздів. Доведено, що ризик виник разом із популяцією людини, людським суспільством і суспільним господарюванням, що він існував завжди, що економічний ризик – позаісторична категорія. Але змістовне наповнення економічної категорії ризику змінювалося разом із розвитком суспільства, а історію людства можна представити як боротьбу за зниження наявних ризиків шляхом створення нових.

Особливості соціальних ризиків (соціальні ризики виникають у соціальній сфері, їх виникнення і рівень впливу у вирішальній мірі залежать від діючої системи соціальної політики та ін.) спонукають виділити зі складної категорії «соціально-економічні ризики» (яку визначають багато дослідників) окрему категорію «соціальні ризики». Як показує аналіз, у такому разі за сутністю, чинниками, харак-

тером їх виникнення ризику доцільно поділяти на природні, техногенні, економічні і соціальні.

Під соціальними ризиками пропонується розуміти всі ризики, що охоплюють соціальну сферу суспільства. Це ризики, що об'єднуються у такі групи: ризики кількості й руху населення, зайнятості населення, доходів населення, житлових умов і житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, правопорядку, навколишнього середовища, ризики погіршення соціальних показників за зіставлення їх з іншими країнами світу.

Всебічне дослідження теоретичних підходів до трактування та змістовного наповнення поняття «соціальні ризики» і їх роль у ризикології дали змогу визначити формулювання цього поняття:

соціальні ризики – це явища чи події, що виникають у соціальній сфері життєдіяльності людства, ймовірно чи передбачене настання яких призведе чи може призвести до негативних наслідків. Таке визначення є найбільш загальним і значною мірою відповідає поняттю ризик-менеджменту, що буде сприяти ефективнішому управлінню ризиками.

Ефективним інструментом управління ризиками стає соціальний ризик-менеджмент. Доведено, що соціальний ризик-менеджмент являє собою інтегроване і багаторівневе утворення, що включає прийняття та виконання суб'єктами ризику управлінських рішень, які зводять до мінімуму або усувають несприятливий вплив на населення тих чи інших чинників соціального ризику і що скорочують можливі втрати внаслідок настання ризику.

Засоби і моделі соціального ризик-менеджменту значною мірою сприятимуть вирішенню проблеми управління соціальними ризиками.

### Список літератури:

1. Буянов В.П., Кирсанов К.А., Михайлов Л.М. Рискология. М., 2003. 388 с. URL: [www.twirpx.com/file/1276938/](http://www.twirpx.com/file/1276938/).
2. Бек У. От индустриального общества к обществу риска. THESIS. 1994. № 5. С. 161–168.
3. Вугальтер А.Л. Ваше открытие общества. Днепр, 2018. 374 с. URL: [PhilosophyStorm.org/node/15841](http://PhilosophyStorm.org/node/15841).
4. Івченко І.Ю. Економічні ризики. К., 2003. 150 с. URL: [www.twirpx.com/file/519590/](http://www.twirpx.com/file/519590/).
5. Коновалов А.С. Экономический риск как экономическая категория. URL: [www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2011/01/2011-01-02.pdf](http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2011/01/2011-01-02.pdf).
6. Философский словарь / под ред. М.М. Розенталя и П.Ф. Юдина. М.: Изд. политической литературы, 1963.
7. Хохлов Н.В. Управление риском. М., 2001. URL: [www.twirpx.com/file/392123/](http://www.twirpx.com/file/392123/).
8. Сутність ризику як економічної категорії. Основні риси ризику. URL: [pidruchniki.com/86380/ekonomika/sutnist\\_riziku\\_ekonomichnoyi\\_kategoriyi\\_osnovni\\_risi\\_riziku](http://pidruchniki.com/86380/ekonomika/sutnist_riziku_ekonomichnoyi_kategoriyi_osnovni_risi_riziku).
9. Экономическая энциклопедия / глав. ред. А.М. Румянцев. М., 1980.
10. Дегтяр О.А., Непомнящий О.М. Напрями удосконалення засобів управління соціальним ризиком. Вісник НУЦЗУ. Серія «Державне управління». 2017. Вип. 1(6). С. 9.
11. Джини К. Средние величины. М., 1970. 448 с.
12. Вардуль Н. Рискология или рискология? URL: [www.novayagazeta.ru/articles/2013/01/10/53033-riskologiya-ili-riskomaniya](http://www.novayagazeta.ru/articles/2013/01/10/53033-riskologiya-ili-riskomaniya).
13. Википедия. URL: [ru.wikipedia.org/wiki/Категория\\_\(философия\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/Категория_(философия)).
14. Дикусарова М.Ю. Рискология. 2012. URL: [webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7E0dnbdh\\_twJ:https://bb.dvfu.ru/](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7E0dnbdh_twJ:https://bb.dvfu.ru/).
15. Марковиц Г. Выбор портфеля. The Journal of Finance. 1952. Т. 7. № 1. С. 77–91. URL: [assetallocation.ru/portfolio-selection/](http://assetallocation.ru/portfolio-selection/).
16. Определение риска как экономической категории. URL: [afdanalyse.ru/news/opredelenija\\_riska\\_kak\\_ekonomicheskoy\\_kategorii/2016-08-19-356](http://afdanalyse.ru/news/opredelenija_riska_kak_ekonomicheskoy_kategorii/2016-08-19-356).
17. Попкова О.К. Рискология. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewj4zabw>.
18. Ризик як об'єктивна економічна категорія діяльності. URL: [ua-referat.com/Ризик\\_як\\_об%60ективна\\_економічна\\_категорія\\_діяльності](http://ua-referat.com/Ризик_як_об%60ективна_економічна_категорія_діяльності).

19. Риск как экономическая категория, его сущность. URL: [udik.com.ua/books/book-1073/chapter-37449/](http://udik.com.ua/books/book-1073/chapter-37449/).
20. Риск как экономическая категория. URL: [www.askins.ru/index.php/kategory](http://www.askins.ru/index.php/kategory).
21. Риск как экономическая категория. 2016. URL: [studfiles.net/preview/6217486/page:4/](http://studfiles.net/preview/6217486/page:4/).
22. Риск как экономическая категория. 2016. URL: [studfiles.net/preview/5150749/](http://studfiles.net/preview/5150749/).
23. Рискология – методология управление рисками. 2015. URL: [studopedia.su/17\\_24601\\_riskologiya--metodologiya-upravlenie-riskami.html](http://studopedia.su/17_24601_riskologiya--metodologiya-upravlenie-riskami.html).
24. Рискология. Ее аксиомы и постулаты при анализе риска. 2018. URL: [studbooks.net/1215744/bankovskoe\\_delo/suschnost\\_opredelenie\\_riska](http://studbooks.net/1215744/bankovskoe_delo/suschnost_opredelenie_riska).
25. Сирочук Н.А. Ризик як економічна категорія в діяльності підприємства. 2010. URL: [journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_4/054-061.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/054-061.pdf).
26. Сущность риска как экономической категории. Основные черты риска. 2018. URL: [studbooks.net/86380/ekonomika/suschnost\\_riska\\_ekonomicheskoy\\_kategorii\\_osnovnye\\_cherty\\_riska](http://studbooks.net/86380/ekonomika/suschnost_riska_ekonomicheskoy_kategorii_osnovnye_cherty_riska).
27. Теория риска. Риск как экономическая категория. 2014. URL: [bookwu.net/book\\_teoriya-riska\\_759/3\\_tema-1.-risk-kak-ekonomicheskaya-kategoriya](http://bookwu.net/book_teoriya-riska_759/3_tema-1.-risk-kak-ekonomicheskaya-kategoriya).
28. Тимохин Н.В. Философские категории и экзистенциалы: сравнительный анализ. URL: [cyberleninka.ru/article/v/filosofskie-kategorii-i-ekzistentsialy-sravnitelnyy-analiz](http://cyberleninka.ru/article/v/filosofskie-kategorii-i-ekzistentsialy-sravnitelnyy-analiz).
29. Мачульская Е.Е. Право социального обеспечения: учебник для СПО; 3-е изд., пер. и доп. М., 2018. 441 с.

УДК 338.242

**Ганцовський О.А.**, аспірант  
Запорізька державна інженерна академія

## РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД, ПРАКТИЧНІ ВТІЛЕННЯ

**Ганцовський О.А. Реалізація стратегій корпоративної соціальної відповідальності: міжнародний досвід, практичні втілення.** У статті висвітлено сутність концепції стратегій корпоративної соціальної відповідальності. Виявлено особливості стратегій бізнесу, пов'язаних із КСВ. Проаналізовано світовий досвід утілення стратегій КСВ на прикладі популярних світових компаній. Виділено практичні напрями втілення стратегій.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, стратегії, бізнес, концепції, корпорації.

**Ганцовский А.А. Реализация стратегий корпоративной социальной ответственности: международный опыт, практические воплощения.** В статье освещена сущность концепции стратегий корпоративной социальной ответственности. Выявлена особенность стратегий бизнеса, связанных с КСО. Проанализирован мировой опыт воплощения стратегий КСО на примере популярных мировых компаний. Выделены практические направления воплощения стратегий.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стратегии, бизнес, концепции, корпорации.

**Hantsovskiy O.A. Implementation of corporate social responsibility strategies: international experience, practical implementation.** The article highlights the essence of the concept of corporate social responsibility strategies. The feature of business strategies related to CSR has been identified. The world experience of implementing CSR strategies is analyzed on the example of popular global companies. The practical directions for the implementation of strategies are highlighted.

**Key words:** corporate social responsibility, strategy, business, concepts, corporations.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов періоду глобалізації для розвитку бізнесу виникають вимоги до додержання міжнародних стандартів, інформаційних потреб, підтримки конкурентоспроможного становища тощо. Спроможність підприємництва вигідна також для держави, тому що розвинений бізнес у країні дає основу стабільності економічному сектору та соціальній сфері.

Інструмент для бізнесу, наданий у статті, – це приділення уваги концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Вимогою часу є потреба у соціально відповідальній поведінці, роль якої – співпраця за стійкого розвитку. За останні роки вченими було систематизовано знання про соціальну відповідальність організації, виявлено сферу проявлення, термінологію, принципи, визнання та ін.



Наукове осмислення питання соціальної відповідальності корпорації в економічних течіях розглядається як парадигма бізнесу – від прибутковості до соціальної та екологічної ефективності.

В інформаційному розвиненому середовищі вся діяльність людини розглядається як складова частина сформованого культурного середовища. У кожному суспільстві є свої особливості культури, які створюють деякий відбиток на суспільному мисленні, на внутрішньому культурному середовищі діяльності організації, завдяки чому виникає індивідуалізація концепцій менеджменту та соціальних вимог через свої специфічні параметри та характери в управлінні. Віднедавна корпоративну соціальну відповідальність і доброчинність почали розглядати як реальний вплив на рівень авторитетності компанії.

Проблематика статті містить у собі актуалізацію суспільного неусвідомлення корпоративної соціальної відповідальності з боку середнього бізнесу та компаній із невеликими активами, неприділення зацікавленості менеджменту на імідж та репутацію компанії завдяки використанню концепції КСВ на поліпшення конкурентних становищ.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Соціальна відповідальність у контексті економічних проблем розглядалася у працях К. Апеля, Г. Йонаса, В. Канке, Ю. Хабермаса. Практичні моделі соціальної відповідальності висвітлюються у дослідженнях Г. Боуена, Д. Віндзора, Е. Гарріга, Д. Меле, Дж. Сіммонса, Р. Фрімена. Серед науковців США, які зробили фундаментальний внесок у процес становлення інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності – А. Керролл та Ф. Котлер, наукові праці яких створили загальну частину у розробленні класифікацій та складових частин концепції соціальної відповідальності бізнесу.

Проте питання реалізації концепції КСВ у сучасних умовах на підприємствах України залишається дискусійним. Висновки, викладені в статті, були зроблені на основі власного аналізу автора та опрацювання робіт учених.

**Постановка завдання.** Мета статті – виявити особливості у стратегіях бізнесу, пов'язаних із корпоративною соціальною відповідальністю з урахуванням світового досвіду та сформованих концепцій; розглянути концепцію КСВ як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств; проаналізувати світовий досвід утілення КСВ; висвітлити загальні засади та типи концепції КСВ.

**Виклад основних результатів.** Світові ринкові відносини в період глобалізації та інформатизації призводять до зростання конкуренції на ринку товарів та послуг, виникає необхідність актуалізації науково-дослідницьких робіт та пропозицій щодо поліпшення якості робіт та послуг, зростання рівня сталості менеджменту та відповідальності підприємств за свою діяльність, послуги або продукцію.

Доцільним буде приділити увагу концепції соціальної відповідальності бізнесу, яка впливає на рівень конкурентоспроможності на ринку в сучасних умовах. Для реалізації концепції КСВ відбувається зміна апаратів менеджменту, структури та стратегії підприємств. Одна з основних змін – відхилення загального спектру уваги з економічних показників до концентрації уваги на соціальних, організаційно-структурних питаннях і проблемах, які можуть стосуватися якості товару або послуги, суспільного та екологічного впливу.

Корпоративна соціальна відповідальність за практичної реалізації може мати конкретні конкурентні переваги у сферах застосування. Розглянемо концепцію корпоративної соціальної відповідальності як практичний складник бізнес-діяльності. По-перше, виникає необхідність актуалізації та розроблення інноваційних підходів до реалізації соціально відповідальних проектів або індивідуалізації КСВ-стратегії – від світових практичних проектів до місцевого ладу. По-друге, переформування загального підходу до ведення бізнесу, управління та менеджменту організації. Для України та українських підприємств, які мають загальнонаціональні активи, концепція КСВ може бути непізнаним поняттям, як у країнах Заходу. Наприклад, принципи КСВ активно впроваджувалися на підприємствах Західної Європи та США в середині ХХ ст.

Наукове осмислення питання соціальної відповідальності бізнесу в економічних течіях розглядається як парадигма бізнесу – від прибутковості до соціальної та екологічної ефективності. Осмислення та розгляд прикладів успішної діяльності бізнесу із соціально-корпоративного питання має велике значення для середнього та малого бізнесу і слугує наочним прикладом у становленні власної стратегії соціальної відповідальності.

Загальні засади базової концепції корпоративної соціальної відповідальності можна порівняти з фундаментом, який утримує цілу низку інших теоретичних концепцій. Відповідальність – це категорія як етики, так і права, котра відображає особливе соціальне і морально-правове ставлення організації до іншої людини або спільноти, до певного інституту або суспільства у цілому [1].

