

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

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ**



Серія:  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
Випуск 28  
Частина 1

**Херсон  
2018**

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

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

### Заступник головного редактора:

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

### Відповідальний секретар:

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

### Члени редакційної колегії:

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

*Соловійов Ігор Олександрович, доктор економічних наук, професор (професор кафедри економіки і підприємництва Херсонського національного технічного університету).*

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

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

*Мохненко Андрій Сергійович, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва Херсонського державного університету).*

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

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

*Ушкаренко Юлія Вікторівна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Херсонського державного університету).*

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

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

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

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

### **Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»**

включено до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказу МОН України від 14 лютого 2014 року № 153

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

### **Херсонського державного університету**

(протокол від 26.02.2018 № 9)

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

Index Copernicus

### Свідоцтво про державну реєстрацію

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

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

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

#### ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Грінченко А.Ю.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ..... 9

Задорожна О.Г.

«М'ЯКА» СИЛА ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ ЧИННИК  
ТЕХНОКРАТИЧНИХ АНТИКРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ..... 12

Фицик Л.А.

ВНЕСОК М.Х. БУНГЕ В РОЗРОБЛЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСАД  
МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ РОСІЙСЬКОЇ ІМПЕРІЇ У 80-90-Х РОКАХ ХІХ СТ..... 16

### СЕКЦІЯ 2

#### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

#### І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Колобердянко І.І., Голянчук А.Р.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ТА ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ  
У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ..... 21

Жиленко К.М.

ПЕРЕДУМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТНК  
В ПРОЦЕС СИСТЕМОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ..... 24

Остапенко Т.Г.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НАНОТЕХНОЛОГІЙ..... 27

Стахорська С.І.

ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ  
ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕД..... 31

Якубовський С.О.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ ЄС ТА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ПОЗИЦІЙ КРАЇН..... 36

### СЕКЦІЯ 3

#### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Васюник Т.І.

БАНКІВСЬКИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КРЕДИТ В СИСТЕМІ  
ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ..... 40

Зайцев О.В., Михайленко Д.Г.

ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ  
ОРЕНДНИХ ТА ПРИВАТИЗАЦІЙНИХ ВІДНОСИН  
В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ МАЙНОМ..... 44

Калачевська Л.І.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ  
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ..... 48

Колупаєва І. В.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАКОПИЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ  
ТА КАПІТАЛІЗАЦІЇ СИНТЕЗОВАНОГО КАПІТАЛУ..... 52

Кондукоцова Н.В.

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ  
РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ..... 57

Мельничук А.Б.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ  
В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ..... 60

Пішенін І.К.

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ  
В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ СПЕЦІАЛІСТІВ ТРАНСПОРТНОЇ СФЕРИ..... 64

Проскуріна М.О.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ..... 67

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Бергер А.Д.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	71
<b>Бондаренко С.М., Бігун М.С., Терещенко А.С.</b> ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	75
<b>Витвицька У.Я., Андрійчук І.В., Петрунів Д.В.</b> ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	79
<b>Гончар М.Ф.</b> МОДЕЛЬ ПОЛКРИТЕРІАЛЬНОГО ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТІВ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	83
<b>Гут Л.В.</b> ПОШУК НАПРЯМІВ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗВ'ЯЗКУ (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ФІЛІЇ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»).....	88
<b>Димченко О.В., Тараруєв Ю.О.</b> ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ПРОЦЕСІ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	94
<b>Єрмак С.О.</b> СИСТЕМАТИКА ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	99
<b>Касич А.О.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	103
<b>Книш А.Ю., Дунська А.Р.</b> ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПИВОВАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ.....	107
<b>Колісниченко П.Т.</b> НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	112
<b>Круглова О.А., Козуб В.О., Козуб С.О.</b> ЯКІСТЬ ПРИБУТКУ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	115
<b>Лазоренко Л.В.</b> ОЦІНКА РІВНЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ.....	119
<b>Лезіна А.В.</b> ДІАГНОСТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ.....	122
<b>Маказан Є.В.</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ СВІТОВИХ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР.....	129
<b>Мардус Н.Ю., Мардус О.О.</b> ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ПРИБУТОК» І ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ НИМ.....	132
<b>Mastiuk D.O.</b> MECHANISM OF CAPITAL STRUCTURE MANAGEMENT STRATEGIES REALIZATION AT UKRAINIAN POWER-PRODUCING PUBLIC JOINT-STOCK COMPANIES.....	135
<b>Меліхова Т.О.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ПОНЯТТЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	143
<b>Могилова А.Ю., Кухарчук О.І.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ: ДЕТЕРМІНАНТИ МАКРО- ТА МІКРОРІВНІВ.....	148
<b>Нусінов В.Я., Голівер В.П.</b> ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ УЧАСНИКІВ ТІНЬОВОГО БОРДУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ТА ЇХ ВЗАЄМОДІЯ З НАГЛЯДОВОЮ РАДОЮ.....	153
<b>Петрик І.В.</b> ПОТРЕБА У ІНВЕСТУВАННЯ В АУТСОРСИНГ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ .....	158



<b>Псюк Р.М.</b> ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ КЕРІВНИКА У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	162
<b>Старинець О.Г.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ.....	166
<b>Фарат О.В.</b> ПОБУДОВА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ .....	169

## CONTENTS

### SECTION 1

#### ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

**Hrinenko A.Yu.**

SOCIO-ECONOMIC AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF ECONOMIC SECURITY..... 7

**Zadorozhna O.G.**

“SOFT” POWER AS PRIORITY FACTOR OF TECHNOCRATIC ANTI-CRISIS TRANSFORMATIONS..... 10

**Fytsyk L.A.**

M. BUNGE’S CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF THE BASIC PRINCIPLES OF THE MIGRATION POLICY OF THE RUSSIAN EMPIRE IN THE 80-90S OF THE XIX CENTURY..... 14

### SECTION 2

#### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Koloberdianko I.I., Holianchuk A.R.**

KEY FEATURES OF COMPETITIVE AND PRICING STRATEGIES DEVELOPING IN INTERNATIONAL BUSINESS IN TERMS OF ECONOMY GLOBALIZATION..... 19

**Zhylenko K.M.**

PRE-CONDITIONS AND PROSPECTS OF TNC’S INTEGRATION INTO PROCESS OF ECONOMY SYSTEM TRANSFORMATION..... 22

**Ostapenko T.G.**

CHARACTERISTICS OF THE GLOBAL ECONOMY OF NANO-TECHNOLOGIES..... 25

**Stakhorska S.I.**

THEORETICAL APPROACH TO DETERMINATION OF THE CONTINGENCY OF FINANCIAL REGULATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES..... 29

**Yakubovskiy S.O.**

DIVERSIFICATION OF THE MARKET OF NATURAL GAS OF THE EU AND UKRAINE IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF FOREIGN ECONOMIC POSITIONS OF COUNTRIES..... 36

### SECTION 3

#### ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

**Vasyunyk T.I.**

BANK INVESTMENT CREDIT IN THE SYSTEM OF COMPANY’S REPRODUCTION OF FIXED CAPITAL..... 40

**Zaitsev O.V., Mykhaylenko D.G.**

FORMATION AND PROSPECTS OF INTERACTION OF LEASE AND PRIVATIZATION RELATIONS IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF STATE PROPERTY..... 44