На думку автора, відповідальність – деяка моральна категорія, з якою мириться кожна людина та віддає у соціум «продукт» свого вибору, тобто результат морально-етичної сталості особистості. Соціальна відповідальність, з одного боку, – це залежність від когось або чогось, а з іншого – здатність та готовність до виконання морального обов'язку і правових норм. Таким чином, менеджмент корпорації як складник структури бізнесу виступає суб'єктом моральної сталості підприємства та передає об'єктам деяку частину своєї моральності, яка зростає в об'єктах, наче зерно моральності. Серед об'єктів – персонал, партнери, споживачі. У цілому

категоріально можна віднести до концепції гуманістичного менеджменту, який формується на основі вітчизняного й зарубіжного досвіду теорії і практики, науки, культури, освіти, включає принципи гуманізму та людино-центризму [2]. Сучасна діяльнісна парадигма породжує нові соціокультурні тенденції, пов'язані зі становленням нової парадигми гуманітарної діяльності, серед якої тісно переплітається на рівні бізнесу, корпорації та підприємств саме концепція корпоративної соціальної відповідальності.

А. Керролл визначає чотири типи соціальної відповідальності організації: економічний, правовий, етичний, дискреційний. Відповідальність дискреційного типу А. Керролл розглядає зі сферою, в якій суспільство не має чітко сформованого очікування, і вона застосовується за персональним проектом до кожного сегменту. На думку автора, таке поєднання різних типів КСВ є гармонічним та універсальним. Незважаючи на те що всі категорії, зазначені у КСВ, уже мають відношення до різних концепцій у бізнесі, необхідна окрема увага до кожного типу КСВ [3].

Корпоративна соціальна відповідальність Ваєр – міжнародної компанії зі спеціалізацією в галузі наук про життя, а саме охорони здоров'я та сільського господарювання, ведеться вже понад 100 років. Поза часом залишився головний незмінний принцип, згідно з яким програми, які втілює корпорація, повинні приносити максимальний соціальний ефект, користь людям і навколишньому середовищу в тих галузях, у яких веде свою діяльність «Байер».

Відповідальність корпорації – це 3 тис. різних проектів у більше ніж 150 країнах світу, як свідчать дані на сайті компанії. На проекти КСВ компанія витрачає більше 50 млн. євро щорічно. Ваєр реалізує програми у сфері освіти і досліджень, захисту навколишнього середовища й охорони здоров'я, культури та спорту. Так, компанія самостійно та добровільно проводить масштабне тестування недорогих лікарських засобів, здатних перемогти масові захворювання у країнах із нерозвиненою економікою. Декілька років тому у США була успішно втілена освітня програма Making Science Make Sense, у рамках якої силами співробітників компанії проводиться ціла низка заходів, спрямованих на підвищення знань різних груп населення у сфері природничих наук. Поступово програма вийшла за рамки Американського континенту і сьогодні успішно працює в більше ніж 15 країнах світу. У рік 150-річного ювілею співробітники Ваєр змогли представити свої соціальні ініціативи в рамках благодійного конкурсу Bayer Volunteering Program. Серед переможців є й співробітники з України. Вони отримують додаткові кошти на реалізацію своїх соціальних проектів [4].

Пол Отелліні, президент корпорації новітніх інформаційних технологій Intel, зазначає, що соціальна відповідальність – невід'ємна частина бізнесу корпорації. Діяльність корпорації має на меті

дотримання високих стандартів у будь-якому кроці компанії, а саме встановлення моральних принципів для співробітників та партнерів, створення сучасних робочих місць, а також розроблення інноваційних винаходів для зміни світу на краще. Це підтверджено аналізом одного зі звітів про корпоративну відповідальність корпорації «Інтел». Так, було виділено декілька стратегічних цілей: турбота про персонал (від творчих і новаторських здібностей залежить успіх корпорації); безперервні інвестиції в розвиток персоналу (формування безпечного та етичного середовища праці); турбота про планету (технологічні розробки відіграють фундаментальну роль у пошуку рішень для світових екологічних проблем); зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та розроблення енергозберігаючих продуктів. Усе це становить головний принцип корпорації у цій сфері.

Натхненням для наступних поколінь буде те, що впровадження новітніх технологій оздоровить місцеву економіку, зокрема там, де живуть і працюють співробітники. Важливо те, що корпорація підтримує вдосконалення в освітній галузі. Вони співпрацюють з урядовими органами й викладачами, щорічно інвестуючи в освітні програми в усьому світі [5].

Інновації в корпоративній соціальній відповідальності надходять від Йохана Зейца, керівника комітету з питань сталого розвитку та директора PPR-group, экс-керівника Puma, популярного спортивного бренду. Він стверджує, що бізнес є невід'ємною частиною суспільства, але компанії також відповідальні за екологічні проблеми століття. Й. Зейц зміг оцінити екологічні показники, висловивши в грошовому виразі вплив корпорації і ланцюгів її постачальників на екологічне середовище. Така практика, тобто розрахунок «екологічних прибутків і збитків», стала інновацією в розвитку КСВ та новим видом обліку [6].

Корпоративна соціальна відповідальність компанії оптових торговельних маркетів «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – це постійна увага до етичного ведення бізнесу та внесок у розвиток економіки, створення умов для поліпшення рівня життя як працівників та їх сімей, так і місцевих громад та суспільства загалом, зазначають на сайті компанії. Дотримання стратегії КСВ та принципів політики розвитку забезпечить поєднання економічних, соціальних та екологічних чинників в основі бізнес-ідей компанії та дасть змогу задовольняти потреби майбутніх поколінь. Метою стратегії сталого розвитку «МЕТРО» є: ефективне використання можливостей та ресурсів; виявлення ризиків та запобігання негативним наслідкам; зміцнення репутації та впевненості суспільства в компанії [7].

Серед компаній українського походження та капіталу розглянемо підприємство «Нова пошта», що займається наданням логістичних послуг та експрес-доставок для населення України. Місія компа-

нії – допомога людям скорочувати відстані один між одним. Мета соціальної відповідальності компанії «Нова пошта» – створити позитивний настрій клієнту та персоналу, що сприятиме перспективному розвитку України. Стратегія КСВ – інвестування у соціальну сферу для вирішення актуальних соціальних проблем, також це практичні програми, які відображають вплив на зовнішнє середовище та екологічну сферу [8].

Отже, ми бачимо, що серед великих корпорацій концепція КСВ розглядається як невід’ємна частина стратегічного розвитку. Популярними в реалізації соціальної відповідальності виступають суспільна та екологічна сфери. Зважаючи на соціальний ефект корпоративної відповідальності, розвинений менеджмент корпорацій приділяє велику увагу КСВ як економічному складнику бізнесу та інструменту для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Доцільним буде зазначити, що концепція КСВ має позитивний вплив не тільки на зовнішнє середовище (партнери, споживачі, суспільство та держава у цілому), а й на персонал як складник кожного підприємства. Як зазначає доктор економіки О.В. Коваленко, «відносини між персоналом підприємства та його керівництвом будуються на новій основі. Застосовуються системи не лише стимулювання, а й мотивація персоналу. Враховуючи потреби персоналу, велике значення мають не тільки матеріальні фактори винагороди, а й моральні стимули та соціальні пільги, разом із чим еволюціонують і матеріальні форми стимулювання найманих робітників» [9, с. 85]. Тобто менеджмент та апарат стратегічного планування КСВ мають досліджувати елементи знань з організації праці та управління персоналом для ефективного застосування стратегій КСВ на практиці, як це було зазначено вище на прикладі досвіду відповідальності корпорації «Інтел».

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження виявлено особливості стратегічної концепції з урахуванням КСВ на прикладі іменитих світо-

вих брендів та розглянуто політику корпоративної соціальної відповідальності підприємств світового рівня, які діють на українському ринку, серед них: «Байер», «Інтел», «Пума», «Метро».

Розглянуто загальні засади базової концепції корпоративної соціальної відповідальності, а також виділено чотири типи соціальної відповідальності організації: економічний, правовий, етичний, дискреційний.

Виявлено, як утілюють стратегії КСВ на практиці та використовують концепцію КСВ як інструмент підвищення конкурентоспроможності на прикладі популярних підприємств світу.

Серед загальних напрямів реалізації концепції та стратегії КСВ світові лідери приділяють увагу: 1) соціальному – на прикладі компанії «Байер», яка проводить навчання незахищених соціальних верст населення з природознавчих наук, охорони здоров’я та благодійні емпіричні наукові втілення недорогих лікарських засобів; 2) екологічному – на прикладі компанії «Інтел», яка піклується про планету, застосовуючи основну частку технологічних інновацій на вирішення екологічних проблем (розроблення енергозберігаючих товарів); 3) інноваційному – на прикладі спортивного бренду «Пума», який креативно розробив комплексне рішення для екологічної та економічної загрози в рамках стратегії КСВ.

Отже, компанії, які своєю основною діяльністю кардинально відрізняються одна від одної, тим не менше мають спільні ідеї, плани та стратегії щодо реалізації КСВ, завдяки чому можливо вирішити різноманітні питання, наприклад: підвищення економічних показників, зростання конкурентоспроможних позицій, вирішення маркетингових, репутаційних та іміджевих проблем. Головне – це соціальні та екологічні питання. Для суспільства України ці питання відіграють головну роль, а для практичних проектів українських підприємств ці напрями мають велике значення і будуть позитивно прийматися суспільством і державою.

### Список літератури:

1. Шандова Н.В., Жосан Г.В. Концепція соціальної відповідальності: навч. посібник. Херсон, 2016. С. 76.
2. Воронкова В.Г. Формування концепції гуманістичного менеджменту та її вплив на розвиток людського потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 65. С. 16–17.
3. Carroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34(4). P. 43.
4. Корпоративна соціальна відповідальність. Байер Україна. URL: <http://www.bayer.ua/development/corporate-social-responsibility/> (дата звернення 21.09.2017).
5. Корпоративна соціальна відповідальність. Інтел. URL: <http://iteach.com.ua/about-intel/corporate-responsibility/> (дата звернення 21.09.2017).
6. Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Статті. URL: <http://csr-ukraine.org/article/> (дата звернення 29.09.2017).
7. Корпоративна соціальна відповідальність. МЕТРО. URL: <https://www.metro.ua/about-metro/csr> (дата звернення 01.10.2017).
8. Соціальна відповідальність. Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/csr> (дата звернення 01.10.2017).
9. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 2. С. 85.

**Цимбалюк С.О.**, д.е.н., доцент,  
професор кафедри управління персоналом  
та економіки праці

*Київський національний університет імені Вадима Гетьмана*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**

### **Цимбалюк С.О. Теоретико-методологічні засади формування компенсаційної стратегії.**

На основі дослідження поняття «стратегія» встановлено, що сутність і зміст цього терміна еволюціонували разом із розвитком управлінської науки та змінами в зовнішніх і внутрішніх умовах ведення бізнесу. На підставі узагальнення поглядів різних авторів на сутність і зміст стратегії виокремлено основні підходи до тлумачення цього поняття. Зроблено порівняльний аналіз між підходами до тлумачення різними авторами понять «політика» та «стратегія». Встановлено, що стратегія є мікроекономічною категорією, її розробляють підприємства для досягнення певних цілей. Стратегія насамперед орієнтована на зовнішнє середовище діяльності підприємства, зокрема на створення та реалізацію стійких конкурентних переваг на ринку. З урахуванням змісту поняття «стратегія» та специфіки поняття «компенсація» сформульовано концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «компенсаційна стратегія».

**Ключові слова:** компенсація, винагорода, стратегія, компенсаційна стратегія, компенсаційна політика.

### **Цимбалюк С.А. Теоретико-методологические основы формирования компенсационной стратегии.**

На основе исследования понятия «стратегия» установлено, что сущность и содержание этого термина эволюционировали вместе с развитием управленческой науки и изменениями во внешних и внутренних условиях ведения бизнеса. На основании обобщения взглядов различных авторов на сущность и содержание стратегии выделены основные подходы к толкованию этого понятия. Сделан сравнительный анализ между подходами к толкованию разными авторами понятий «политика» и «стратегия». Установлено, что стратегия является микроэкономической категорией, ее разрабатывают предприятия для достижения определенных целей. Стратегия прежде всего ориентирована на внешнюю среду деятельности предприятия, в частности на создание и реализацию устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. С учетом содержания понятия «стратегия» и специфики понятия «компенсация» сформулированы концептуальные положения, раскрывающие содержание понятия «компенсационная стратегия».

**Ключевые слова:** компенсация, вознаграждение, стратегия, компенсационная стратегия, компенсационная политика.

### **Tsybaliuk S.O. Theoretical and methodological principles of formation of compensation strategy.**

On the basis of analysis of the concept of “strategy” it has been found out that the essence and content of it evolved together with the development of management science and changes in external and internal conditions of business. Based on the generalization of the views of various authors on the essence and content of the strategy it has been distinguished the main approaches to the interpretation of this concept. Comparative analysis of the approaches of various authors to the interpretation of the concepts “politics” and “strategy” has been conducted. It has been established that the strategy is a microeconomic category, it is developed by enterprises in order to achieve certain goals. The strategy mainly focuses on the external environment of the enterprise, in particular on the creation and implementation of sustainable competitive advantages on the market. Taking into account the content of the concept “strategy” and the specifics of the concept “compensation”, it has been formulated the conceptual provisions, which reveal the content of the concept “compensation strategy”.

**Key words:** compensation, reward, strategy, compensation strategy, compensation policy.

**Постановка проблеми.** Практика господарювання свідчить, що традиційні підходи до винагородження за працю не здатні узгодити інтереси власників фізичного та людського капіталу, стимулювати інноваційний розвиток, залучати й закріплювати компетентних працівників як основної конкурентної переваги підприємства на ринку. За таких умов усе більшої актуальності набуває зміна стратегії та

політики винагородження через зміщення акцентів із виконання зобов'язань і надання гарантій відповідно до трудового законодавства на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти, посилення індивідуалізації винагород і надання найманим працівникам повноцінних, збалансованих за структурою, розміром виплат і благ компенсаційних пакетів. Це, своєю чергою, потребує імплементації основних положень



компенсаційного менеджменту у вітчизняну теорію та практику розподільних відносин і розроблення нової моделі соціально-трудових відносин у сфері винагороди за працю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Західні дослідники компенсаційного менеджменту та сукупної винагороди приділяють значну увагу питанням стратегії винагороди. Серед науковців, які досліджували питання стратегії, зокрема стратегії винагороди (компенсацій, доходів): І. Ансофф [7], М. Армстронг [8], Д. Балкін [11], Л. Гомес-Мехія [11], К. Ендрюс [6], Дж. Мілкович [3], Г. Мінцберг [14; 15], Дж. Ньюман [3], М. Портер [16], А. Чандлер [9], В. Ф'юерер [10], М. Хемел [12].