**Kalachevs’ka L.I.**

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL TERRITORIES IN DECENTRALIZATION CONDITIONS..... 48

**Kolupaieva I. V.**

STATE REGULATION OF ACCUMULATION, USE AND CAPITALIZATION OF SYNTHESIZED CAPITAL..... 53

**Konudukotsova N.V.**

INVESTMENT POLICY AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF THE REAL ECONOMY SECTOR..... 57

**Melnychuk A.B.**

FACTORS OF INFLUENCE ON INTEGRATED PROCESSES IN AGRARIAN AREA OF UKRAINE..... 60

**Pishenin I.K.**

METHODOLOGICAL BASIS OF INTERNATIONALIZATION IN TRAINING SYSTEM SPECIALISTS OF THE TRANSPORT SPHERE ..... 64

**Proskurina M.O.**

THEORETICAL BASES OF STATE REGULATION OF ECONOMIC ACTIVITY IN THE SPHERE OF CULTURE..... 67

**SECTION 4  
ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT**

<b>Berger A.D.</b> STRATEGIC PLANNING OF THE ACTIVITY OF THE MEAT PROCESSING ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION.....	71
<b>Bondarenko S.M., Bihun M.S., Tereshchenko A.S.</b> INTELLECTUAL CAPITAL AS FACTOR OF PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE.....	75
<b>Vitvitska U.Ya., Andriichuk I.V., Petruniv D.V.</b> INTEGRATED EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT BY REDUCING ASSETS AT THE EXAMPLE OF DOMESTIC ENERGY SUPPLY ENTERPRISES.....	79
<b>Honchar M.F.</b> MODEL OF POLYCRITERIAL SELECTION OF STRESS MANAGEMENT INSTRUMENTS.....	83
<b>Gut L.V.</b> SEARCH OF DIRECTIONS TO REDUCE COSTS AT TELECOMMUNICATION ENTERPRISES (BY THE EXAMPLE OF CHERNIVTSI BRANCH OF LTD “UKRTELECOM”).....	88
<b>Dymchenko O.V., Tararuyev Yu.O.</b> THE APPLICATION OF INTELLECTUAL CAPITAL FOR EVALUATION THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES.....	94
<b>Yermak S.O.</b> SYSTEMATICS OF INNOVATIVE MECHANISMS OF ECONOMIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE.....	99
<b>Kasych A.O.</b> AN INVESTIGATION OF MODERNIZATION PROCESSES AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN UKRAINE.....	103
<b>Knysh A.Yu., Duns’ka A.R.</b> PLANNING OF EXPORT ACTIVITY OF THE BREWERY ENTERPRISE ON THE BASIS OF PORTFOLIO ANALYSIS.....	107
<b>Kolisnichenko P.T.</b> SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSMENT THE ECONOMIC SECURITY LEVEL OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES.....	112
<b>Kruhlova O.A., Kozub V.O., Kozub S.O.</b> PROFIT QUALITY AS AN INDICATOR OF THE ENTERPRISE’S MANAGEMENT EFFICIENCY.....	115
<b>Lazorenko L.V.</b> ESTIMATION OF LEVEL OF SOCIAL-ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF CONNECTION.....	119
<b>Liezina A.V.</b> DIAGNOSTICS OF APPLICATION OF INSTRUMENTS TO MANAGEMENT VALUES OF PROJECTS IN THE SPHERE OF ELECTRICAL SUPPLY.....	122
<b>Makazan Y.V.</b> SOME ASPECTS OF WORLD CORPORATE CULTURE.....	129
<b>Mardus N.Yu., Mardus O.O.</b> FORMATION OF THE CONCEPT “PROFIT” AND DETERMINATION OF THE MAIN ASPECTS OF ITS MANAGEMENT.....	132
<b>Mastiuk D.O.</b> MECHANISM OF CAPITAL STRUCTURE MANAGEMENT STRATEGIES REALIZATION AT UKRAINIAN POWER-PRODUCING PUBLIC JOINT-STOCK COMPANIE.....	135
<b>Melikhova T.O.</b> THE ORETICAL APPROACHES TO DETERMINATION OF NATURE AND CONCEPT OF MECHANISM FOR ECONOMIC SAFETY PROVISION AT THE ENTERPRISE.....	143
<b>Mohylova A.Yu., Kukharchuk O.I.</b> DEVELOPMENT TRENDS OF TRADE IN UKRAINE: MACRO AND MICRO LEVELS DETERMINANTS.....	148

<b>Nusinov V.Ya., Holiver V.P.</b> THE PRACTICAL ASPECTS OF SHADOW BOARD'S PARTICIPANTS ACTIVITY IN JOINT-STOCK COMPANY AND THEIR CO-OPERATING WITH A BORD OF DIRECTORS.....	153
<b>Petryk I.V.</b> REQUIREMENTS FOR INVESTMENT IN OUTSOURCING OF MAIN BUSINESS PROCESSES.....	158
<b>Psiuk R.M.</b> DIAGNOSTICS OF THE PERFORMANCE OF THE MANAGER'S WORK IN THE SPHERE OF FOREIGN-ECONOMIC ACTIVITY.....	162
<b>Starynec O.G.</b> FEATURES OF FORMING AND DISTRIBUTION OF PROFIT OF ENTERPRISES OF CONNECTION.....	166
<b>Farat O.V.</b> BUILDING SYSTEMS OF ORGANIZATIONAL MEASURES TO PROVIDE INNOVATION CLUSTERS DEVELOPMENT.....	169



## СЕКЦІЯ 1 ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 330.338.24.021.8

**Гріненко А.Ю.***кандидат економічних наук, доцент,  
директор Товариства з обмеженою  
відповідальністю «Кліар Енерджі»*

### СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті досліджено теорію амбівалентності, її філософські, психологічні та економічні основи. Підкреслено головну особливість цієї теорії в галузі дослідження соціально-економічних процесів, а саме наявність протилежностей в їх функціонуванні, їх взаємний перехід і вплив на стан економічної безпеки системи. Критеріями оцінки рівня напруженості в економічній системі є амбівалентність та гострота протиріч або гармоній, які породжуються нею.

**Ключові слова:** авторитаризм, амбівалентність, безробіття, влада, демократизація, бідність, політичний режим, політична система, сакралізація, соціально-економічні системи.

#### **Гріненко А.Ю. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

В статье исследована теория амбивалентности, её философские, психологические и экономические основы. Подчеркнута главная особенность этой теории в области исследования социально-экономических процессов, а именно наличие противоположностей в их функционировании, их взаимный переход и воздействие на состояние экономической безопасности системы. Критериями оценки степени напряжённости в экономической системе являются амбивалентность и острота противоречий или гармоний, порождаемых ею.

**Ключевые слова:** авторитаризм, амбивалентность, безработица, власть, демократизация, бедность, политический режим, политическая система, сакрализация, социально-экономические системы.

#### **Hrinenko A.Yu. SOCIO-ECONOMIC AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF ECONOMIC SECURITY**

The article considers the theory of ambivalence, its philosophical, psychological and economic foundations. The paper highlights the main feature of this theory in the study of socio-economic processes: the existence of opposites in their functioning, their mutual transition and the impact on the state of economic security of the system. Criteria for assessing the degree of tension in the economic system are the ambivalence and severity of the contradictions or harmonies generated by it.

**Key words:** authoritarianism, ambivalence, unemployment, power, democratization, poverty, political regime, political system, sacralization, socio-economic systems.

**Постановка проблеми.** Сучасні протиріччя у взаємовідносинах влади, суспільства та особистості дестабілюють економічну ситуацію не лише в Україні, але й практично в більшості постсоціалістичних країн, які перебуваючи в трансформаційному стані, в умовах глобалізації намагаються вести розбудову ринкових демократичних відносин. Без сумніву, характер глобалізації, як і будь-якого соціального явища, є подвійним. Неоднозначність та тимчасове співіснування в українському суспільстві процесів зростаючої демократизації та авторитаризму, що відмирає, політичної системи виявляють основні фактори, які визначають різноспрямовані вектори подвійної динаміки політичних процесів в Україні. Нестабільність сучасного суспільства України впливає на коливання суперечливих думок, емоцій особистостей, що посилює в них аномію, агресію. Одним із напрямів вирішення проблеми реалізації таких особистостей є дослідження їх амбівалентності у соціальних установках, амбівалентності влади, під тиском якої вони знаходяться, та політичної амбівалентності, що є варіативним регулятором адаптації до реальної життєвої ситуації. Гармонії або дисгармонії, тобто амбівалентність, яка панує в трансформаційному суспільстві, мають бути дослідженими та забезпеченими єдністю своїх протилежностей; інакше, що, власне, сьогодні і домінує в українській

економіці, може відбутися значне падіння рівня економічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми економічної безпеки досліджувалися багатьма науковцями як в Україні, так і в інших країнах. Проте предметом дослідження є лише окремі питання проблеми, насамперед пов'язані з формуванням фундаментальних основ забезпечення економічної безпеки, визначенням системи економічних переваг і пріоритетів розвитку, формуванням окремих засад управління безпекою. Серед вітчизняних і зарубіжних авторів, праці яких присвячені зазначеним питанням, варто відзначити таких науковців, як І. Білько, В. Геєць, Б. Губський, Б. Данилишин, Г. Дарнопих, М. Єрмошенко, В. Кейбл, Л. Кістерський, О. Кононенко, Е. Кормишкін, В. Косєвцов, А. Лисецький, В. Мунтіян, Е. Олейников, М. Павловський, Г. Пастернак-Таранушенко, А. Степаненко, А. Сухоруков, А. Федорищева, Л. Чернюк, С. Шенфілд, В. Шлемко. Проблеми реалізації стратегії економічної безпеки країни, забезпечення захисту національних інтересів у найважливіших сферах економіки набувають великого значення, привертають до себе пильну увагу політичних діячів, учених, найширших верств населення. Актуальність цих проблем викликана масштабами загроз і реальними збитками, завданими економічній безпеці кра-

їни внаслідок безпрецедентної народногосподарської кризи першого десятиліття нинішнього століття, яка за своєю глибиною і тривалістю набагато перевершила Велику депресію всього капіталістичного світу протягом 1926–1933 рр. [1, с. 16].

Варто зауважити, що проблемам соціально-економічних і соціально-психологічних факторів та їх впливу на економічні відносини присвятили свої роботи лише декілька радянських дослідників, які вивчали певні аспекти амбівалентності особистості, а саме морально-психологічну проблему (І. Михеева), амбівалентність в поведінці відносно незнайомого (Т. Сорокіна).

Психологи України розпочали досліджувати феномен амбівалентності дещо пізніше. Зокрема, Т. Зелінська обґрунтовує амбівалентність як властивість особистості, Т. Лук'яненко та В. Чуйко – як рису особистості, А. Хурчак – як властивість атитюдів, В. Хабайлюк – як властивість соціальної установки.

Амбівалентність як психічне та психологічне утворення перебуває в полі зору філософії, соціології, медицини, психології, до того ж кожна з перерахованих наук розглядає її під своїм кутом.

Так, зокрема, соціологи О. Донченко, Е. Дюркгейм, Р. Мертон трактують амбівалентність як протиріччя соціальної системи або як особливість індивідуальної свідомості [2].

Проблему амбівалентності в соціальній психології як характерну ознаку «кризового типу особистості» в умовах переходу від тоталітарної системи до демократії досліджували такі вітчизняні науковці, як Н. Ануфрієва, І. Головаха, Н. Панінаха, Н. Паніна.

Зокрема, І. Головаха, Н. Паніна визначають амбівалентність як двояке, суперечливе відношення особистості до перспективи розвитку суспільства в перехідний період. Для позначення специфічної соціопатії в умовах сучасного розвитку суспільства науковці ввели в обіг поняття посттоталітарної амбівалентності [3].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження світових тенденцій та національних особливостей розвитку системи економічної безпеки України в контексті соціально-психологічних факторів виконані лише на окремих сегментах. Поглиблене вивчення інституційних парадоксів формування національної системи економічної безпеки та подальше опрацювання амбівалентності особистості як елементу економічної системи у її впливі на економічну безпеку має бути предметом подальшого дослідження.

Дослідження амбівалентності в галузі економічних відносин забезпечить вирішення проблеми виникнення та протікання економічних криз, протиріччя у відношеннях особи, держави і суспільства. На основі викладеного можна сформулювати основне завдання дослідження, яке полягає у з'ясуванні амбівалентності влади та амбівалентності підприємництва, а також їх впливу на безпеку економічної системи.

**Мета статті** полягає у виявленні сили амбівалентності на основі аналізу національних інституційних особливостей формування системи економічної безпеки в умовах інтеграції України до світового економічного простору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до сформульованих цілей статті в подальшому проведено дослідження системи економічної безпеки. Система – це множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середови-

щем та між собою, а також мають мету [4]. При цьому якісні характеристики системи не зводяться до суми якісних характеристик елементів, що її формують.

Будь-який господарюючий суб'єкт, який складається зі взаємопов'язаних функціональних елементів, може бути визначений як економічна система. Економічну систему визначають як сукупність взаємопов'язаних функціональних елементів сутності ведення підприємницької діяльності у вибраних ними технологіями зі створенням товарів або послуг, а також задоволення потреб населення, що проживає на території своєї юрисдикції, відповідно до закону регіону або на території іншої країни відповідно до його законодавства, тобто займається виробничою або зовнішньою торговельною діяльністю.

Кожна окрема система має комплекс властивостей, які регулюють її функціонування таким чином, щоб в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх змін були збережені її сталий розвиток, безпека і стабільність. Якщо цього не відбувається, система втрачає свої основні властивості, її структура та цілісність порушуються.

Таким чином, однією з найважливіших якісних характеристик функціонування системи є безпека. Кожен аспект загальної безпеки має, по-перше, власну функціональну модель, що відображає конкретний бік функціонування системи, а по-друге, ієрархічно, вибудований від планетарного до особистісного масштабу порядок. Безпечним називають явище або стан якогось носія небезпеки, що не містить загрозу можливої шкоди для його оточення. Властивість безпеки приписують об'єкту, який надійно захищений від небезпечних впливів на нього. Поняття «безпека» має дві сторони, а саме зовнішню, яка визначає вплив об'єкта на середовище, і внутрішню, яка характеризує властивість опору об'єкта по відношенню до дії середовища.

Внутрішня безпека є характерною рисою цілісності системи або показником її рівноважного стану. Іншими словами, ця безпека характеризує здатність системи підтримувати своє нормальне функціонування в умовах внутрішніх і зовнішніх впливів. Зовнішня безпека – це здатність системи взаємодіяти із середовищем без порушення його рівноважного стану. Інакше вплив системи на середовище може привести до невідворотних змін або порушення важливих параметрів, які характеризують стан середовища.

Виходячи з вищевикладеного, розглянемо трактування економічної безпеки держави та методикою її оцінки. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки, затверджених Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 р. № 1277, економічна безпека – стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі, а також характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання [5]. Згідно з цим документом Інтегральний індекс економічної безпеки складається з 9 середньозважених індексів і субіндексів, тобто складових економічної безпеки, а саме виробничого, демографічного, енергетичного, зовнішньоекономічного, інвестиційно-інноваційного, макроекономічного, продовольчого, соціального, фінансової безпеки [5]. Водночас кожний субіндекс економічної безпеки містить свої окремі складові. Розрахунок інтегрального індексу економічної безпеки у розрізі зазначених субіндек-

сів здійснюється на основі оцінки понад 130 окремих індикаторів, які базуються як на статистичних показниках, так і на даних, отриманих шляхом опитування респондентів. Так, серед таких індикаторів з найбільшими ваговими коефіцієнтами можемо виокремити такі:

- коефіцієнт природного приросту (0,1874);
- рівень доларизації грошової маси (0,1767);
- обсяг вивезення фінансових ресурсів за межі країни (0,1743);
- сальдо купівлі-продажу населення іноземної валюти (0,1657);
- частка людей похилого віку в загальній кількості населення (0,1625);
- співвідношення банківських депозитів та кредитів в іноземній валюті (0,1425);
- загальний коефіцієнт міграційного приросту (0,1274);
- демографічне навантаження непрацездатного населення на працездатне (0,1265);
- кількість наявного населення (0,1265) [5].

Водночас аналіз світових тенденцій і національного досвіду формування системи економічної безпеки доводить, що в процесі здійснення інституційних змін державного управління в цій сфері кожне прийняте рішення має глибокі наслідки не лише всередині, але й поза межами системи, охоплюючи економіку, політику, соціальну сферу держави тощо. Це пов'язане з тим, що система економічної безпеки є відкритою системою, яка функціонує в міцному взаємозв'язку з її внутрішніми елементами, але впливає на зовнішнє середовище та піддається його потужному впливу, тому визначає розвиток держави як мегасистеми загалом. Отже, відповідно до побудови «корпускулярних систем» як таких, у яких взаємодіють окремі частини, які не пов'язані між собою, але потребують одна одну, система економічної безпеки є стрижнем, що або пов'яже суспільство в єдине ціле та визначить його еволюцію, або залишиться амбівалентно-руйнівною силою [6, с. 48].

Важливим відкриттям в дослідженнях економістів протягом останніх років є визначення амбівалентності і як поведінки (в прийнятті рішень, збалансованості позицій, діях підприємців, влади тощо), і як помірних проявів двох діаметрально протилежних мотивацій.

Амбівалентність має як конструктивний, гармонійний (інтеграція протилежностей у позитивну стійку спрямованість), так і деструктивний, дисгармонійний характер (розбалансованість, дезінтеграція протилежностей у негативну спрямованість).

Одночасна орієнтація на взаємовиключні цінності, зрозуміло, не є якоюсь специфічною рисою українців. Тією чи іншою мірою вона притаманна всім народам пострадянського, а точніше постсоціалістичного простору. Саме таку соціальну амбівалентність кілька років тому дотепно відзначив відомий оглядач британського тижневика "The Economist" у статті під характерною назвою "Post-Soviet schizophrenia". З одного боку, його вразило те, що, згідно з даними соціологів, більшість українців хотіла б, щоб їхня держава у своєму розвитку наслідувала США та Німеччину, а не колишній СРСР. З іншого боку, та сама більшість (90%) переконана, що держава повинна гарантувати їм працю, більше того 46% опитаних вимагають посилення державного регулювання економікою, а лише 31% – його зменшення [7, с. 27].