Окремі українські вчені в галузі стратегічного управління, зокрема стратегічного управління персоналом, досліджують питання стратегічного управління винагородами. З-поміж таких учених варто виокремити праці І. Петрової [4]. Стратегію у сфері винагороди розглядають переважно як складник загальної стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.

Водночас дослідники теорії розподільних відносин, компенсацій, трудових доходів, оплати праці не приділяють уваги питанням стратегії винагороди (компенсацій), не співвідносять дефініції понять «стратегія винагороди (компенсацій)» та «компенсаційна політика», не розкривають їх природу, сутність і взаємовплив. Серед авторів, які робили спроби дослідити питання компенсаційної стратегії та політики, немає однастайності в поглядах щодо співвідношення понять «стратегія винагороди (компенсацій)» та «компенсаційна політика». Більше того, використання терміна «стратегія» поряд із терміном «політика» в економічній науці, зокрема в теорії розподільних відносин, часто призводить до того, що ці поняття підміняють одне одного.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення концептуальних засад, що розкривають сутність поняття «компенсаційна стратегія», визначення взаємозв'язку з компенсаційною політикою та опрацювання теоретико-методологічних засад формування компенсаційної стратегії.

**Виклад основних результатів.** Для з'ясування сутності поняття «компенсаційна стратегія»<sup>1</sup> доцільно дослідити природу терміна «стратегія». Поняття «стратегія», як і більшість наукових понять, має різні тлумачення. При цьому сутність і зміст цього терміна еволюціонували разом із розвитком управлінської науки та змінами в умовах (зовнішніх і внутрішніх) ведення бізнесу. Наукові дослідження стратегії підприємства беруть свій початок із 60-х років XX ст. Основоположниками стратегічного управління прийнято вважати

А. Чандлера [9], представників Гарвардської школи бізнесу [13] та І. Ансоффа [7].

А. Чандлер, досліджуючи взаємовпливи організаційної структури підприємства та його стратегії, останню розглядає як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вироблення програми дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [9, с. 15–16].

Згідно з позицією К. Ендрюса, корпоративна стратегія є сукупністю рішень, що визначають і розкривають завдання та цілі фірми, задають її основну політику та плани реалізації поставлених цілей, окреслюють коло напрямів діяльності, економічні та організаційні особливості тієї моделі фірми, якою вона прагне стати, а також виявляють характер економічних і неекономічних результатів, яких вона може досягти для своїх акціонерів, працівників, клієнтів і населення [6].

Погляди А. Чандлера та К. Ендрюса на стратегію підприємства дослідники стратегічного управління відносять до школи проектування у зв'язку з ототожненням формулювання стратегії з процесом її концептуалізації.

Паралельно зі становленням школи проектування в теорії стратегічного управління відбувався розвиток школи планування. Засновником цієї школи вважають І. Ансоффа, наукові положення якого ґрунтувалися на розумінні стратегії як процесу планування. На думку вченого, принцип довгострокового планування не відповідав реаліям неперервних змін у продуктах і попиту. Натомість він запропонував ідеологію стратегічного планування: рухатися від аналізу майбутнього до теперішнього. Відповідно, стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1, с. 27]. Однак суттєвими недоліками системи стратегічного планування І. Ансоффа та його послідовників є надто висока формалізованість, складність і відірваність від розуміння реальних конкурентних переваг.

Як альтернативу теорії стратегічного планування Г. Мінцберг розробив теорію «спонтанної стратегії» [14]. Вчений зазначає, що стратегія загалом і реалізована стратегія зокрема буде розглядатися як модель у потоці рішень. Іншими словами, коли послідовність рішень у певній сфері демонструє усталеність у часі, стратегія розглядатиметься як сформована [14, с. 935]. Г. Мінцберг стверджував, що спонтанні стратегії можуть бути не менш успішні, ніж ті, що є результатом формалізованого планування. Він чітко розмежував планування та стратегію [15]. Згідно з позицією автора, планування є формалізованою системою кодифікації, уточненням та операціоналізацією тих стратегій, які компанія вже має, а стратегія – «спонтанно» виробленою моделлю поведінки фірми або її продуманою перспективою. Г. Мінцберг стверджував, що стратегію не можна спланувати. Вчений розкрив три фундаментальні помилки стратегічного планування: можливість наперед визначити майбутнє,

<sup>1</sup> Оскільки терміни «компенсацій» та «винагороди» щодо системи соціально-трудових відносин є синонімами й оскільки більшість західних дослідників віддають перевагу поняттю «стратегія винагород», останню будемо вживати як тотожну терміну «стратегія компенсацій» («компенсаційна стратегія»).

відокремлення планування від розроблення стратегії та можливості всеосяжної формалізації [15, с. 221].

Деякі науковці основне завдання стратегії вбачають у досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг. Таку позицію поділяє відомий дослідник конкурентної стратегії М. Портер. Він визначає стратегію як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони [16].

Сучасні дослідники менеджменту та стратегічного управління мають відмінні погляди на сутність поняття «стратегія». Наведемо найпоширеніші серед науковців і дослідників тлумачення цього поняття:

- детальний усебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей [2, с. 257];

- генеральна програма розвитку організації, що визначає пріоритети стратегічних завдань, методи залучення та розподілу ресурсів і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей, а також найбільшою мірою відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищу [5, с. 20];

- основний напрям руху до майбутнього образу компанії в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища за допомогою створення та реалізації стійких конкурентних переваг [4, с. 27].

І. Петрова виокремлює два основних методологічних підходи до визначення змісту стратегії: «Перший представляє стратегію як комплексний довгостроковий план дій, спрямований на досягнення ясних довгострокових цілей <...> Згідно з іншим підходом, стратегія розкривається як якісно визначений напрям розвитку організації у межах певної сфери, засобів та форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також її позиції у зовнішньому середовищі, що сукупно дає змогу організації реалізувати свою мету» [4, с. 27].

На підставі узагальнення розглянутих поглядів авторів на сутність і зміст стратегії можна виокре-

мити основні підходи до тлумачення цього поняття: 1) процес визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вироблення програми дій та розподіл ресурсів; 2) сукупність рішень, які визначають і розкривають завдання та цілі підприємства, диктують основну політику й плани реалізації поставлених цілей, окреслюють напрями діяльності; 3) набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності; 4) спонтанно вироблена модель поведінки підприємства або її продумана перспектива; 5) спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони; 6) детальний усебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей; 7) генеральна програма розвитку організації; 8) основний напрям руху до майбутнього образу компанії за допомогою створення та реалізації стійких конкурентних переваг в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища.

Проведемо паралелі між підходами до тлумачення різними авторами понять «політика» та «стратегія» (табл. 1).

Як свідчать дані табл. 1, за окремими підходами тлумачення понять «політика» та «стратегія» дещо збігаються та накладаються одне на одного.

Підходи до тлумачення поняття «стратегія», що не збігаються (не перетинаються) з дефініціями поняття «політика»: процес визначення цілей; детальний план; програма розвитку організації; напрям руху.

Підтримуючи позицію Г. Мінцберга щодо розмежування понять «планування» та «стратегія», а також його твердження щодо того, що стратегію не можна спланувати, для дальшого дослідження та з'ясування сутності поняття «компенсаційна стратегія» залишимо такі підходи: 1) процес визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, вироб-

Таблиця 1

## Порівняння підходів до тлумачення різними авторами понять «політика» та «стратегія»

Підходи до тлумачення різними авторами поняття «політика»	Підходи до тлумачення різними авторами поняття «стратегія»
діяльність	–
поведінка	модель поведінки
наука	–
мистецтво	–
характер, спосіб дій	спосіб реакції
взаємовідносини	–
керівництво для дій і прийняття рішень	правила для прийняття рішень
сукупність засобів (інструментів) і методів (технік)	–
процес прийняття рішень	сукупність рішень
–	процес визначення цілей
–	детальний план
–	програма розвитку організації
–	напрямок руху

Джерело: складено автором

лення програми дій та розподіл ресурсів; 2) програма розвитку організації, що визначає пріоритетність завдань, способи залучення й розподілу ресурсів, послідовність кроків щодо досягнення організаційних цілей відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища; 3) основний напрям руху до майбутнього образу підприємства за допомогою створення та реалізації стійких конкурентних переваг.

З проведеного нами дослідження сутності та змісту поняття «стратегія» зробимо кілька важливих висновків для подальшого з'ясування сутності поняття «компенсаційна стратегія».

*По-перше*, термін «стратегія» є неоднозначним і багатоаспектним.

*По-друге*, стратегія є мікроекономічною категорією, її розробляють підприємства для досягнення певних цілей. Незважаючи на те що стратегія в певній сфері може розроблятися і на державному, територіальному (регіональному), галузевому рівнях, практично між стратегією держави (галузі, регіону) та стратегією конкретного підприємства немає тісного взаємозв'язку. Разом із тим, будучи чинником зовнішнього середовища, стратегія держави може певним чином вплинути на стратегію певного підприємства.

*По-третє*, стратегію можна розглядати як: основний вектор руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку; програму розвитку організації, що охоплює пріоритетні цілі, завдання, напрями діяльності, способи залучення й розподілу ресурсів, послідовність кроків щодо досягнення організаційних цілей відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища; процес розроблення та реалізації цієї програми.

*По-четверте*, стратегія насамперед орієнтована на зовнішнє середовище діяльності підприємства, зокрема на створення та реалізацію стійких конкурентних переваг на ринку. При цьому під час вироблення стратегії керівництво враховує свої сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище). Крім того,

у жодному разі стратегія підприємства не має негативно позначатися на внутрішньому середовищі, насамперед на працівниках. Хоча не виключений варіант й оптимізації підприємством своїх витрат, зокрема через зменшення чисельності персоналу, оптимізацію витрат, скорочення окремих виплат і винагород (необов'язкового характеру) для досягнення стійких конкурентних переваг.

*По-п'яте*, стратегія не є жорстко регламентованим, усталеним і детермінованим набором завдань, способів, напрямів, дій щодо досягнення пріоритетних цілей. Однією з основних характеристик стратегії має бути її гнучкість. Це означає, що стратегія є набором завдань, способів, напрямів, дій, який може змінюватися залежно від ситуації, детермінованій змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Щодо дефініцій поняття «компенсаційна стратегія» («стратегія винагороди»), то підходи різних авторів наведено в табл. 2.

Концептуально М. Армстронг зводить стратегію до напрямів проектування та розроблення програм винагородження персоналу (табл. 2). Така позиція не відповідає практично жодному підходу до тлумачення поняття «стратегія» (табл. 1). Не можемо погодитися, що мотиваційні програми мають забезпечувати лише винагородження виконання, оскільки винагорода, що її одержує працівник, має враховувати не тільки результати праці, а й складність обов'язків (функцій), рівень кваліфікації, компетентність працівника (унікальність), цінність посади тощо. Більше того, виходячи зі зроблених нами висновків із дослідження сутності поняття «стратегія», остання орієнтована на зовнішнє середовище діяльності підприємства, зокрема на створення та реалізацію стійких конкурентних переваг, тому стратегія винагороди (компенсацій) має забезпечувати підприємству стійкі конкурентні переваги на ринку, у тому числі на ринку праці, тобто винагорода (пакет компенсацій) має бути конкурентною.

Таблиця 2

**Підходи різних авторів щодо тлумачення поняття «компенсаційна стратегія»  
(«стратегія винагороди»)**

Автор	Тлумачення поняття «компенсаційна стратегія» («стратегія винагороди»)
М. Армстронг	Специфічні напрями для організації щодо проектування та розроблення програм, які забезпечуватимуть винагородження виконання, що сприятиме досягненню організаційних бізнес-цілей [8, с. 232]
Л. Гомес-Мехія, Д. Балкін	Виважене використання системи оплати як важливого інтеграційного механізму, за допомогою якого зусилля різних підрозділів та індивідів спрямовуються на досягнення стратегічних організаційних цілей [11]
Дж. Мілкович, Дж. Ньюман	Складається з п'яти рішень: завдання, вирівнювання, конкурентоспроможність, внесок та управління [3, с. 68]
В. Ф'юерер	Специфічний напрям конструювання в компанії своєї індивідуальної програми винагороди [10]
М. Хемел	Організаційний план щодо того, які приймаються компенсаційні рішення стосовно видів та розмірів виплат відповідно до інтересів працівників, організаційної місії та конкурентної позиції на ринку [12, с. 3]

Джерело: складено автором

Варто взяти до уваги й те, що М. Армстронг наголошує на тому, що програма винагородження має сприяти досягненню бізнес-цілей. З одного боку, із цим важко не погоджуватися. З іншого боку, управління персоналом, зокрема винагородження персоналу, – це специфічна сфера, специфічна функція. Специфічність пов'язана насамперед зі специфікою об'єкта, яким є працівник, окремий колектив, персонал загалом. Кожен працівник, колектив мають свої потреби, інтереси, цілі. А отже, система винагороди не може ігнорувати потреби, інтереси й цілі найманих працівників. Стратегія винагороди має також сприяти задоволенню працівниками своїх потреб і досягненню ними пріоритетних цілей. Оскільки організаційні цілі, які фактично є цілями власників, роботодавців, керівників підприємства, й особисті цілі працівників можуть не збігатися, стратегія винагороди має сприяти узгодженню корпоративних цілей і особистих цілей працівників для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства як на товарному ринку (ринку послуг), так і на ринку праці.

З визначенням Л. Гомес-Мехіа та Д. Балкіна (табл. 2) також не можемо цілком погодитися, оскільки компенсаційну стратегію не можна зводити лише до процесу використання системи оплати праці. Стратегію варто трактувати (концептуально) як програму розвитку організації та як процес розроблення та реалізації цієї програми. Фактично процес використання системи оплати праці є лише процесом реалізації стратегії.