Подібна амбівалентність притаманна усім народам, при звичаєним до державного патерналізму,

проте в Україні згадана «шизофренія» має не лише посткомуністичний, але й у певному сенсі постколоніальний характер. Сьогоднішній українець психологічно розщеплюється не лише між цінностями державного патерналізму та вільного ринку, комуністичного авторитаризму і ліберальної демократії, але й між традиційно радянською і новою українською ідентичністю.

Тому варто розглянути застосування теорії амбівалентних систем для вивчення соціально-економічних систем [8]. Зокрема, аналізуючи структури різних соціальних систем, таких як структура українського чи якогось іншого суспільства, вважаємо доцільним дати аналіз конкретних співвідношень для таких суспільств між багатими, бідними, і середнім класом.

Влада відіграє подвійну амбівалентну роль, то буваючи необхідним і доцільним механізмом спілкування людей, управління суспільством, то виступаючи як зла та дегуманізована сила, як це було два десятиліття тому в Кампучії, де революційний режим від імені народу знищив майже четверту частину населення країни. Аналогічне явище в історії України спостерігалось у 30-х рр. минулого століття, коли народна влада у боротьбі з «ворогами народу» відправила до Сибіру мільйони українців, які загинули там у каторжних умовах.

Досвід впливу амбівалентності на стан економічних відносин, на систему економічної безпеки є значним. Отже, справа з нашим європейським вибором та одночасне тяжіння до СРСР є сучасними ознаками амбівалентності. Саме амбівалентністю українського населення спричинена амбівалентна політика українських еліт, а саме чи проєвропейський вибір Леоніда Кравчука і Віктора Ющенка, чи проросійський орієнтир Леоніда Кучми та Віктора Януковича. Бажання задовольнити різні групи населення та уникнути політичної конфронтації, яка б розколола суспільство, спонукає українські еліти провадити неординарну амбівалентну політику. М. Корецька зазначає: «Оскільки правитель є точкою концентрованої присутності «благодаті», відношення до нього отримує ті ж риси амбівалентності, які властиві всякому відношенню із сакральним» [9, с. 15].

Економічно Україна має міцні економічні зв'язки з країнами СНД, водночас нарощує економічні зв'язки з Євросоюзом. У 2017 р. Україна мала найбільший товарообіг з Росією і Китаєм, що засвідчує амбівалентність української влади.

З одного боку, є чималий прошарок панівної провладної олігархії, бізнес якої пов'язаний з євразійськими зв'язками, тому перебування України в стані невизначеності їх цілком влаштовує, і яка, відповідно, намагається усіляко законсервувати амбівалентність українського суспільства. З іншого боку, зростає нова молода проєвропейська еліта, яких така амбівалентність не влаштовує. «Чи можливо із цього ускладнення зробити висновок, про те, що амбівалентність влади має онтологічну суть, – ставить риторичне запитання Л. Андреева. – <...> так, щоб дозволити провести відмінність і вибудувати серії феноменів, які провокують думку на добротну філософську турботу» [10, с. 94].

Саме наявна боротьба протилежностей може найближчим часом привести до зміщення еліт, а це вплине на стан системи економічної безпеки України. Але це закономірна амбівалентність трансформаційної економіки; як стверджував П. Бурд'ю, «не варто щоб вас мучила совість, тому що зло, як і добро – поняття умовне і відносне; не варто шукати

джерела зла, визначати його причину в світі, де віртуальне і реальне змішалось» [11, с. 134].

**Висновки.** Таким чином, амбівалентна природа економічної безпеки вказує на невизначеність і неоднозначність цього соціального феномена, але, будучи незаперечним фактом реальності і виступаючи як образ життя, амбівалентність є сигналом того, що нинішні соціально-економічні відносини переживають складний комплекс трансформацій, які неонов'язково мають негативний порядок і які неонов'язково ініціюють незворотні, структурні зміни.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Похилук В. Амбівалентність економічних відносин і економічна безпека. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2011. № 6(2). С. 15–19.
2. Merton R.K. The ambivalence of scientists. Sociological Ambivalence and other Essay. New-York: The Free Press, 1976. P. 35.
3. Panina N., Golovakha E. Tendencies in the Development of Ukrainian Society (1984–1998). Sociological Indicators (Tables, Illustrations and Commentaries). Kyiv, 1999.
4. Перегудов Ф., Тарасенко Ф. Введение в системный анализ. Москва: Высшая школа, 1989.
5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 р. № 1277. URL: [http://cct.com.ua/2013/29.10.2013\\_1277.htm](http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm).
6. Гумилев Л. Конец и вновь начало: популярные лекции по народоведению. Санкт-Петербург: СЗКЭО: Кристал, 2002. 416 с.
7. Post-Soviet schizophrenia. The Economist. 4 February 1995. P. 27.
8. Kirij V.G. Ambivalentnye sistemy: filosofi ja, teorija, praktika [Ambivalent systems: philosophy, theory, practice]. LAPLAMBERT Academic Publishing, 2011. 113 p.
9. Корецкая М. Амбивалентность сакрального и амбивалентность власти: от антропологической концепции к философской проблеме. Вестник Самарс. гуманит. акад. Сер. «Филология». 2014. № 1. С. 3–16.
10. Андреева Л. Христианство и власть в России и на Западе: компаративный анализ. Общественные науки и современность. 2001. № 4. С. 85–102.
11. Бурдьё П. О телевидении и журналистике / пер. с фр. Т. Анисимовой, Ю. Марковой; отв. ред., предисл. Н. Шматко. Москва: Фонд научных исследований «Прагматика культуры», Институт экспериментальной социологии, 2002. 160 с. ISBN 5-7333-0041-8.

УДК 339.9

**Задорожна О.Г.**

*кандидат економічних наук, доцент  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

### «М'ЯКА» СИЛА ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ ЧИННИК ТЕХНОКРАТИЧНИХ АНТИКРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

«М'яка складова» є невід'ємним елементом-основою світового досвіду, який вчить, що правопорядок кожного народу спирається на його традиції та духовні цінності. Проходить переформатування ментальної сфери населення різних країн. Зомбування становить для людини значно більшу небезпеку, навмисно перекручує метафізичні істини, задає формат нерозуміння і нерозуміння, претендує на формування кодів життєдіяльності, протилежних самому Життю. Для виживання людства слід досліджувати «м'яку» силу у форматі духовно-моральних цінностей і мотивів, які повинні ставати фундаментальними засадами антикризових господарських трансформацій.

**Ключові слова:** «м'яка» сила, духовно-моральні цінності, технократичний світогляд, зомбування, духовна сфера.

#### **Задорожная О.Г. «МЯГКАЯ» СИЛА КАК ПРИОРИТЕТНЫЙ ФАКТОР ТЕХНОКРАТИЧЕСКИХ АНТИКРИЗИСНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**

«Мягкая составляющая» является неотъемлемым элементом-основой мирового опыта, который учит, что правопорядок каждого народа опирается на его традиции и духовные ценности. Происходит переформатирование ментальной сферы населения разных стран. Зомбирование представляет для человека значительно большую опасность, специально перекручивает метафизические истины, задает формат неразмышления и непонимания, претендует на формирование кодов жизнедеятельности, протилежных самой Жизни. Для выживания человечества следует исследовать «мягкую» силу в формате духовно-нравственных ценностей и мотивов, которые должны становиться фундаментальными основами антикризисных хозяйственных трансформаций.

**Ключевые слова:** «мягкая» сила, духовно-нравственные ценности, технократическое мировоззрение, зомбирование, духовная сфера.

#### **Zadorozhna O.G. "SOFT" POWER AS PRIORITY FACTOR OF TECHNOCRATIC ANTI-CRISIS TRANSFORMATIONS**

"Soft component" is an integral element-the foundation of world experience, which teaches that the legal order of each people is based on its traditions and spiritual values. The study of "soft" power requires the definition of deeper meanings within the framework of economic science, aimed at the consciousness, moral and ethical values of the population. There is a reformatting of the mental sphere of the population of different countries. Zombification presents a great danger for a person, specifically overturns metaphysical truths, sets the format of non-reflection and misunderstanding, and pretends to form life codes, which contradicts Life itself. For the survival of mankind, it is necessary to investigate soft power in the form of spiritual and moral values and motives, which should become the fundamental bases of anti-crisis economic transformations.