Не можна також цілком погодитися й підтримати твердження Л. Гомес-Мехіа та Д. Балкіна про те, що за допомогою системи оплати праці зусилля різних підрозділів та індивідів спрямовуються на досягнення стратегічних організаційних цілей. Ще раз варто наголосити на тому, що компенсаційна стратегія має сприяти досягненню не тільки стратегічних організаційних цілей, а й особистих цілей працівників та задоволенню їхніх потреб і, що важливо, збалансуванню організаційних та особистих цілей.

У цьому контексті варто зазначити, що таке збалансування (організаційних і особистих цілей) можливе лише за умов надання розширеного пакета компенсацій, включення до нього інноваційних форм, зокрема виплат, винагород і заохочень за програмами участі в прибутку та акціонерному капіталі, які зацікавлюють працівників не тільки в належному виконанні своїх обов'язків, поліпшенні індивідуальних результатів праці, а й у досягненні організаційних цілей, створюють у працівників відчуття причетності до справ підприємства, формують лояльність і відданість підприємству.

Складники компенсаційної стратегії, виокремлені Дж. Мілковичем і Дж. Ньюман, наведено в табл. 2. Хоча автори й виокремили важливі напрями вироблення компенсаційної стратегії, вони не розкрили ні сутності, ні змісту цього поняття.

Визначення стратегії винагороди В. Ф'юерером (табл. 2) відповідає одному з підходів до розкриття сутності поняття «стратегія» (табл. 1). Разом із тим таке трактування, на нашу думку, є однобічним і дещо спрощеним. Якщо трактувати стратегію як напрям, то одним напрямом компенсаційна стратегія не обмежується, особливо якщо розглядати структуру сукупної винагороди (пакета компенсацій) з погляду наповнення, призначення та мотиваційної ролі кожної виплати та заохочення. Крім того, варто ще раз зазначити, що стратегія не є усталеним і детермінованим набором завдань, способів, напрямів, дій, важливою характеристикою є її гнучкість. Автори також не акцентують увагу на орієнтації стратегії винагороди (компенсацій) на зовнішнє середовище.

Трактування компенсаційної стратегії М. Хемел (табл. 2) корелює з підходом до визначення стратегії як комплексного довгострокового (чи детального всебічного) плану. Проте, як ми зауважували, поняття «планування» та «стратегія» не є тотожними. Тому не можемо погодитися з позицією М. Хемел щодо визначення компенсаційної стратегії як організаційного плану. Разом із тим цілком підтримуємо погляди автора щодо врахування інтересів працівників, організаційної місії та конкурентної позиції на ринку під час розроблення та реалізації стратегії.

Ураховуючи зміст поняття «стратегія» та специфіку понять «компенсації» та «система компенсацій», сформулюємо *концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «компенсаційна стратегія»*.

*По-перше*, компенсаційна стратегія є мікроекономічною категорією; її розробляють підприємства для досягнення певних цілей. Стратегія у сфері трудових доходів населення (забезпечення якості трудового життя, реалізації концепції гідної праці тощо) може розроблятися також на національному, територіальному (регіональному) й галузевому рівнях. Проте зв'язку між стратегією держави (галузі, регіону) та компенсаційною стратегією конкретного підприємства практично немає. Стратегія держави, приміром у сфері трудових доходів, як чинник зовнішнього середовища в частині можливостей або загроз може певною мірою вплинути на компенсаційну стратегію підприємства. Разом із тим на компенсаційну стратегію підприємства більшою мірою впливають інші чинники зовнішнього середовища: компенсаційна стратегія підприємств-конкурентів, кон'юнктура ринку праці, зокрема дефіцит чи надлишок представників певних категорій і професійних груп.

*По-друге*, основною метою компенсаційної стратегії є створення та реалізація стійких конкурентних переваг підприємства як на товарному ринку (ринку послуг), так і на ринку праці. Крім того, компенсаційна стратегія має сприяти досягненню та збалансуванню (узгодженню) особистих цілей працівників і організаційних цілей, зокрема цілей власників.



*По-третє*, з огляду на основну мету компенсаційної стратегії, остання орієнтована більшою мірою на зовнішнє середовище діяльності підприємства, зокрема на створення та реалізацію стійких конкурентних переваг, аніж на внутрішнє. Разом із тим під час розроблення стратегії суб'єкти (власники, уповноважені ними органи, керівники вищого рівня управління) враховують сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища.

*По-четверте*, інтегруючи виокремлені нами підходи до з'ясування поняття «компенсаційна стратегія», сформулюємо його визначення. Компенсаційна стратегія є:

- основним вектором руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку (ринку послуг);

- програмою, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення компенсаційного пакета відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, способи розподілу одержаного доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу з метою збалансування особистих цілей працівників і цілей підприємства для створення та реалізації стійких конкурентних переваг підприємства;

- процесом розроблення програми (визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства у сфері компенсацій, вироблення дій, процедур і способів конструювання та наповнення компенсаційного пакета відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема особистих і організаційних цілей та потреб, способів розподілу одержаного доходу між власниками та найманими працівниками, між членами трудового колективу) та її реалізації з метою створення та здобуття стійких конкурентних переваг підприємства.

*По-п'яте*, компенсаційну стратегію на підприємстві зазвичай не регламентують, хоча певні пріоритети підприємства у сфері конструювання й наповнення компенсаційного пакета та надання найманим працівникам відображають у нормативних документах підприємства.

*По-шосте*, однією з основних характеристик компенсаційної стратегії є її гнучкість, тобто компенсаційна стратегія як програма може змінюватися

залежно від ситуації, детермінованої насамперед змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема в домінуючих потребах та інтересах працівників, цілях і фінансових можливостях підприємства, компенсаційній стратегії підприємств-конкурентів, кон'юктурі ринку праці.

Незважаючи на важливість такої характеристики, як «гнучкість» щодо компенсаційної стратегії, треба пам'ятати про певні законодавчі й мотиваційні обмеження. Згідно зі ст. 97 КЗпП України, власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами. У зв'язку із цим будь-які зміни в компенсаційній стратегії не мають погіршувати матеріального стану працівників. З іншого боку, такі нововведення (у бік погіршення) знижуватимуть лояльність і мотивацію працівників, можуть спричинити звільнення працівників, що негативно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг) у разі звільнення компетентних працівників, а також на ринку праці, що унеможливитиме залучення потрібних підприємству працівників.

**Висновки.** Компенсаційна стратегія є основним вектором руху організації до забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку, програмою, що містить пріоритетні цілі, завдання системи компенсацій, дії, процедури та способи конструювання й наповнення пакета компенсацій відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища, а також процесом розроблення цієї програми та її реалізації для створення та досягнення стійких конкурентних переваг підприємства.

Оскільки компенсаційна стратегія реалізується в процесі діяльності різних суб'єктів управління через певні засоби, інструменти, методи й процедури (які можуть відображатися у певних правилах, нормах, положеннях, інструкціях тощо), то з цього можна зробити висновок, що компенсаційна стратегія може реалізовуватися через компенсаційну політику.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на надання практичних рекомендацій щодо розроблення компенсаційної стратегії, її узгодження зі стратегією розвитку підприємства, адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища.

### Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997. 704 с.
3. Милкович Дж.Т., Ньюман Дж.М. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. Москва: Вершина, 2005. 760 с.
4. Петрова І. Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації. Україна: аспекти праці. 2011. № 1. С. 25–30.
5. Чернышев М.А., Солдатов И.Ю., Бортник Е.М. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. 506 с.
6. Andrews K.R. The Concept of corporate strategy. Homewood, IL: Richard D Irwin, 1971.
7. Ansoff H.I. Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p.

8. Armstrong M. Strategic human resource management: a guide to action. London: Kogan Page, 2000. 276 p.
9. Chandler A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, MA, 1962. 480 p.
10. Fuehrer V. Total reward strategy: a prescription for organizational survival. Compensation & Benefits Review. 1994. № 26(1). P. 44–53.
11. Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B. Compensation, organizational strategy, and firm performance. Cincinnati, Ohio: South-Western Pub. Co., College Division, 1992. 423 p.
12. Hamel M.C. Compensation guide. A Manual on Compensation Practice and Theory. 2008. March. URL: [http://www.onestep.ca/Resources/OneStep\\_Compensation\\_v6.pdf](http://www.onestep.ca/Resources/OneStep_Compensation_v6.pdf) (accessed: 06.02.2018).
13. Learned E.A., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. Business policy: texts and cases. Homewood, IL: Richard D Irwin, 1965.
14. Mintzberg H. Patterns in strategy formation. Management Science. 1978 Vol. 24. № 9. P. 934–948.
15. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press, 1994. 458 p.
16. Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1998. 397 p.

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.1:352

**Волохова І.С.**, д.е.н., доцент  
Одеський національний економічний університет

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАЧАННЯ БЮДЖЕТНИХ РЕСУРСІВ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ

**Волохова І.С. Оцінка ефективності витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах.** У статті розкрито значення, завдання оцінки ефективності витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах та джерела інформації. Приведено розрахунок цілої низки показників оцінки забезпечення установ трудовими ресурсами. Наведено приклади розрахунку впливу різноманітних чинників на результативні показники з оплати праці працівників бюджетних установ. Проведено оцінювання ефективності використання фонду заробітної плати. Запропонована оцінка ефективності витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах дасть можливість вибору оптимальних управлінських рішень.

**Ключові слова:** бюджетне фінансування, оплата праці, трудові ресурси, бюджетні установи, оцінка ефективності, видатки бюджету.

**Волохова И.С. Оценка эффективности расходования бюджетных ресурсов на оплату труда в бюджетных учреждениях.** В статье раскрыты значение, задания оценки эффективности расходования бюджетных ресурсов на оплату труда в бюджетных учреждениях, а также источники информации. Приведен расчет целого ряда показателей для оценки обеспечения учреждений трудовыми ресурсами. Приведены примеры расчета влияния разнообразных факторов на результативные показатели оплаты труда работников бюджетных учреждений. Проведено оценивание эффективности использования фонда заработной платы. Предложенная оценка эффективности расходования бюджетных ресурсов на оплату труда в бюджетных учреждениях предоставит возможность выбора оптимальных управленческих решений.

**Ключевые слова:** бюджетное финансирование, оплата труда, трудовые ресурсы, бюджетные учреждения, оценка эффективности, расходы бюджета.

**Volokhova I.S. Estimation of efficiency of expense of budgetary resources on payment of labour in budgetary establishments.** In the article there are the exposed values, tasks of estimation efficiency of expense of budgetary resources, on payment of labour in budgetary establishments, and also information generators. The calculation of a number of indexes is resulted for the estimation of providing of establishments labour resources. Examples of calculation of influence of various factors are made on the effective indexes of payment of labour of workers of budgetary establishments. The evaluation of efficiency of the use of wage-fund is conducted. The offered estimation of efficiency of expense of budgetary resources on payment of labour in budgetary establishments will give possibility of choice of optimum administrative decisions.

**Key words:** budgetary financing, payment of labour, labour resources, budgetary establishments, estimation of efficiency, charges of budget.

**Постановка проблеми.** Важливим показником фінансової діяльності держави та розвитку економіки є видатки.

На їхній рівень та структуру впливають такі чинники:

- історичні тенденції зміни обсягу перерозподілу фінансових ресурсів через державний та територіальні бюджети держави;
- ставлення юридичних та фізичних осіб до перерозподілу їхніх доходів органами державної влади та місцевого (в деяких країнах і регіонального) самоврядування;
- рівень багатства країни;
- чинні процедури прийняття бюджетних рішень.

Обсяги видатків залежать від завдань та функцій, які виконують держава й органи місцевого (регіонального) самоврядування, проте обмежуються обсягами наявних доходних джерел.

Наявні умови жорсткої обмеженості бюджетних ресурсів особливо загострили проблему ефективності виробництва та надання суспільних благ. В Україні бюджетні установи державної та комунальної власності досі фінансуються за основним плановим документом – кошторисом та відповідно до встановлених державних норм і нормативів. Не змінилися й функції адміністраторів виробництва та надання суспільних благ – управління (департаментів) та відділів профіль-

них міністерств. Така складана ієрархія, жорстка підконтрольність і підзвітність нижчих за рівнем органів державної виконавчої влади вищим вимагають значних фінансових ресурсів, витрачання яких на бюрократичний апарат не виправдовується результатами їхньої роботи [2, с. 276].

Щорічно чітко простежується тенденція до збільшення бюджетних видатків на фінансування всіх галузей, що виробляють та надають суспільні блага. При цьому ефективність забезпечення останніми населення та якість благ залишаються на незадовільному рівні. Як правило, бюджетні установи недоотримують фінансування, яке спрямовується більшою частиною лише на оплату праці та на сплату комунальних послуг.

Зазначені проблеми існуючої практики кошторисного фінансування бюджетних установ державної та комунальної власності є в усіх галузях виробництва та надання суспільних благ. Бюджетні установи, які є основними виробниками суспільних благ, мало опікуються сучасними потребами населення, отже, функціонують неефективно. Здійснені шляхи поглиблення фінансової децентралізації в Україні не передбачили дієвих заходів щодо поліпшення чинної системи фінансування бюджетних установ, залишили органи місцевого самоврядування виконавцями рішень органів державної влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях великого кола вітчизняних науковців (Й.М. Бескида, В.М. Геєця, Т.І. Єфименко, В.П. Кудряшова, І.О. Лютого, І.О. Луїної, В.М. Опаріна, К.В. Павлюк, Ю.Д. Радіонова, І.Я. Чугунова та ін.) досить ґрунтовно досліджуються проблеми фінансування окремих галузей невиробничої сфери економіки, наводиться вдалий зарубіжний досвід, обґрунтовується необхідність широкого використання програмно-цільового методу фінансування бюджетних установ, пропонуються конкретні шляхи вдосконалення казначейського обслуговування бюджетів держави.

Проте досі не створено чітко визначеного підходу до оцінки ефективності видатків державного та

місцевих бюджетів для максимального задоволення потреб населення у суспільних благах. Науковцями не приділяється увага дослідженню ефективності витрачання бюджетних ресурсів за економічною класифікацією бюджетних видатків.