**Key words:** "soft" power, spiritual and moral values, technocratic worldview, zombification, spiritual sphere.

**Постановка проблеми.** Глибинне розуміння нинішнього стану українського суспільства зводиться до констатації, що «ми живемо не в людиномірному суспільстві, а в суспільстві, наскрізь просякнутому

технократизмом та ресентиментними явищами як його наслідком» [1, с. 6]. Зараз вже можна стверджувати, що в умовах масової деіндустріалізації саме технократичне бачення кризової дійсності не



сприяє розумінню тих швидкоплинних явищ і процесів, які нині наростають в країні. Певною мірою можна стверджувати, що вершиною технократичного мислення стала концепція неоекономіки як глобального управлінського проекту щодо створення людини-мутанта. Неоекономіка створює віртуальний світ, у якому людина втрачає свою ідентичність саме як людина, сприяє спотворенню її свідомості через вимивання і втрату людських смислів та цінностей, спрямована на розгортання поля нерозуміння і програмує безумство. Дослідження «м'якої» сили стає досить актуальним, бо вона практично впливає на напрям і хід сучасних господарських трансформацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій з цієї проблеми показує, що «м'яка» сила ще не стала предметом глибоких наукових досліджень. Це перш за все зумовлене тим, що традиційна економічна наука перебуває у форматі аналізу матеріальних відносин, технократичного підходу, де позаекономічні, духовно-культурні чинники не входять до предмету її досліджень. Проте уже з'явилися окремі публікації, де згадується «м'яка» сила, але зміст та її роль у сучасних трансформаційних процесах майже не досліджений.

**Мета статті** полягає у розкритті ролі «м'якої» сили як пріоритетного чинника технократичних антикризових трансформацій та необхідності її введення у ціннісний формат заради розуміння проблеми виживання людства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сам технократизм є відбиттям механіко-матеріалістичного світогляду та нездоланного науково-технічного прогресу, а також має свої негативні наслідки, які зумовлені тим, що «у засадах технократизму лежить досягнення мети на якійсь одній ділянці суспільного життя без урахування всіх обставин, усієї сукупності можливих (як правило, негативних) наслідків. Технократизм також включає в себе як поширене явище сциєнтистське об'єктування проектів, не підкріплене достатньою мірою антропокультурною, соціокультурною та екологічною експертизою. Далі це некомплексність, а то й просто некомпетентність під час розв'язання нагальних соціальних, економічних і технічних проблем, байдужість до людської суб'єктивності, а то й нехтування нею в цьому процесі. Нарешті, це соціальна інженерія, коли людина як дуже непроста складова соціуму розглядається на кшталт машиноподібного елемента системи буття, гвинтика, попри все розмаїття, різномірність самої внутрішньої природи як мікрокосму, в результаті чого відбуваються омасовлення, стереотипізація всіх складових людської життєдіяльності та індивідуального людського буття» [2, с. 140].

Загальна характеристика технократичного світогляду виявляється у пріоритетах технократичного мислення. Суттєвими його властивостями є примат засобів над метою, цілі над смислом і загальнолюдськими інтересами, смислу над буттям і реальностями сучасного світу, техніки (зокрема, психотехніки) над людиною та її цінностями. Технократичне мислення пов'язане з розсудком, для якого людські цінності та мудрість не важливі. Для нього, як свідчить досвід кризових трансформацій дійсності, зовсім не важливі категорії моральності, совісті, людського переживання, гідності людини, справедливості та довіри. Більше того, як писав японський дослідник Т. Імамачі, «механічне доквілля, технологічна одноманітність як новий спосіб колективної ідентифікації – це мистецтво знищення особистісних характеристик, оскільки ультрасучасні тех-

нологічні апарати управляються не чиеюсь особистістю, а пальцями» [3, с. 82] (виділено нами – О. З.).

Тому в наукових, а особливо методологічних дослідженнях потрібно досить чітко визначити первинні категорії, насамперед поняття «людина розумна», яке вказує саме на технократичність сучасного мислення. Сьогодні не всі вчені розмірковують над питанням, що значить розум як «sapiens», тобто взятий як такий, у своїй специфіці, у «чистому» та сутнісному вигляді. Цю специфіку розкрив В. Кутирьов: розум – «це логос, раціо, рахунковість. Це інформаційно-дискурсивне знання, розгорнутою формою якого є наука, а результатом практичної реалізації – техніка. Людина розумна – це, зрештою, людина науки, яка вирішує усі проблеми об'єктивно, без почуттів і цінностей, навіть без мудрості, котра завжди є особистісною. Людина наукова – це, зрештою, людина технологічна, яка вирішує всі проблеми подібно досконалій інтелектуальній машині. Як «живий убитий». Атрибут розумності відокремив нас від тварин, що було актуальним під час становлення цивілізації, зараз же, в інформаційну епоху, він ототожнює нас зі штучним технічним інтелектом, загрожуючи перетворити в роботів нульового покоління – найбільш примітивних порівняно із супер-, нейрон-, нано- та іншими комп'ютерами» [4, с. 127–128] (виділено нами – О. З.).

Через розум людина не лише створила штучний, на відміну від природного, світ, але й сама опинилася у кризовому стані саме як людина. Вона сьогодні більше нагадує деякого заручника техніки, ідеології панування технократії. Це спостерігається «особливо у країнах, де найбільш кричали і за інерцією кричать про свободу, не помічаючи, що сучасний лібералізм став технолібералізмом, котрий піклується про свободу використання техніки більше, чим про свободу людини, її суб'єктивності та самості» [4, с. 129].

Радикальні зміни повинні відбутися і в економічній науці, перш за все в економічній теорії, яка надає прикладному економічному знанню методологічний інструментарій пізнання та розвитку, є головним дороговказом для розробки сценаріїв інакше можливого господарського розвитку людства. Радикальні зміни у світобаченні визначаються як заяви вчених-економістів про необхідність переходу до моральної, етичної, духовної економіки, де її представники відстоюють позиції життя і збереження людини, недопущення її перетворення у послюдину. Глибинний аналіз сучасної світової економічної кризи показав, що повинні змінюватися координати економічного мислення щодо більш досконалого і всебічного врахування тих явищ і процесів, які не досліджувалися традиційною економічною теорією, а насправді саме вони визначально впливають на економічний розвиток. Тому виживання людства має розглядатися у форматі постнекласичної економічної науки, яка повинна стати щонайменше етичною економікою.

Проблема виживання людини у штучно створеному завдяки механіко-матеріалістичній науці та повсюдному впровадженню її досягнень в сучасних технологіях світу вінчає питання про подальшу доленосність людства і загалом життя. І ця доленосність перш за все в нашому суспільстві пов'язана з глибиною та загостреною хворобою під назвою «морально-ціннісна дезорієнтація» [1, с. 58]. Вона зовні виявляється в руйнівному потенціалі байдужості, зневіри та депресивних настроїв, у хворобі «самості» як самоузгодження, принципово невіддільного від саморозладу, а на більш глибинному рівні пов'язана з тим, що називається трансцендентальним виміром буття

людини. Він не є чимось буденним, про що людина в процесі звичного господарювання не задумується, але ж він певним підсвідомим чином самореалізується в кожному господарському рішенні-вчинку людини-господаря через «провокування» свого розуму.

В господарстві наука, техніка, технології є наслідками саморозвитку людського розуму, перш за все в розумінні інструментального розуму, тобто людського *інтелекту*. Він і стає джерелом зростання техніко-раціональної *потужності* людства, яка у своєму захваті саморозвитком починає створювати певні загрози життю людини і життю загалом. Зараз, у час глобальної полісистемної кризи, такі загрози стали причиною загострення проблеми виживання людства. Проте, з іншого боку, сам розум через розвиток культури (пошук смислів мети і змісту життєдіяльності) породжує контрпроцеси, тобто розум «здатен не тільки «ув'язнювати», але й «вивільняти», змінюючи не стільки баланс між уніфікованим та унікальним (як інколи не тільки здається, проте й буває), скільки форми і засоби організації того й іншого, форми їхнього взаємного урівноваження [1, с. 60].

Історія людства свідчить про те, що весь процес господарського розвитку відбувається на основі дії закону техніко-гуманітарного балансу, тобто під час організації такого взаємного урівноваження техносу і гуманізму *ціннісна* раціональність стає її так званним двигуном. Тому науково-технічний процес повинен обов'язково запліднюватися духовно-культурними цінностями, які мають *вічний* характер *для людяності*, хоча вони актуалізуються саме в моменти загострення загроз життю, тобто стають *доленосними*.

У цьому аспекті надзвичайно актуалізується проблема виходу людини-особистості за межі технократичного мислення, бо воно нав'язує погляд на людину як на навчальний програмуючий компонент системи, як на об'єкт різноманітних маніпуляцій, а не як на особистість, для якої характерна не лише самодіяльність, але й свобода по відношенню до можливого простору діяльності.