Ми погоджуємося з думкою деяких науковців, які вважають, що недостатня ефективність використання фінансів державного сектору економіки як одного з інструментів забезпечення соціально-економічного розвитку насамперед пов'язана з відсутністю науково обґрунтованих підходів до визначення і конкретизації складників, основних чинників формування, методів оцінки та механізмів підвищення ефективності [1, с. 120].

**Постановка завдання.** Метою статті є оцінка ефективності витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах шляхом оцінювання забезпеченості установ трудовими ресурсами та використання фонду заробітної плати.

**Виклад основних результатів.** У 2016 р. зі зведеного бюджету України на оплату праці і нарахування на заробітну плату було витрачено 221,7 млрд. грн., що на 36,1 млрд. грн. перевищує показник попереднього року та в 1,8 рази – показник 2010 р. У 2017 р. на оплату праці і нарахування на заробітну плату бюджетних установ держава витратила 263,7 млрд. грн.

Відносно загальної суми видатків зведеного бюджету оплата праці і нарахування на заробітну плату поступово скорочуються: з 32,7% у 2010 р. до 26,5% у 2016 р. та до 25,0% у 2017 р. Проте ця стаття видатків залишається вагомим у видатках зведеного бюджету та основною у видатках бюджетних установ.

Оцінка ефективності використання праці та витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах включає виявлення рівня забезпеченості установ працівниками та оцінку ефективності їхньої праці, повноти використання робочого часу й раціонального витрачання фонду заробітної плати.

Під час вивчення штатів установ використовуються показники чисельності: фізичних осіб

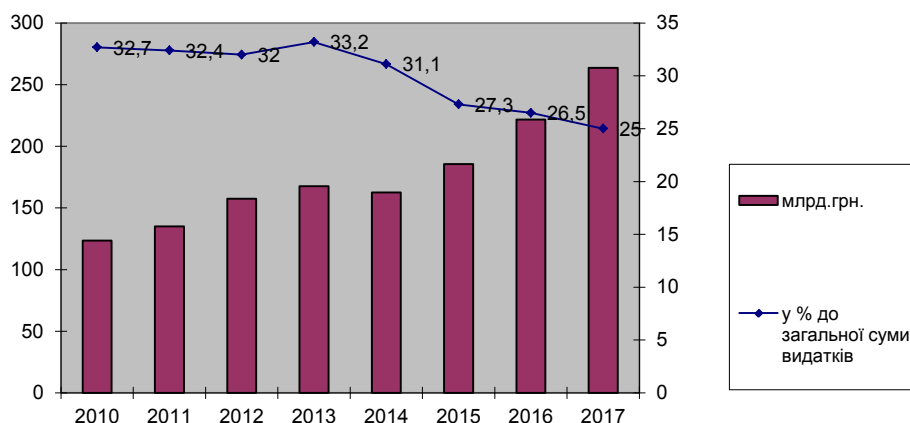


Рис. 1. Динаміка видатків зведеного бюджету України на оплату праці і нарахувань на заробітну плату



(чисельність працівників – спеціалістів певної галузі з їхніми індивідуальними творчими здібностями та психофізичними можливостями, зазвичай цей показник є меншим за кількість штатних одиниць установи) та штатних одиниць (визначає обсяг роботи фізичних осіб).

Основні завдання оцінки ефективності використання праці та витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах:

- вивчення та оцінка забезпеченості установ працівниками;
- аналіз складу працюючих;
- розроблення заходів із підвищення ефективності використання праці та заробітної плати;
- виявлення чинників і конкретних причин відхилень фактичних показників від установлених нормативів, а також розроблення заходів із ліквідації негативних явищ та тенденцій.

Більш конкретними завданнями аналізу є:

1) оцінка використання робочого часу та навантаження кожної категорії працюючих бюджетних установ;

2) оцінка формування та використання фонду заробітної плати як у цілому, так і за окремими категоріями працюючих;

3) розроблення заходів із підвищення ефективності витрачання коштів, спрямованих на заробітну плату, та ефективності використання робочої сили тощо.

Під час вивчення забезпеченості установ трудовими ресурсами використовують низку показників: облікову чисельність, середньооблікову чисельність, категорію, професію, посаду, кваліфікацію, стаж роботи тощо.

Забезпеченість установи робочою силою визначається співставленням фактичної середньооблікової чисельності з плановою, із середньою їх чисельністю в попередньому році у цілому та за категоріями працівників (наприклад, в установах освіти: професорсько-викладацький, навчально-допоміжний, адміністративно-господарський персонал, працівники інших господарств; в установах охорони здоров'я: лікарський, середній медичний, молодший медичний, адміністративно-господарський персонал).

Під час характеристики складу та структури працівників за категоріями слід надавати перевагу тій групі працівників, яка більшою мірою безпосередньо пов'язана з виконанням функцій установи.

Важливим показником забезпеченості установи трудовими ресурсами є рівень кваліфікації окремих категорій працівників, який можна проаналізувати за стажем роботи, наявністю в працюючих наукових ступенів і вчених звань.

Рух складу працівників характеризується коефіцієнтами обороту зі звільнення (коефіцієнт вибуття) ( $K_z$ ), із прийому (коефіцієнт поновлення) ( $K_{пр}$ ) і плинності ( $K_{пл}$ ), які можна розрахувати за такими формулами:

$$K_z = \frac{Ч_z}{Ч_{ср}} \times 100\%,$$

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} \times 100\%,$$

$$K_{пл} = \frac{Ч_t}{Ч_{ср}} \times 100\%,$$

де  $Ч_z$  – чисельність усіх звільнених працівників бюджетної установи;

$Ч_{ср}$  – середньооблікова чисельність працівників бюджетної установи;

$Ч_{пр}$  – чисельність працівників, прийнятих на роботу в бюджетну установу;

$Ч_t$  – чисельність працівників бюджетної установи, звільнених: за власним бажанням, у зв'язку з невідповідністю займаній посаді, за порушення трудової дисципліни.

У процесі дослідження причин руху працівників бюджетної установи проводиться їх розподіл на групи за причинами звільнення (виправдані та негативні), встановлюється частота випадків звільнення з різних причин.

Під час оцінки ефективності використання праці в бюджетній установі застосовуються також показники укомплектованості установ спеціалістами, що характеризується повнотою відповідності фактично зайнятих посад затвердженій їхній кількості за штатним розкладом. Для її оцінки визначаються абсолютне відхилення та коефіцієнт укомплектованості у цілому по групі спеціалістів і в розрізі окремих спеціальностей.

Укомплектованість установ штатними одиницями за обмеженої кількості спеціалістів забезпечується за рахунок сумісництва. Тому необхідно визначити обсяг роботи, що виконується за сумісництвом (вимірюється в годинах та кількістю штатних одиниць), а також дотримання встановлених правил сумісництва в бюджетній установі.

Коефіцієнт сумісництва розраховується за формулою ( $K_{см}$ ):

$$K_{см} = \frac{Ч_{шт}}{Ч_{фо}} \times 100\%$$

$Ч_{шт}$  – кількість штатних одиниць бюджетної установи за штатним розкладом;

$Ч_{фо}$  – чисельність фізичних осіб, що працюють в установі.

Також під час оцінки ефективності використання праці в бюджетній установі визначають зайво утримані посади (за зменшення фактичного навантаження контингенту на одну посаду).

Завданнями оцінки ефективності витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах є:

- оцінка обґрунтованості потреби установи в коштах на оплату праці;
- характеристика складу фонду заробітної плати за категоріями персоналу, структурними підрозділами та формами виплат;

– визначення повноти використання фонду заробітної плати у цілому по установі та окремих категоріях персоналу;

– виявлення чинників та визначення їхнього впливу на зміну виплат із фонду заробітної плати;

– характеристика рівня середньої ставки заробітної плати та чинників її зміни;

– вивчення рівня організації оплати праці та попередження нераціональних виплат із фонду заробітної плати.

Розмір заробітної плати працівників залежить від займаної посади з урахуванням кваліфікаційної категорії, рівня освіти, наукового ступеня, вченого звання, стажу роботи на займаній посаді тощо. Допоміжному персоналу встановлюються диференційовані оклади, а керівникам – оклади, що залежать від категорії установи.

Кошти на оплату праці в установах повинні витратитися в межах встановленого обсягу кошторису з урахуванням виконання плану з надання послуг. Тому під час оцінки використання фонду заробітної плати визначають абсолютне та відносне відхилення у цілому по установі, окремих категоріях працівників, підрозділах.

На зміну фактичного фонду заробітної плати порівняно з плановим розраховують вплив чинників: зміни чисельності працівників та зміни рівня середньої заробітної плати за допомогою прийому абсолютних різниць (табл. 1).

Отже, у наведеному умовному прикладі фактично план по фонду заробітної плати в бюджетній установі

недовиконаний на 104,2 тис. грн. Недовиконання спричинило зменшення середньорічної кількості штатних одиниць на 20,7, що зменшило результативний показник на 355,01 тис. грн. Проте зростання середньої ставки заробітної плати в розрахунку на одну посаду на 0,976 тис. грн. збільшило фонд заробітної плати бюджетної установи на 250,83 тис. грн.

Оцінка ефективності витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах здійснюється з урахуванням функціональної спрямованості установи. Так, наприклад, під час аналізу використання фонду заробітної плати загальноосвітніх закладів вивчаються такі показники:

– фонд заробітної плати педагогічного персоналу в цілому по установі та по групах класів;

– середньорічна кількість класів;

– середній розмір заробітної плати педагогічного персоналу в розрахунку на один клас;

– середньорічна чисельність штатних одиниць адміністративно-господарського персоналу та їхній фонд заробітної плати;

– фонд заробітної плати адміністративно-господарського персоналу в розрахунку на один клас.

Велике значення має вивчення складу та структури фонду заробітної плати по елементах виплат. Під час аналізу встановлюється перелік виплат із фонду заробітної плати, надається їхня кількісна та якісна характеристика, також перевіряється обґрунтованість виплат.

Абсолютне відхилення по фонду заробітної плати не дає змоги вирішити завдання ефективного

Таблиця 1

**Умовний приклад розрахунку впливу чинників  
на зміну фонду заробітної плати бюджетної установи**

Показник	План	Факт	Відхилення (+;-)
Фонд заробітної плати бюджетної установи, тис. грн.	4763,4	4659,2	-104,2
Середньорічна кількість штатних одиниць у бюджетній установі	277,7	257,0	-20,7
Середня ставка заробітної плати в розрахунку на одну посаду, тис. грн.	17,153	18,129	+0,976
Зміна фонду заробітної плати бюджетної установи за рахунок зміни кількості штатних одиниць	-20,7x17,15=-355,01 (тис. грн.)		
Зміна фонду заробітної плати бюджетної установи за рахунок зміни середньої ставки заробітної плати в розрахунку на одну посаду	+0,976x257,0=250,83 (тис. грн.)		

Таблиця 2

**Умовний приклад розрахунку відносного відхилення фонду заробітної плати у лікарні**

Показник	План	Факт	Приймається до розрахунку
Фонд заробітної плати бюджетної установи, тис. грн.	4763,4	4659,2	5275,8
Середньорічна кількість штатних одиниць у бюджетній установі	277,7	257,0	291,0
Загальна кількість лікарських відвідувань	235000	246248	246248
Середня ставка заробітної плати в розрахунку на одну посаду, тис. грн.	17,15	18,13	18,13
Кількість лікарських відвідувань на одну посаду	846	985	846

витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці, воно не повною мірою враховує зміни стану мережі та умов оплати праці, передбачених планом, тому, крім абсолютного, розраховується відносне відхилення з фонду заробітної плати. Воно визначається шляхом співставлення фактичних витрат по фонду заробітної плати з його розміром, установленим з урахуванням дотримання планових умов функціонування мережі та комплектування штатів бюджетної установи [3, с. 139]. Наведемо приклад розрахунку відносного відхилення фонду заробітної плати у лікарні (табл. 2).

З таблиці можна зробити висновок, що в установі чисельність персоналу була скорочена, кількість лікарських відвідувань на оду посаду збільшилася, у результаті чого відносна економія по фонду заробітної плати становила 616,6 тис. грн., що вказує на досить ефективне використання коштів, спрямованих із бюджету на оплату праці.

Під час розрахунку відносного відхилення по фонду заробітної плати загальноосвітнього закладу розрахунок ведеться за допомогою формули:

$$\Pi = K \times \text{СЗПф},$$

де  $\Pi$  – відносна перевитрата (економія) фонду заробітної плати;

$K$  – зайва (недостатня) кількість класів;

СЗПф – середня фактична заробітна плата працівників бюджетної установи в розрахунку на один клас.

Контроль над ефективністю використання коштів на оплату праці може здійснюватися за допомогою характеристики показника відсотка приросту середньої заробітної плати на 1% приросту середньорічного виробництва суспільних благ бюджетною установою.

**Висновки.** Отже, оцінка ефективності використання праці та витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах включає виявлення рівня забезпеченості установ працівниками та оцінку ефективності їхньої праці, повноти вико-

ристання робочого часу й раціонального витрачання фонду заробітної плати.

Під час вивчення забезпеченості установ трудовими ресурсами використовують низку показників: облікову чисельність, середньооблікову чисельність, категорію, професію, посаду, кваліфікацію, стаж роботи тощо. Рух складу працівників характеризується коефіцієнтами обороту зі звільнення (коефіцієнт вибуття), з прийоми (коефіцієнт поновлення) і плинності.

Під час оцінки ефективності використання праці в бюджетній установі застосовуються також показники укомплектованості установ спеціалістами та коефіцієнт сумісництва. Також доречно визначати зайво утримані посади (за зменшення фактичного навантаження контингенту на одну посаду).

Для оцінки ефективності витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці в бюджетних установах виявляють чинники та визначають їхній вплив на зміну виплат із фонду заробітної плати. Здійснюють оцінку ефективності витрачання бюджетних ресурсів на оплату праці з урахуванням функціональної спрямованості установи. Вивчаються склад та структура фонду заробітної плати за елементами виплат. Також, крім абсолютного, розраховується відносне відхилення з фонду заробітної плати. Воно визначається шляхом співставлення фактичних витрат по фонду заробітної плати з його розміром, установленим з урахуванням дотримання планових умов функціонування мережі та комплектування штатів бюджетної установи.

Розглянуті питання є основою для подальших більш ґрунтовних прикладних розробок, пов'язаних із необхідністю вдосконалення адміністрування видатків державного та місцевих бюджетів України; для доопрацювання деяких законодавчих норм, що створить передумови для подальшого системного реформування державних та місцевих фінансів в Україні.