Питання доленосності для людства приймає вигляд не всеперемагаючого техносу-прогресу, а виокремлення, усвідомлення та практичного спрямування так званої м'якої складової. У ній провідним компонентом є культура, що прямо впливає на національну економіку і відображає найбільш важливі професійні переконання та цінності, інтерпретацію історії, її героїв і міфи, які дають змогу віднайти усталеність. «М'яка складова» є невід'ємним елементом-основою світового досвіду, який вчить, що «правопорядок кожного народу спирається на його традиції та духовні цінності», які, згідно з древньою мудрістю, «котить колесо майбутнього», а тому «стабільність і процвітання кожного народу нерозривно пов'язані з його духовними традиціями та орієнтирами» [5, с. 81].

Аналіз «м'якої складової», зрештою, допомагає зрозуміти, що загибель усіх світових імперій, якими б вони не були сильними, визначається втратою ними символічним «капіталом» національної культури. Культурна деградація приводить до нездатності ефективно підтримувати ідею національної культурно-духовної переваги. Історія досить добре свідчить про те, що якщо господарська еліта стає духовно обеззброєною, коли вона відмовляється від національних цінностей на користь цінностей чужих, то настає швидкий занепад національного розвитку, а простір будь-якої держави швидко стає підконтрольним тому, хто зумів нав'язати свої цінності.

Тому «м'яка складова» діє у сфері цінностей і принципів господарювання, де перш за все відбувається цілеспрямований злам національних моральних норм, святинь та історичної багатовікової пам'яті народу. Причому в полі «м'якої складової» відбувається боротьба між ідеологією, яку можна швидко змінювати, і віковим запасом національної культури, яка завжди є консервативною стороною цього протиріччя, втримує цивілізаційну специфіку духу господарської творчості. Якщо національна еліта сповідує і творчо розвиває національно-культурні цінності та норми, то починається господарський розвиток, що сприяє зростанню рівня та якості життя народу.

Потім почали говорити про «м'яку» силу, яка забезпечує досить широкий спектр впливу на світові геополітичні та геоекономічні майбутні стратегії. Така «м'яка» сила у широкому розумінні фіксує вплив духовних, нематеріальних, культурних складових у господарській політиці, тобто вона сприймається як невидимі, нефізичні мотиви та дії насамперед у ментальній сфері відносин, що сприяють розв'язанню актуальних питань життєдіяльності людини, суспільства, людства загалом.

Сучасну концепцію «м'якої» сили, як свідчить література, розробив професор Гарварда Дж. Най, який опублікував її головні положення у монографії «М'яка сила. Засіб досягнення успіху у світовій політиці» [6]. Хоча його концепт «м'якої» сили стосується перш за все сфери політики, все ж таки слід розуміти, що її значення набагато ширше: вона є одним із системотворчих чинників сучасного національного і глобального господарства як цілісної життєдіяльності людини та людства. При цьому слід розуміти, що сам феномен «м'якої» сили закладений в онтологічних началах буття, а сама економіка, економічне є певним виразом цих начал та існує насамперед як ідеальний феномен. «Економічний світ – світ *ідеальних елементів і параметрів* <...> Подобається нам це чи ні, але все власне економічне – *ідеальне!* <...> і пояснювати це економічне потрібно як *ідеальне*» [7, с. 936].

Сама ж «м'яка» сила розгортається розумом людини, існує у свідомості, а тому її «вітчизною» є внутрішній духовний світ, який «організовує» саме людське єство, яке самореалізується в творенні цілісного господарства. Можна метафорично сказати, що саме «м'яка» сила як така в онтологічному плані задає високі «реєстри» буття-господарства як цілісної життєдіяльності людини, без «виконання» яких людина перетвориться на тварину, стане «нелюддю». Звідси випливає значення не тільки сучасної ролі «м'якої» сили, але й всезагальність/онтологічність її проявів. Виявлення широкого сенсу «м'якої» сили сприяє, з одного боку, новому розумінню фізичного простору-часу як сфери *процесуючого* господарства, де господарський досвід концентрує простір-час і продовжує його змістовне визначення через спадковість поколінь людей. З іншого боку, відкриває нові можливості для дослідження *уному* людяності у людині, де закладено *висхідний сито* людсько-господарський код розгортання цілісного процесу життєдіяльності особистості.

«М'яка» сила втілюється в духовно-практичну настанову людяності, що не тільки не закінчується індивідуальним досвідом господарюючої людини, яка завжди є смертною, але й постійно відтворюється у всесвітньо-історичному досвіді людства. Якщо ж визнавати існування спільності людини і Природи, а це все більше усвідомлюється та експериментально доводиться найсучаснішою наукою,

то й фундаментальність значущості «м'якої» сили в господарській діяльності людини постійно, але по-різному, в різних формах на кожному етапі історичного розвитку людства ставить проблему його виживання. В глобальному кризовому світі «слід звернути увагу на визначення сучасністю питомої ваги та людинозберігаючого потенціалу протиставлення не лише природи і людини чи суб'єкта й об'єкта, але й, наприклад, нормативного знання аналітичному, тобто визначення тих ретельно вивірених актуальним «очасовленням» міри і змісту означеного протиставлення, які зорієнтовані, зрештою, із тут-і-тепер у довічну обов'язковість виконання кожною генерацією вимог знання як такого, зорієнтовані на цінність та обов'язковість виконання його надбань, – на розум як людську, а отже, і моральну цінність» [1, с. 66].

Особливо актуальним аспектом сучасної дії «м'якої» сили, який потребує більш глибоких досліджень в руслі господарства, є те, що вона «націлена на голови і морально-етичні цінності населення, передусім молодого покоління, перш за все, тих країн, які не мають сталого імунітету від такої експансії» [8, с. 66]. При цьому вже досить чітко визначено напрями і шляхи такої націленості. Йдеться про реформатування ментальної сфери населення різних країн, які підлягають впливу неоліберального сценарію, перш за все економічної глобалізації, хоча конкретні інструменти знаходяться переважно у сфері морально-культурної глобалістики.

З іншого боку, слід не забувати про те, що в інформаційному суспільстві, яке ще називається суспільством всезагального споживацтва, значно зростають небезпеки маніпулювання свідомістю людини. Описуючи специфіку сучасної цивілізації, Н. Фергюсон дійшов висновку, що «усі досягнення західної цивілізації – капіталізм, наука, верховенство права і демократія – зводяться до шопінгу. «Споживча терапія», можливо, не вирішить усі наші проблеми. А головну загрозу для Заходу представляють не ісламісти-радикали чи будь-які зовнішні вороги, а наше нерозуміння власного культурного спадку і невіра у нього» [9, с. 340] (виділено нами – О. З.).

«М'яка» сила в кризовому глобальному світі реалізується переважно через зомбування свідомості людини постмодерновими образами та змістами поверхневого світобачення, заснованими на повсюдному насадженні філософії маркетингу і принципів споживацького суспільства, становить для людини значно більшу небезпеку, ніж використання фізичної сили. Зомбування умисно перекручує метафізичні істини, задає формат нерозміслення і нерозуміння, претендує на формування кодів життєдіяльності, противних самому Життю.

Сучасна політика «м'якої» сили хоч і спрямована на досягнення геополітичних і гео економічних змін без застосування насилля, збройних конфліктів, великих економічних ресурсів, проте має, так би мовити, зовсім не м'які соціально-економічні наслідки. Сьогодні обговорення проблем НВІКС-конвергенції набуло нового напрямку, коли до нано-, біо-, інформ- та когнітивних технологій додаються соціально-гуманітарні технології. Проте таке штучне розширення НВІК-конвергенції через традиційне розуміння соціального не сприяє сутнісному осмисленню такої конвергенції, бо духовно-моральні засади і чинники залишаються поза увагою дискутуючих. Якщо розбиратися по суті, то нові технології соціальної інженерії, урізноманітнюють невідомі раніше моделі прийняття рішень, хоча й змінюють

когнітивний базис людини, проте «не досягають» глибин духовного світу людини-особистості. Такі змішані когнітивні та соціально-гуманітарні технології здебільшого перетворюються на технології маніпулювання свідомістю, де головною мішенню є традиційні цінності, їх зміна, свідоме витіснення із життєдіяльності проблем людяності, пошуку смислу життя та визначення істинного місця людини в універсумі як носія культури. Фактично йдеться про розгортання процесів розлюднення і бездуховності, коли не просто забувається, а витісняється зі свідомості розуміння того, що духовність пов'язана насамперед з людським началом в людині, а бездуховність виявляється у виродженні людяності.

Основним засобом використання «м'якої» сили в сучасному інформаційному суспільстві стає маніпулювання свідомістю. При цьому дуже важливо зрозуміти, що маніпулювання свідомістю закриває сучасній людині можливості осмислювати глибинні сенси та цінності саме людського життя, використовувати їх для стратегічного і тактичного соціально-економічного управління щодо покращення добробуту всього населення країн. Річ в тім, що «маніпулятивні психотехнології та політтехнології замінили глибокомислений філософсько-соціологічний та історичний аналіз. Бо вони стали більш пристосовані до викривлення в практичних діях. У них немає особливих претензій і фундаментальних основ. Вони плюралістичні, прагматичні, ігрові. Вони не претендують на істинність» [10, с. 182]. Маніпулятивні технології свідомістю спрямовані перш за все на те, щоб людина стабільно залишалася в ролі засобу нарощення прибутку. Особлива роль у цьому належить надзвичайно агресивній рекламі у всіх засобах масової інформації, яка спрямована на нав'ювання того, що зараз ти уже не можеш бути модним, якщо не маєш останньої моделі телефону, модних нарядів, парфумерних виробів тощо.

Своєрідність нинішнього становища людства ставить його перед імперативною вимогою різкого зростання значення насамперед вічних духовно-моральних цінностей, сильне поширення яких стає «красною лінією», за яку людина не має права переступати, щоб залишатися людиною. Оскільки господарство зовсім не зводиться лише до економіки, але й засновується на системостворювальній спрямованості таких смислів-цінностей, то зараз необхідно виходити з того, на чому наголошував всесвітньо відомий український філософ С. Кримський, а саме, «як свідчить історія, із катастроф люди ніколи не виходили ціною одних лише економічних заходів. Тут необхідно піднесення духу, пробудження граничних антропологічних основ діяльності, творчий пафос великої культури» [11, с. 36] (виділено нами – О. З.).

**Висновки.** Проведений аналіз розуміння «м'якої» сили показав, що вона висхідним чином присутня у господарстві, задає його глибинні смисли та виявляється в існуванні його духовно-ідеальних образів-цінностей. Оскільки дійсний процес господарства не лише має продуктивні для людини наслідки, але й у певні періоди історії породжує ризики і загрози, інколи створює навіть катастрофічні ситуації, то і «м'яка» сила може виявлятися у протилежних напрямках. Однак людський розум заклопає в собі не лише інструментальну спрямованість інтелектуального прогресу, але й потенціал ціннісного світосприйняття, тобто архетип свободи-відповідальності підсвідомо спрямовує процес створення господарства, в якому виявляється внутрішній духовний світ людини-особистості.



Проблема вивчення «м'якої» сили стає однією з головних у форматі постнекласичної людиномірної науки, де людина-особистість реалізує потенціал господарського розвитку, організовує і провадить господарські трансформації антикризового розвитку. Виникає гостра необхідність розглядати людину як цілісний суб'єкт цілісних господарських трансформацій. Це значить, що у світобаченні та наукових дослідженнях людина має бути представлена як мікрокосм, тобто особистість, головною основою-характеристикою якої є цілісність, яка означається, формується, самореалізується духовністю. Тому пізнання цілісного світу буття-господарства можливе у форматі особистісної методології наукового аналізу, а «м'яка» сила повинна сприяти людському характеру антикризових господарських трансформацій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антропокультурні чинники європейського вибору України. Київ: Наукова думка, 2014. С. 6.
2. Шулевский Н. Неэкономика – судьба мутантов. Философия хозяйства. 2016. Спец. выпуск, март. С. 140.
3. Имамичи Т. Моральный кризис и метатехнические проблемы. Вопросы философии. 1995. № 3. С. 82.
4. Кутырев В. Бытие или ничто. Санкт-Петербург: Алетейя, 2010. С. 127–128.
5. Антоненко Л. «Мякая составляющая» в мировой экономике. Мировая экономика и международные отношения. 1997. № 4. С. 81.
6. Nye J.S. Soft Power. The Means to Success in World Politics. New York: Public Affairs, 2004. 145 p.
7. Экономическая теория: истоки и перспективы. Москва: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2006. 936.
8. Трансформація міжнародних економічних відносин в епоху глобалізації: колективна монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. С. 65.
9. Фергюсон Н. Цивилизация: чем Запад отличается от остального мира. Москва: АСТ: CORPUS, 2014. С. 340.
10. Смоловик А. Иррациональная теория субъектности (Концепция Человека в контексте стихийного восприятия действительности). Харьков: ФЛП Шейнина Е. В., 2011. С. 182.
11. Крымский С. Экспликация философских смыслов. Москва: Идея-Пресс, 2006. С. 36.

УДК 325.54:330.83(470+571). “18”

**Фицик Л.А.**

*кандидат історичних наук,  
доцент кафедри економіки*

*Уманського національного університету садівництва*

### ВНЕСОК М.Х. БУНГЕ В РОЗРОБЛЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСАД МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ РОСІЙСЬКОЇ ІМПЕРІЇ У 80-90-Х РОКАХ ХІХ СТ.

У статті досліджено концептуальні засади міграційної політики держави, розроблені видатним українським ученим-економістом ХІХ ст. М.Х. Бунге. Розглянуто витоки її формування у період наукової діяльності вченого та подальшу реалізацію на державних посадах Російської імперії. Акцентовано увагу на значному впливі представників історичної школи та соціального напрямку в економічній науці на формування його поглядів. Виділено основні напрями розроблення вченим основних засад міграційної політики держави. Виявлено, що розроблені М.Х. Бунге реформаторські проекти та реалізовані ним економічні перетворення багато в чому співзвучні із загальним спрямуванням та змістом сучасних соціально-економічних процесів в Україні.

**Ключові слова:** М.Х. Бунге, Російська імперія, міграційна політика, переселенці, Сибір, колонізація, переселенське законодавство.

#### Фицик Л.А. ВКЛАД М.Х. БУНГЕ В РАЗРАБОТКУ ОСНОВ МИГРАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ В 80–90-х ГОДАХ ХІХ В.

В статье исследованы концептуальные основы миграционной политики государства, разработанные выдающимся украинским ученым-экономистом ХІХ в. Н.Х. Бунге. Рассмотрены истоки ее формирования в период научной деятельности ученого и дальнейшая реализация на государственных постах Российской империи. Акцентируется внимание на значительном влиянии представителей исторической школы и социального направления в экономической науке на формирование его взглядов. Выделены основные направления разработки основ миграционной политики государства. Установлено, что разработанные Н.Х. Бунге реформаторские проекты и реализованные экономические преобразования во многом созвучны общим направлениям и содержанию современных социально-экономических процессов в Украине.

**Ключевые слова:** Н.Х. Бунге, Российская империя, миграционная политика, переселенцы, Сибирь, колонизация, переселенческое законодательство.

#### Fytsyk L.A. M. BUNGE'S CONTRIBUTION TO THE DEVELOPMENT OF THE BASIC PRINCIPLES OF THE MIGRATION POLICY OF THE RUSSIAN EMPIRE IN THE 80-90s OF THE XIX CENTURY

The article deals with the conceptual framework of the state's migration policy, developed by the outstanding Ukrainian scientist and economist of the XIX century M. Kh. Bunge. The origins of policy formation in the period of his scientific activity and its further implementation during the occupation of high level government positions in the Russian Empire are considered. Attention is focused on the significant influence of representatives of the historical school and social direction in economic science on the formation of Bunge's views. The main directions of development of the basic principles of the state migration policy are singled out. It has been established that reformative projects developed by M. Bunge and his socio-economic transformations have much in common with the general direction and content of modern transformational changes in the social sphere of the Ukrainian economy.

**Key words:** M.Kh. Bunge, the Russian Empire, migration policy, resettler, Siberia, colonization, resettlement legislation.



**Постановка проблеми.** У періоди трансформаційних перетворень суспільство є особливо привабливим об'єктом демографічних досліджень. Таким воно було в Російській імперії після реформ XIX ст., таким є в Україні й сьогодні, адже епоха комплексних системно-ринкових перетворень другої половини XIX ст., у період якої бурхливого розвитку набув міграційний рух населення з українських губерній у східні та південно-східні регіони Російської імперії, є глибоко співзвучною сучасним болісним процесам масового відтоку трудових ресурсів за межі країни. Змінилася лише географія країн-реципієнтів, які приймають наших громадян, види та причини міграції.

Для України державне регулювання міграційних процесів є відносно новим явищем. Проблема полягає у необхідності розроблення стратегії поточної та перспективної міграційної політики. Оскільки міграційні процеси є досить вагомим фактором впливу на демографічну ситуацію, формування національних та регіональних ринків праці, то держава повинна чітко визначити свою міграційну політику, яка б дала змогу не тільки успішно вирішувати повсякденні проблеми міграції, а й впливати на її причини.