### Список літератури:

1. Боярко І.М., Дехтяр Н.А., Дейнека О.В. Ефективність фінансів державного сектору економіки в системі управління соціально-економічним розвитком України: монографія. Суми: Університетська книга, 2012. 165 с.
2. Волохова І.С. Адміністрування видатків територіальних бюджетів та ринкові механізми. Економічний вісник університету. 2012. Вип.18/2. С. 276–282.
3. Волохова І.С. Кошторисне фінансування бюджетних установ: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 252 с.
4. Лисяк Л.В. Бюджетна політика у системі державного регулювання соціально-економічного розвитку України: монографія. К.: ДННУ АФУ, 2009. 600 с.
5. Лисяк Л., Роменська К. Напрями підвищення ефективності використання коштів місцевих бюджетів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2014. № 3(156). С. 100–105.
6. Радіонов Ю.Д. Проблема ефективності використання бюджетних коштів. Фінанси України. 2011. № 5. С. 47–55.
7. Радіонов Ю.Д. Оцінка ефективності державних видатків. Економіка України. 2013. № 12. С. 76–87.

Мельник Л.В., к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри фінансів і економіки природокористування  
Національний університет водного господарства  
та природокористування

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ОБ'ЄКТІВ НЕРУХОМОСТІ ЗА ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ АГРАРНОЇ СФЕРИ

**Мельник Л.В. Методологічні основи оцінки об'єктів нерухомості за іпотечного кредитування аграрної сфери.** У статті виокремлено основні види оцінки нерухомості залежно від об'єкта застави в іпотечі. Дано характеристики витратному, порівняльному та дохідному підходам до оцінки нерухомості. Обґрунтовано доцільність використання даних методів залежно від виду застави. Проаналізовано переваги та недоліки методу нормативної грошової оцінки земель. Надано пропозиції щодо вдосконалення процесу оцінки об'єктів нерухомості за іпотечного кредитування сільськогосподарських виробників.

**Ключові слова:** іпотека, метод, оцінка, земля, нерухомість, аграрне виробництво.

**Мельник Л.В. Методологические основы оценки объектов недвижимости при ипотечном кредитовании аграрной сферы.** В статье выделены основные виды оценки недвижимости в зависимости от объекта залога в ипотеке. Дана характеристика затратному, сравнительному и доходному подходам к оценке недвижимости. Обоснована целесообразность использования данных методов в зависимости от вида залога. Проанализированы преимущества и недостатки метода нормативной денежной оценки земель. Даны предложения по совершенствованию процесса оценки объектов недвижимости при ипотечном кредитовании сельскохозяйственных производителей.

**Ключевые слова:** ипотека, метод, оценка, земля, недвижимость, аграрное производство.

**Melnyk L.V. Methodological bases for the valuation of the real estate objects in the mortgage lending of agrarian sphere.** Following article outlines the main types of the real estate valuation depending on the mortgage object. The characteristics of cost, comparative and income approaches to real estate valuation has been given. The expediency of using these methods depending on the type of collateral has been given. The advantages and disadvantages of the method of normative monetary valuation of land has been analyzed. The proposals on improving the process of appraisal of real estate under the mortgage lending to agricultural producers are provided.

**Key words:** mortgage, method, estimation, land, real estate, agrarian production.

**Постановка проблеми.** Рушійною силою ефективного розвитку аграрної сфери економіки країни, як і будь-якої іншої галузі, є інвестиційні вкладення, спрямовані на інтенсифікацію виробничого процесу, вдосконалення засобів виробництва і праці. Іпотечне кредитування сільського господарства в багатьох розвинутих країнах виступає дієвим інструментом залучення вивільнених грошових коштів потенційних інвесторів для фінансування господарської діяльності суб'єктів аграрного підприємництва.

Обсяги вкладень у розвиток аграрного виробництва, залучені через систему іпотечного кредитування суб'єктів сільськогосподарського підприємництва, значною мірою залежать від оціночної вартості нерухомого майна, яке планується як застава під кредит. Адекватна, об'єктивна оцінка активів з урахуванням кон'юнктури та прогностичних тенденцій ринку нерухомості є основою процесу перетворення майна позичальників на функціональний капітал.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У різні часи проблемам оцінки майна та бізнесу в цілому були присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних

учених. В їх числі варто виділити В.О. Горемикіна, І.А. Єгерєва, О.О. Євтуха, С. Кручка, Л.М. Коваля, А. Маршала, А.Б. Ніколаєва, Є.М. Носкову, О.В. Олійника, Л.М. Темпман, Я.Г. Ступічеву, В.П. Ситника та багатьох інших. Розгляд різноманітних методів оцінки земель для розрахунку їхньої вартості здійснювався у працях Ю.Ф. Дехтяренка, М.Г. Лихогруда, Ю.М. Палехи, О.І. Гуторова, М.П. Додонова, І.Р. Михасюка, Г.С. Ніколенка.

Проте вибір найоптимальнішого методу оцінки земельних ресурсів для цілей іпотечного кредитування був і залишається однією з проблем розвитку аграрної, а також фінансово-кредитної сфери.

**Постановка завдання.** Метою статті є характеристика та аналіз наявних в Україні методів оцінки майна за іпотечного кредитування аграрної сфери для обґрунтування пропозицій щодо їх удосконалення, оскільки використання потенційним позичальником власних земель як застави для отримання довгострокової позики є дієвим способом вирішити власні фінансові проблеми.

**Виклад основних результатів.** В економічній літературі поняття оцінки нерухомого майна для



цілей іпотечного кредитування зводиться до вартісного вираження кількісних та якісних показників, що поліаспектно характеризують предмет застави. Систематизація результатів досліджень українських учених О.І. Гуторова та Л.М. Коваль [1; 2] дає змогу виокремити три основні види оцінки нерухомості залежно від об'єкта застави в іпотеці:

- оцінка земель сільськогосподарського призначення та інших земель із поліпшеннями;
- оцінка нерухомості суб'єкта аграрного підприємства, відмінної від земельних ділянок, до яких належать будівлі і споруди виробничого, загально-виробничого і невиробничого призначення;
- оцінка аграрного підприємства як цілісного майнового комплексу (агробізнесу та часток у них).

Таке розмежування, на нашу думку, дає змогу предметно застосовувати найбільш доцільний у кожному конкретному випадку метод оцінки нерухомості.

Професор О.І. Гуторов [1] розглядає об'єкти нерухомості, які формують аграрні підприємства, як нерозривно пов'язані між собою і такі, що в сукупності видають синергетичний ефект. Це, своєю чергою, впливає на вартість єдиного майнового комплексу в бік збільшення. Цієї ж точки зору дотримується і російський економіст Є.М. Носкова, яка стверджує, що варто здійснювати оцінку цілісного майнового комплексу аграрного підприємства або сільськогосподарських угідь, а не окремо взятих об'єктів нерухомості [3, с. 165].

Взагалі в класичній економічній теорії існує вчення про три підходи до оцінки нерухомості: витратний, порівняльний та дохідний. Вагомий внесок у вирішення питання оцінки нерухомості зробив англійський економіст Альфред Маршалл, який систематизував і конкретизував основні принципи, методи та терміни в даній галузі.

Інформація, що використовується за того чи іншого підходу до оцінки майна, відображає стан господарської діяльності суб'єкта аграрного виробництва в трьох часових аспектах: минулому (витратний підхід), теперішньому (порівняльний підхід) та майбутньому (дохідний підхід). Кожен із зазначених підходів оперує власним набором методів оцінки майна залежно від об'єкта застави.

Витратний підхід до оцінки передбачає визначення залишкової вартості об'єкта оцінки, тобто вартості його прямого відтворення або заміщення, що визначається шляхом вирахування з вартості об'єкта оцінки всіх видів зносу. До методів визначення вартості відновлення або заміщення об'єктів нерухомості належать: кошторисний метод (вартість об'єкта оцінки визначається на основі кошторисної вартості); поелементний метод (вартість об'єкта є арифметичною сумою вартості кожного складового елемента даного об'єкта); метод укрупнених одиничних показників (вартість об'єкта є добутком ціни одиниці площі, об'єму аналогічного об'єкта на певну дату та кількісних параметрів площі чи об'єму оцінюваного об'єкта) [1, с. 216].

Ми погоджуємося з точкою зору професора М.М. Могилової, що методи прямого відтворення та заміщення найбільш доцільно використовувати під час оцінки будівель і споруд виробничого призначення, а також земельних поліпшень на сільськогосподарських угіддях [4, с. 24]. За необхідності методи витратного підходу можливо застосовувати й у разі оцінки будівель і споруд загально-виробничого і невиробничого призначення.

Використання порівняльного підходу до оцінки нерухомості (у літературі зустрічається також назва «метод порівняння продажів») передбачає, насамперед, збір та аналіз даних щодо пропозиції на ринку порівняних об'єктів нерухомості; відбір найбільш наближених за характеристиками об'єктів; вибір методу визначення вартості об'єкта нерухомості, що підлягає оцінці; порівняльний аналіз вартості оцінюваного об'єкта із цінами на об'єкти-аналоги з подальшим коригуванням вартості об'єкта нерухомості; формування остаточної вартості об'єкта оцінки з урахуванням різниць між розрахунковою вартістю об'єкта та цінами продажу аналогів.

За методом порівняння продажів скоригована ціна продажу об'єкта нерухомості визначається за формулою:

$$Ц_{за} = Ц_a + \sum_{j=1}^m \Delta Ц_{aj},$$

де  $Ц_{за}$  – скоригована ціна продажу а-ої подібної земельної ділянки (грн.);

$Ц_a$  – фактична ціна продажу а-ої подібної земельної ділянки (грн.);

$m$  – кількість факторів порівняння;

$\Delta Ц_{aj}$  – різниця (поправка) в ціні (+, -) продажу а-ої подібної земельної ділянки стосовно ділянки, що оцінюється, за j-м фактором порівняння [5, с. 76].

З огляду на те, що земельним ділянкам сільськогосподарського призначення притаманні специфічні особливості, спричинені їх фізико-хімічними властивостями, природно-географічними та соціально-економічними чинниками існування і розвитку, можуть виникнути складнощі у пошуку пропозиції щодо декількох подібних земельних ділянок. Тому під час оцінки сільськогосподарських угідь методи порівняльного підходу варто застосовувати в останню чергу. Проте метод порівняння продажів є корисним під час оцінки будівель і споруд виробничого, загально-виробничого та невиробничого призначення.

Дохідний підхід до оцінки майна передбачає використання методів прямої і непрямої капіталізації. За цього підходу визначається станом на поточну дату величина доходу, який буде отриманий у процесі використання об'єкта нерухомості в майбутніх періодах. Таке формулювання доходного підходу зумовлене вченням про взаємозалежність між теперішньою вартістю об'єкта нерухомого майна та величиною доходу, який може принести даний об'єкт за період своєї корисної експлуатації.

У рамках методу прямої капіталізації доходу систематизується інформація щодо орендної плати за аналогічними об'єктами нерухомості, на основі якої визначається величина майбутнього доходу від експлуатації оцінюваного об'єкта. Важливу роль у цьому методі відіграє процедура визначення ставки капіталізації доходу, яка залежить від рівня інфляції, ліквідності, вартості інвестування (управління кредитом), ризиковості.

Таким чином, як зазначає А.О. Кошель, вартість об'єкта нерухомого майна аграрних підприємств, що підлягає оцінці, можна розрахувати за формулою:

$$V = I : R,$$

де  $V$  – вартість нерухомого майна,  $I$  – чистий дохід,  $R$  – ставка капіталізації [6, с. 30].

Очевидно, що чим вища ставка капіталізації, тим нижчою є теперішня вартість нерухомих об'єктів, і навпаки. Своєю чергою, на показник капіталізації впливають величина ризиків та розмір інфляції: чим вони вищі, тим вища ставка капіталізації.

Метод непрямої капіталізації доходу ґрунтується на розрахунку актуальної вартості об'єкта оцінки з урахуванням дисконтованих чистих майбутніх доходів від використання його в господарській діяльності [7, с. 193].

Вважається, що дохідний підхід до оцінки нерухомості доцільно застосовувати під час визначення вартості будівель і споруд загальнопромислового й невиробничого призначення. На нашу думку, його також варто використовувати і під час оцінки вартості аграрного підприємства як цілісного майнового комплексу.

Стосовно оцінки даними методами земельних ділянок із поліпшеннями, вважаємо за потрібне зауважити, що застосування прямої та непрямої капіталізації доходів поширене в країнах із розвинутим ринком землі, де функціонують інститути з інформаційного забезпечення операцій із землею. В Україні ці методи застосовуються у спрощеній формі, що в принципі не дає можливості повною мірою здійснити адекватну оцінку нерухомого майна, яке виступає як потенційна застава для цілей іпотечного кредитування.

Залежно від мети та обсягів здійснення оцінки розрізняють індивідуальну та масову оцінку нерухомості. В обох випадках експерти-оцінювачі використовують однакові методи збору інформації шляхом статистичних спостережень, групування та ранжування результатів, а також їх аналізу для підготовки обґрунтованих висновків щодо вартості об'єктів оцінки. Проте індивідуальна оцінка здійснюється тоді, коли існує необхідність довести винятковість конкретного об'єкта оцінки, його відмінність від інших подібних об'єктів нерухомого майна за певними характеристиками, які, своєю чергою, можуть вплинути на кінцеву вартість оцінюваного майна. За умов необхідності здійснити оцінку великої кількості нерухомих об'єктів у стислі терміни індивідуальна оцінка порівняно з масовою є надзвичайно ускладненою та затратною.

Масова оцінка нерухомості здійснюється переважно для цілей оподаткування, що дає змогу визначити вартість нерухомості за короткий період часу й отримати адекватні результати з високим показником надійності.

Оцінка якості результатів проведення індивідуальної та масової оцінки здійснюється на основі статистичних методів, а саме: більшість отриманих показників вартості об'єктів оцінки повинна знаходитися у заданому діапазоні відхилень від усередненої ціни продажу аналогічних об'єктів нерухомості. Подальше корегування отриманих результатів здійснюється шляхом експертного контролю, що дає змогу усунути наслідки нестачі інформації щодо ринкових угод.

Проаналізувавши наявні ринкові методи оцінки вартості нерухомого майна для цілей іпотечного кредитування, можемо зробити висновок про те, що застосування того чи іншого методу зумовлюється характером використання та видом нерухомості, що виступає як застава. Головним недоліком застосування більшості розглянутих вище методів оцінки в сучасних умовах є недосконалість наявного в Україні нормативно-правового регулювання та інформаційного забезпечення ринку нерухомості, зокрема в аграрній сфері.

Нині в Україні для цілей оподаткування широко використовується метод нормативної грошової оцінки земель, у тому числі сільськогосподарського призначення. Також застосування нормативної грошової оцінки здійснюється для визначення вартості земельних ділянок під час урегулювання процесів передачі їх у власність, спадщину, з метою передачі як застави, під час реалізації землі та права їх оренди, ціноутворення, а також із метою визначення величини внеску до статутного фонду акціонерних товариств та кооперативних утворень [1, с. 294].

Порядок здійснення нормативної грошової оцінки земельних ділянок в аграрній сфері регулюється «Методикою нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення», затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 831 [8].

В основі підходу, що відображений у цій Методиці, лежить метод визначення вартості земель сільськогосподарського призначення на основі розрахунку капіталізованого рентного доходу від використання таких земель. Нормативна грошова оцінка земель сільськогосподарського призначення проводиться окремо за сільськогосподарськими угіддями (ріллею, багаторічними насадженнями, сіножатями, пасовищами, перелогами) та несільськогосподарськими угіддями на землях сільськогосподарського призначення.

Відповідно до зазначеної Методики, вартість земельної ділянки за нормативною грошовою оцінкою розраховується за формулою:

$$\Gamma_{зд} = \Sigma (\Pi_{агр} \times \Gamma_{агр}) + \Pi_{несг} \times \Gamma_{несг}$$

де  $\Gamma_{зд}$  – нормативна грошова оцінка земельної ділянки сільськогосподарського призначення, грн.;

$\Pi_{арр}$  – площа агровиробничої групи ґрунтів сільськогосподарського угіддя, га;

$\Gamma_{арр}$  – нормативна грошова оцінка агровиробничої групи ґрунтів відповідного сільськогосподарського угіддя природно-сільськогосподарського району, грн./га;

$\Pi_{несг}$  – площа несільськогосподарських угідь (земель під господарськими шляхами і прогонами, полезахисними лісовими смугами та іншими захисними насадженнями, крім тих, що віднесені до земель лісгосподарського призначення, земель під господарськими будівлями і дворами, земель під інфраструктурою оптових ринків сільськогосподарської продукції, земель тимчасової консервації тощо), га;

$\Gamma_{несг}$  – норматив капіталізованого рентного доходу несільськогосподарських угідь на землях сільськогосподарського призначення, грн./га [8].

Свою чергою, нормативна грошова оцінка агровиробничих груп ґрунтів сільськогосподарських угідь природно-сільськогосподарського району (ріллі, багаторічних насаджень, сіножатей, пасовищ, перелогів) визначається за формулою:

$$\Gamma_{арр} = \Gamma_y \times B_{арр} / B,$$

де  $\Gamma_y$  – норматив капіталізованого рентного доходу відповідного сільськогосподарського угіддя природно-сільськогосподарського району Автономної Республіки Крим, області, міст Києва та Севастополя, грн./га;

$B_{арр}$  – бал бонітету агровиробничої групи ґрунтів відповідного сільськогосподарського угіддя природно-сільськогосподарського району;

$B$  – середній бал бонітету ґрунтів відповідного сільськогосподарського угіддя природно-сільськогосподарського району Автономної Республіки Крим, області, міст Києва та Севастополя [8].

Згідно зі ст. 18 Закону України «Про оцінку земель», нормативна грошова оцінка земель сільськогосподарського призначення здійснюється не рідше, ніж раз на п'ять-сім років [9].

Багаторічний практичний досвід застосування методу нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення зарекомендував себе у сфері оподаткування сільськогосподарських земель, під час визначення витрат аграрного виробництва, потреби виділення земельних ділянок у натурі та ін.

До недоліків даного методу слід віднести той факт, що розрахована нормативна вартість земель окремого району не враховує реального стану угідь кожного конкретного землевласника чи орендаря, що розташований у даному районі, тобто вона може бути або завищеною, або ж заниженою відносно потенційної ринкової вартості даної земельної ділянки. Невідповідність оціночної вартості земель, своєю чергою, під час застави підвищує ризики кредитора, що може впливати на ціну іпотечного кредиту в бік збільшення.

Одним зі шляхів усунення даного недоліку в наявних умовах нормативно-правового регулювання аграрної сфери, на нашу думку, є реалізація державних програм підвищення відповідальності землекористувачів стосовно земель сільськогосподарського призначення, які вони експлуатують. Така програма повинна обов'язково передбачати заходи щодо підвищення культури, безпеки та екологічної ефективності експлуатації сільськогосподарських угідь.

**Висновки.** Таким чином, урахувуючи наявність складнощів зі збором необхідного комплексу інформації для здійснення оцінки нерухомого майна підприємств аграрної сфери з метою іпотечного кредитування, вважаємо за доцільне використовувати такі методи оцінки: метод прямого відтворення (заміщення) – для будівель та споруд, методи капіталізації – для цілісного майнового комплексу, метод нормативної грошової оцінки – для земель сільськогосподарського призначення. При цьому обов'язково слід урахувувати специфіку аграрного сектору, де земля є специфічним ресурсом, який у процесі виробництва сільськогосподарської продукції одночасно виступає як чинником, так і засобом виробництва. А тому існує потреба в розробленні методичних рекомендацій з експертної оцінки саме сільськогосподарського майна і агробізнесу.

### Список літератури:

1. Гуторов О.І. Оцінка земельних ресурсів та ефективності інвестицій. Харків, 2006. 370 с.
2. Коваль Л.М. Інвестиційне кредитування підприємств аграрного сектору. Економіка АПК. 2015. № 1. С. 35–40.
3. Носкова Е.М. Системный подход оценки производственной недвижимости сельскохозяйственных предприятий в Пермской области. Вестник Оренбургского государственного университета. 2005. Т. 1. № 10. С. 165–171.
4. Могилова М.М. Удосконалення оцінки основних засобів сільськогосподарського призначення при діагностиці інвестиційної привабливості та кредитоспроможності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 5. С. 22–27.
5. Григорук І.О. Удосконалення грошової оцінки об'єктів іпотеки при кредитуванні підприємств АПК. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2014. Вип. 3(30). С. 70–86.
6. Кошель А. Масова оцінка як багатофункціональна система визначення вартості земель в Україні. Землевпорядний вісник. 2014. № 11. С. 28–31.
7. Запорожець С.В. Методичні основи оцінки вартості об'єктів нерухомого майна та їх вплив на розвиток іпотечних відносин. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2007. Вип. 12. Ч. 2. С. 190–194.
8. Методика нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 831. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2016> (дата звернення: 12.10.2018).
9. Про оцінку земель: Закон України від 11 грудня 2003 р. № 1378-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1378-15> (дата звернення: 12.10.2018).



**Огородник В.В., к.е.н.,**  
доцент кафедри економіки та менеджменту  
*Інститут банківських технологій та бізнесу*  
*Університету банківської справи*

## ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ БАНКІВ ІЗ ДЕРЖАВНОЮ УЧАСТЮ В УКРАЇНІ

**Огородник В.В. Трансформація стратегій банків із державною участю в Україні.** У статті досліджено особливості формування та реалізації поточних стратегій вітчизняних банків із державною участю. Розглянуто процес упровадження «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору економіки України» (2018 р.). Проведено аналіз основних складників трансформацій стратегій «Ощадбанку», «Укресімбанку», «ПриватБанку» та «Укргазбанку». Визначено перспективні напрями діяльності окремих банків із державною участю. Представлено потенційні прогнози зменшення частки державної власності у банківській системі України.

**Ключові слова:** банк, банківська діяльність, банківська система, банк із державною участю, стратегія.

**Огородник В.В. Трансформация стратегий банков с государственным участием в Украине.** В статье исследованы особенности формирования и реализации текущих стратегий отечественных банков с государственным участием, определены дальнейшие перспективы их развития. Рассмотрен процесс внедрения «Основ стратегического реформирования государственного банковского сектора экономики Украины» (2018 г.). Проведен анализ основных составляющих трансформаций стратегий «Ощадбанка», «Укрэксимбанка», «ПриватБанка» и «Укргазбанка». Определены перспективные направления деятельности отдельных банков с государственным участием. Представлены потенциальные прогнозы уменьшения доли государственной собственности в банковской системе Украины.

**Ключевые слова:** банк, банковская деятельность, банковская система, банк с государственным участием, стратегия.

**Ohorodnyk V.V. Ukrainian State-Owned Banks Strategies Transformation.** The article focuses on the development and implementation of the domestic state-owned banks current strategies. The process of the “The Principles of the Ukrainian State Banking Sector Strategic Reform” (2018) implementation is considered. The article carries out the main components research of Oshchadbank, Ukreximbank, PrivatBank, and Ukgasbank strategies transformation. The perspective development spheres of certain state-owned banks activities are determined. Eventually, the article views the possibility of the state property share reduction in the Ukrainian banking system.

**Key words:** bank, banking activity, banking system, state-owned bank, strategy.

**Постановка проблеми.** Соціально-економічний розвиток країни прямо взаємопов'язаний з ефективністю вітчизняної банківської системи, яка функціонує для забезпечення окремих господарюючих суб'єктів та економіки загалом фінансовими ресурсами. Для сучасної ж банківської системи України характерним є домінування державної частки власності, що й зумовлює посилену увагу до банків із державною участю та необхідність приведення їх діяльності у відповідність до ринкових умов господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях іноземних та вітчизняних учених значна увага приділяється різним аспектам функціонування і розвитку банків із державною участю. Вагомий внесок у визначення ролі та значення банків із державною участю в економіці країни зробили такі провідні науковці та практики, як Л.О. Примостка [1], О.Д. Вовчак [2], Н.П. Погореленко [3], І.М. Чмутова [4], С.С. Бабаєв [5], В.В. Оніщенко [6].

Однак питання, пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів діяльності вітчизняних банків із державною участю, фактично не розглядалися. Саме тому необхідність зменшення частки державної власності у банках України, підвищення якості корпоративного управління у банках із державною участю та визначення їхньої спеціалізації зумовлюють актуальність дослідження питань трансформацій стратегій банків із державною участю відповідно до оновленої державної Стратегії реформування банківського сектору.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в аналізі сучасних трансформацій стратегій банків із державною участю в Україні та визначенні можливих кінцевих результатів їх упровадження.

**Виклад основних результатів.** Упродовж тривалого періоду часу Міністерством фінансів України, Національним банком України та провідними експертами велась кропітка робота з оновлення Стратегії управління банками з державною участю, щоб відпо-



відала сучасним викликам та враховувала всі банки з державною участю (зокрема, націоналізований у грудні 2016 р. «ПриватБанк»). Нарешті, 21 лютого 2018 р. Міністерством фінансів України оприлюднено, а Кабінетом Міністрів України затверджено «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» [7]. Так, у представленій стратегії держави щодо функціонування банків із державною участю йдеться про необхідність оновлення стратегічних принципів, ураховуючи реалізовані впродовж останніх років заходи щодо рекапіталізації банків, а основне завдання держави визначається як забезпечення функціонування надійної та конкурентної банківської системи, переважна частка якої в середньостроковій перспективі знаходиться в приватній власності [8]. Слід відзначити, що у стратегії чітко зазначено про недопущення дій, які спричиняють зростання частки держави в банківській системі.

Оновлені «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» включають реалізацію дев'яти взаємодоповнюючих завдань, на яких мають ґрунтуватися індивідуальні стратегії банків із державною участю (табл. 1).

З таблиці видно, що завдання держави у банківському секторі умовно поділено на завдання держави як каталізатора економічного зростання (перші чотири завдання) та завдання держави як акціонера (останні п'ять завдань), що прагне отримати прибуток. Проаналізуємо більш детально кожне з визначених завдань із позиції їх реалізації та впровадження у стратегіях банків із державною участю в Україні.

Перше завдання передбачає встановлення фінансової стабільності через контроль над інфляцією, ризиками, ліквідністю та капіталом. Дане завдання видається нам досить спірним, оскільки його досягнення є скоріше метою Національного банку України – основного регулятора банківського ринку, що встановлює нормативи та загальні вимоги до всіх без винятку банків, а не банків із державною участю, хоча їх власником й є держава. Тим не менше держава прагне домогтися поліпшення регуляторного середовища, дотримання вимог «Базель III» та утримання інфляції на рівні менше 6% до 2020 р.

Друге завдання обґрунтовує необхідність фінансування пріоритетних галузей економіки. Виконання даного завдання банками з державною участю корелює зі стратегічними пріоритетами держави та цілями соціально-економічного розвитку. Так, фінансування соціально значимих проєктів дуже часто буває нецільовим та невигідним із комерційного погляду для приватних фінансово-кредитних установ. Натомість банки із державною участю могли б представляти інтереси суспільства, кредитуючи малий і середній бізнес, довгострокові інфраструктурні проєкти, розвиток експорту та торгівлі. Водночас фінансувати дані проєкти можуть і приватні банківські установи за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, причому не створюючи додаткове навантаження на державний бюджет. Як результат реалізації даного завдання, держава прагне домогтися проникнення кредитування малого і середнього бізнесу на рівні 4% від ВВП.

Третє завдання передбачає розширення доступності банківських послуг для жителів найбільш віддалених населених пунктів та сільської місцевості. Реалізація цього завдання передбачає підвищення рівня доступності банківських сервісів (фінансової інклюзивності) до 65%. Для виконання даного завдання банкам із державною участю необхідно провести роботу з оптимізації власної філіальної мережі.

Четверте завдання полягає у скороченні готівкових операцій для мінімізації тіньової економіки в країні. Завдяки діяльності банків із державною участю планується досягнути обігу готівки в національній економіці на рівні менше 10%. Однак вважаємо, що лише орієнтуючись на діяльність вітчизняних банків із державною участю неможливо досягти такої мети, адже для розвитку безготівкової економіки необхідною є співпраця з приватними банками та міжнародними платіжними системами як безпосередніми учасниками безготівкових операцій на ринку банківських послуг.

П'яте завдання розглядається з позиції створення сприятливих умов для окупності вкладених у банки з державною участю інвестицій. Реалізація зазначеного завдання передбачає продаж 20% акцій

Таблиця 1

## Завдання держави у банківській системі України

Завдання держави як каталізатора економічного зростання	1. Підтримувати фінансову стабільність, ефективно управляти ризиками, ліквідністю та капіталом.
	2. Підвищити доступність кредитів для ключових сегментів розвитку економіки.
	3. Поліпшувати рівень фінансової інклюзивності/забезпечувати загальний доступ до фінансових послуг за розумну ціну.
	4. Зменшувати обсяг готівки, щоб мінімізувати тіньову економіку.
Завдання держави як акціонера	5. Створювати фінансову цінність і компенсувати інвестовані бюджетні кошти.
	6. Розробити єдиний підхід до корпоративного управління.
	7. Звільнити баланси банків із державною участю від тиску непрацюючих кредитів із мінімальною шкодою для фінансової стабільності.
	8. Мінімізувати частку держави у банківському секторі.
	9. Забезпечити здорову конкурентну динаміку та стабільність економіки для державних банків.

Джерело: складено на основі [6; 7]

(щонайменше трьох банків) приватному інвестору; забезпечення рентабельності капіталу вище 12% (до 2022 р.). У планах держави досягти максимального збільшення економічної цінності банків із державною участю та компенсувати інвестовані державні кошти. Необхідно зазначити, що завдяки реструктуризації банків із державною участю держава як акціонер планує отримати дивідендів, податків та надходжень від продажу акцій до 160 млрд. грн., водночас лише вкладення у «ПриватБанк» становили 155,3 млрд. грн. Тож прогнозуємо, що навряд чи вдасться в короткостроковій перспективі повернути інвестовані в банки з державною участю кошти.

Шосте завдання полягає у розвитку корпоративного управління та впровадженні принципів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) до 2019 р. Передбачається створення нового органу під керівництвом Міністерства фінансів України, що дасть змогу краще координувати діяльність банків із державною участю. Однак уже зараз стає очевидним, що «Ощадбанк» та «ПриватБанк» конкурують між собою. Якщо ця тенденція не буде змінена, то це може негативно позначитися на конкуренції на ринку банківських послуг країни у цілому.

Водночас у стратегії не згадується про те, що принципи ОЕСР стосуються не лише незалежних наглядових рад, а також і питань політики власності, функцій держави як власника та організації роботи банківського ринку на принципах конкуренції. Звісно, впровадження якісного корпоративного управління у банках із державною участю є важливим для зменшення ризиків володіння банками з державною участю, але не здатне виключити їх повністю. Саме тому виконання цього завдання можемо вважати певним проміжним етапом для досягнення основної мети – підвищення привабливості банків із державною участю для стратегічних інвесторів.

Сьоме завдання передбачає нівелювання впливу проблемних активів на баланси банків із державною участю. Впродовж багатьох років (починаючи з кризового періоду 2008–2009 рр.) погані активи негативно впливали на результати діяльності банків із державною участю, що й потребує особливої уваги та розв'язання зазначеної проблеми. На момент затвердження стратегії (у лютому 2018 р.) 70% усіх проблемних кредитів банківської системи перебувало на балансах саме банків із державною участю. Зокрема, неврегульованість питання з проблемною заборгованістю зумовлює необхідність у щорічній докапіталізації банків із державною участю. Виконання цього завдання свідчитиме про зменшення частки проблемних кредитів у кредитному портфелі банків із державною участю до рівня менше 10% уже з 2019 р.

Восьме завдання – звести до мінімуму вплив держави як власника на банківську систему України у цілому. У довгостроковій перспективі, а саме

до 2022 р., частка держави в активах банківської системи України не має перевищувати 25%. Дане питання нами буде розглянуто більш детально, адже дуже важливо розуміти послідовність та ступінь виходу держави з акціонерів банків із державною участю.

Дев'яте завдання – забезпечення конкурентних умов роботи банків із державною участю, що передбачає створення однакових правил для функціонування державних та приватних банків. Зокрема, відсутність зловживань держави щодо докапіталізації банків із державною участю; скорочення вартості депозитів на ринку на рівні не більше від рівня найбільших недержавних банків.

Таким чином, проаналізувавши завдання держави у банківському секторі економіки України, представлені у «Засадах стратегічного реформування державного банківського сектору», можемо підсумувати, що виконання всіх завдань є доцільним із позиції сприяння соціально-економічному розвитку країни та передбачає значні трансформації індивідуальних стратегій банків із державною участю. Однак із погляду держави як акціонера, основна мета якого – максимізація прибутку, першочерговим є підвищення інвестиційної привабливості та продаж стратегічному інвестору банків із державною участю.

Щодо термінів зменшення частки держави на ринку банківських послуг, то вони стали предметом обговорення не тільки у Державній стратегії, а й у річному звіті Ради з фінансової стабільності (табл. 2).

Отже, до 2022 р. заплановано зменшення частки держави у власності «Ощадбанку» до 55% (продаж 20% акцій у 2020 р. міжнародним фінансовим установам, 25% акцій до 2022 р. через первинне розміщення акцій); «ПриватБанку» – до 0% (продаж 100% акцій міжнародному інвестору в 2022 р.); «Укресімбанку» – до 80–100% (міноритарні інвестиції від міжнародних фінансових установ); «Укргазбанку» – до 0% (продаж 25% акцій до 2019 р. міжнародним фінансовим установам та 75% – стратегічному інвестору до 2020 р.). Загальна частка банків із державною участю в активах банківської системи має знизитися до 24% до 2022 р.

Якщо ж держава й надалі (у довгостроковій перспективі) залишатиметься основним акціонером банків із державною участю та не дотримуватиметься затверджених термінів щодо зменшення державної частки власності у банках, то неминучими вважаємо прояви таких ризиків:

- використання фінансових ресурсів банків із державною участю в політичних цілях;
- корупційний складник (як на рівні самих банків, так і на рівні органів управління ними);
- потенційна можливість фінансування дефіциту державного бюджету;
- кредитування неприбуткових державних підприємств та нерентабельних галузей економіки.

Таблиця 2

## Прогноз щодо зменшення частки державної власності у банківській системі України

Банк	Показник виміру частки державної власності	2017	2018	2019	2020	2021	2022
«Ощадбанк»	Частка держави у власності, %	100	100	100	80	80	55
	Частка банку в активах банківської системи, %	17	18	17	16	16	16
«ПриватБанк»	Частка держави у власності, %	100	100	100	100	100	0
	Частка банку в активах банківської системи, %	20	19	18	18	18	18
«Укрексім-банк»	Частка держави у власності, %	100	100	100	100	80-100	80-100
	Частка банку в активах банківської системи, %	13	12	10	8	8	7
«Укргазбанк»	Частка держави у власності, %	95	75	75	0	0	0
	Частка банку в активах банківської системи, %	5	5	5	5	5	5
Загальна частка банків із державною участю в активах банківської системи, %		53	53	50	43	42	24

Джерело: складено на основі [8; 9]

Наступним етапом нашого дослідження є визначення напрямів трансформації стратегій банків із державною участю відповідно до оновлених «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору».

Так, трансформація стратегії «ПриватБанку» як лідера роздрібного банківського ринку орієнтована на утримання своєї позиції, а також на підтримку малого і середнього бізнесу та відновлення кредитування юридичних осіб (із низьким рівнем ризику). Внутрішні плани щодо змін сконцентровані на оптимізації ціноутворення активів та зобов'язань, удосконаленні механізмів управління ризиками та інструментів контролю. Ключовими орієнтирами реалізації стратегії «ПриватБанку» у 2022 р. є: чистий дохід – 8,4 млрд. грн., коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 25%, співвідношення витрат до доходів – 48%.

Оновлена стратегія «Ощадбанку» передбачає збереження статусу універсальної банківської установи; переорієнтацію з кредитування великого корпоративного бізнесу, державних підприємств на підприємства малого і середнього бізнесу; продаж суміжних кредитних та трансакційних продуктів клієнтам – фізичним особам; активізацію іпотечного кредитування. В операційній діяльності трансформації стосуватимуться: оптимізації філіальної мережі банку (з 3 300 відділень до 1 900), поліпшення ІТ-напрямку, підвищення ефективності управління ризиками та проблемною заборгованістю. Ключові параметри реалізації стратегії «Ощадбанку» у 2022 р. включають: чистий дохід – 4,7 млрд. грн., коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 15%, співвідношення витрат до доходів – 63%.

Стратегія «Укргазбанку» націлена на закріплення передової позиції на ринку банківських послуг як «екобанку» та фінансування підприємств малого і середнього бізнесу під час реалізації проєктів із підвищення енергоефективності. Крім того, внутрішні плани банку зосереджені на вдосконаленні управління ризиками. Ключовими орієнтирами реалізації стратегії «Укргазбанку» у 2022 р. є: чистий дохід – 0,3 млрд. грн., коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 6%, співвідношення витрат до доходів – 82%.

У стратегії «Укрексімбанку» передбачено фокусування банку на фінансуванні експортно-імпорتنих операцій вітчизняних підприємств та відмову від роздрібного бізнесу. Ключові параметри реалізації стратегії «Укрексімбанку» у 2022 р. включають: чистий дохід – 2 млрд. грн., коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 14%, додатковий чистий дохід, створений експортерами у 2018–2022 рр., – 9 млрд. грн.

Отже, впровадження трансформацій індивідуальних стратегій банків із державною участю в Україні забезпечить здорову конкуренцію між даними банками в окремих сегментах ринку (наприклад, роздрібний бізнес, малі та середні підприємства), сприятиме підвищенню прибутковості та забезпеченню рентабельності капіталу на рівні вище 12% до 2022 р.

З-поміж іншого, можемо зазначити, що у «Засадах стратегічного реформування державного банківського сектору» та в оновлених індивідуальних стратегіях вітчизняних банків із державною участю чітко прописані напрями, у які будуть спрямовувати свою діяльність банки з державною участю (табл. 3).

Таблиця 3

## Перспективні напрями діяльності банків із державною участю в Україні

Сфера обслуговування	Ощадбанк	Укресімбанк	ПриватБанк	Укргазбанк
Великий корпоративний бізнес	+	+		+
Середні підприємства	+	+	+	+
Малий бізнес	+		+	
Мікропідприємства	+		+	
VIP-клієнти – фізичні особи	+	+	+	+
Заможні клієнти – фізичні особи	+		+	+
Клієнти – фізичні особи середнього класу	+		+	
Клієнти – фізичні особи нижче середнього класу	+			

Джерело: складено автором на основі [7; 9]

З табл. 3 видно, що найбільш універсальним банком буде виступати саме «Ощадбанк»; «Укресімбанк» переорієнтується на кредитування експортно-імпорتنих операцій великого корпоративного бізнесу, середніх підприємств та VIP-клієнтів – фізичних осіб; «ПриватБанк» перестане орієнтуватися на обслуговування великого корпоративного бізнесу та клієнтів – фізичних осіб нижче середнього класу; «Укргазбанк» зосередиться на екобанкінгу для великого корпоративного бізнесу, середніх підприємств, VIP-клієнтів та заможних клієнтів – фізичних осіб.

Проаналізувавши напрями трансформації індивідуальних стратегій банків із державною участю в Україні та перспективні напрями діяльності даних банків, можемо зазначити, що стратегія кожного з банків включає такі питання:

- підвищення якості корпоративного управління та створення наглядових рад із незалежних та професійних членів (одна третина представники від держави та дві третини незалежних кандидатур);
- належний рівень капіталізації, стабільність операційної діяльності та IT-інфраструктури;

– фокусування кожного з банків на окремому сегменті ринку, що дає можливість посилити індивідуальні конкурентні переваги для подальшого розвитку;

– зменшення частки облігацій внутрішньої державної позики в балансах банків та частки кредитів державним підприємствам в активах даних банків;

– напрями вирішення питання непрацюючих кредитів та підвищення якості управління кредитними ризиками.

**Висновки.** Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можемо з упевненістю зазначити, що зміна ролі і значення банків із державною участю у сучасній банківській системі України зумовлює необхідність трансформації їхніх стратегій. На виконання «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору» (2018 р.) «Ощадбанком», «ПриватБанком», «Укресімбанком» та «Укргазбанком» було оновлено стратегічні напрями діяльності та визначено очікувані кінцеві результати. Водночас окремого більш детального аналізу потребує процес упровадження стратегій банків із державною участю в Україні.

## Список літератури:

1. Примостка Л.О. Державний капітал у банківській системі України. Фінанси, облік і аудит. 2014. Вип. 2. С. 107–119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa\\_2014\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2014_2_10) (дата звернення: 10.10.2018).
2. Вовчак О.Д. Особливості посткризового розвитку державних банків в Україні. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 2(17). С. 135–138.
3. Погореленко Н.П. Основні концептуальні положення функціонування та розвитку українських державних банків. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. № 1(24). С. 15–29.
4. Чмутова І.М. Особливості функціонування державних банків у банківській системі України. Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 135–138.
5. Бабаев С.С. Какой банк можно назвать государственным. Деньги и кредит. 2007. № 7. С. 58–61.
6. Оніщенко В.В. Банки з державною участю у банківській системі України: дис. ... к.е.н. Суми, 2012. 325 с.
7. Уряд підтримав оновлені Засади стратегічного реформування державного банківського сектору. Київ, 2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-pidtrimav-onovleni-zasady-strategichnogo-reformuvannya-derzhavnogo-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 15.10.2018).
8. Основні напрями реалізації положень «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору». 2018. URL: <https://www.minfin.gov.ua/news/view/uriad-pidtrymav-onovleni-zasady-strategichnoho-reformuvannia-derzhavnoho-bankivskoho-sektoru?category=derzhavni-banki-ukraini> (дата звернення: 15.10.2018).
9. Звіт про діяльність ради з фінансової стабільності (червень 2017 р. – липень 2018 р.). URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=77402341> (дата звернення: 14.10.2018).



## НОТАТКИ

Наукове періодичне видання

**ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК  
ЗАПОРІЗЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІНЖЕНЕРНОЇ АКАДЕМІЇ**

**Випуск 5 (17) 2018**

Коректура • *Наталья Пирогівська*

Комп'ютерна верстка • *Вікторія Удовиченко*

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 23,02  
Підписано до друку: 29.11.2018 р. Замов. № 1218/190. 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.