З огляду на це, значної уваги потребує критичне осмислення національно-історичного досвіду регулювання міграцій, який, на жаль, залишається ще недостатньо вивченим. Не претендуючи на аналіз усього вітчизняного спадку у цій галузі, зосередимося на розгляді реформаторської діяльності видатного вченого-економіста, одного з найбільш значних дореволюційних діячів Російської імперії, теоретика і практика реформ другої половини XIX ст. Миколи Християновича Бунге у сфері розроблення заходів державної міграційної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням державних міграційних процесів присвячено чимало наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Віддаючи належне їх науковим напрацюванням із цієї проблематики, слід зауважити, що дослідження міграційної політики в Україні ще не має координованого й системного характеру. Розробки із цієї проблематики ще слабо узгоджуються між науковими установами та окремими дослідниками, й далеко не всі актуальні питання міграційної політики стали об'єктом вивчення науковців.

В історіографії питання переселення на околиці Російської імперії чільне місце займають праці А.А. Кауфмана, Н.В. Алексеєнко, Х. Аргинбаєва, П.Г. Галузо, І.В. Баскакової, О.Д. Воробйова, О.Д. Рибаківського, Л.Б. Кристалінського, Н.П. Шевченка, І.А. Благих, О.В. Щупленкова.

Однак внесок М.Х. Бунге у розроблення засад міграційної політики Російської імперії не отримав належного висвітлення як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Лише в окремих працях згадувалася його роль у вирішенні селянського питання. Це, зокрема, дореволюційні роботи М.І. Туган-Барановського, А.А. Кауфмана, А.Н. Бикова, А.А. Мігуліна та дослідження радянського історика В.Я. Лавричева.

Найбільш ґрунтовно це питання досліджувалося у роботах російського історика В.Л. Степанова. Спробу об'єктивного аналізу змісту та наслідків реформаторської діяльності М.Х. Бунге у соціальній сфері здійснив український дослідник В.Я. Кудлак, який розкрив роль та місце соціального чинника в програмі його реформ.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Отже, науково-практичний доробок

видатного ученого-реформатора у сфері державного регулювання міграційного руху досліджений недостатньо. Вимагає більш ґрунтовного вивчення петербурзький період життя М. Бунге, коли формувалися та реалізовувалися основні концептуальні засади його соціально-демографічних перетворень.

**Мета статті** полягає у дослідженні наукового доробку та практичної діяльності М.Х. Бунге у царині формування концептуальних засад міграційної політики держави та основних напрямів її реалізації у період його перебування на посадах міністра фінансів (1882–1887) та голови Кабінету міністрів Російської імперії (1887–1895).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Микола Християнович Бунге (1823–1895) був видатним економістом, професором і ректором університету св. Володимира у Києві. За своїм світоглядом це був ліберал, який із молодих років засвоїв західні цінності свободи особистості, визнання прав приватної власності та приватної ініціативи, відданість ідеям демократії та правопорядку. Він намагався ідеально застосувати європейські моделі у специфічно російських умовах, виступаючи за проведення заходів, орієнтованих на підвищення життєвого рівня та зміцнення правового статусу «нижчих класів».

Учений був переконаний, що політична економія має не обмежуватися дослідженнями тільки корисної діяльності людини, а вивчати її у тісному зв'язку з явищами суспільними та розкривати закони, яким ці явища підпорядковуються. Він зосереджував увагу на загальних, моральних, етичних та інших потребах, що в сукупності забезпечують гармонійний розвиток людини, її безконфліктне становище в суспільстві, яке ґрунтується на приватній власності та підприємницькій ініціативі [12, с. 75].

Київська економічна школа, яку заснував М.Х. Бунге та близькі до нього економісти в 70–90-х роках XIX ст., базувалася на теоретико-методологічних засадах німецької історичної школи та соціального напрямку в економічній науці, орієнтувалася на людську особистість та забезпечення державою її економічного, правового і соціального захисту як запоруки внутрішнього стимулювання економічного розвитку суспільства (тому її часто називають психологічною), а підхід її представників до вивчення економічних та неекономічних чинників, як зазначає Л.П. Горкіна, був певною мірою співзвучний сучасному неоінституціоналізму [4, с. 8]. Це проявлялося, насамперед, у погляді на державу як основне знаряддя і гаранта піднесення економічної ініціативи господарюючих суб'єктів та їх організацій на основі забезпечення суспільних умов вільного вибору кожного індивіда та у запропонованому методі вивчення правових, соціальних та інших «неекономічних» проблем за допомогою економічної методології.

Наприкінці 70-х – на початку 80-х років науково-економічні погляди М.Х. Бунге зазнали еволюції, що не могло не вплинути на його бачення соціальної політики держави. Він поступово відходить від попереднього економічного лібералізму і все більше схиляється до необхідності певного державного регулювання господарської сфери. Відповідно, у його програмі соціально-економічних реформ змінюється роль держави: тепер їй відводиться не тільки законодавча роль, вона повинна сама здійснювати активну соціальну політику для народного блага [6, с. 25].

Отже, можна стверджувати, що до початку призначення на державні посади М. Бунге вже мав сформувану програму реформ, у якій економічні пере-

творення були нерозривно пов'язані з вирішенням соціальних проблем. Саме це дає змогу стверджувати про соціально-економічну спрямованість його реформаторської програми.

Завершивши свою педагогічну кар'єру в Київському університеті, М. Бунге переїхав до Петербургу, де з 1879 по 1881 р. виконував обов'язки товариша міністра фінансів, а з 1882 р. протягом шести років працював на посаді міністра фінансів Російської імперії. З 1887 по 1895 р. М. Бунге – голова Кабінету міністрів.

Київський професор був прихильником ідей західної політекономії, прихильником приватної власності, свободи підприємництва та конкуренції, непримиримим критиком ідей соціалізму та комунізму. Мета його програми полягала у продовженні Великих реформ і переходу до ринкової економіки, але за забезпечення соціального захисту широких верств населення.

Причини «народолюбства» М.Х. Бунге пояснювалися як гуманістичним світоглядом, так і здоровим глуздом економіста-прагматика, який розумів, що в умовах бідності населення неможливий повноцінний розвиток продуктивних сил.

У «Нарисах політико-економічної літератури» Бунге писав: «Благоустрій суспільства не є неминучою формою довільно складених приватних відносин, як пропагують дослідники Сміта, – це результат безперервної дії уряду та народу» [3, с. 46].

В умовах економічної кризи 1873–1896 рр. та світової аграрної кризи, яка призвела, зокрема, до падіння закупівельних цін на зерно, величезного накопичення нереалізованих запасів хліба, скорочення посівних площ, розорення багатьох поміщицьких і селянських господарств, масового безробіття та посилення соціальної напруженості в суспільстві, вже до початку 80-х років стала особливо нагальною потреба у загальнодержавному законодавстві, яке регулювало би проблеми селян. Зокрема, велика увага урядових кіл була спрямована на вирішення проблеми переселенського руху. Цьому сприяло й офіційне визнання проблеми селянського малоземелля.

У міру наростання аграрного перенаселення у центрі країни уряд змушений був вносити в переселенську політику певні корективи. Так, уже в 1881 р. були затверджені «Тимчасові правила про переселення селян на вільні казенні землі», які дозволяли переселення колишнім поміщицьким селянам. Їм надавалася можливість отримати наділ у вісім десятин [10, с. 27].

На вимогу Олександра II у 1880 р. М. Бунге, вже на посаді товариша міністра фінансів Російської імперії, склав програмну записку про економічну політику, де подав детальну інформацію про фінансове становище країни. Основні положення цієї програми були опубліковані в «Сборнике государственных знаний». Ця стаття була написана ще в Києві, а надрукована, коли М. Бунге перебував уже в Петербурзі.

У записці чільне місце було відведене розв'язанню аграрного питання, зокрема міграційному складнику соціальної політики держави. Бунге пропонував переглянути механізм роздачі державних земель та їх використання для наділення селянам, вирішувати проблему малоземелля шляхом переселення селян у віддалені райони Російської імперії. Він зауважує: «Переселення є справою складною, яка вимагає обережності, бо пересування цілих мас малозабезпечених поселенців може бути пов'язане з великими грошовими витратами та втратою населення, яке гине від зміни клімату та від недостатнього забез-

печення на нових місцях. Тому слід було б розпочати з відведення місць для облаштування поселень на умовах, найбільш сприятливих, і розпочати переселення з бажаючих із місцевостей, в яких селяни терплять злидні внаслідок недостатності та недоброякісності наділів, надаючи переселенцям пільги та кошти з державної скарбниці». А для полегшення переселення окремих селянських сімей Бунге підняв питання про відміну низки постанов, які перешкоджали їх виключенню з попередніх громад та долучення до нових [8, с. 257].

Зауважимо, що міграційний складник відіграв важливу роль у реалізації М. Бунге соціальних програм, і найбільшого успіху він досяг саме в галузі переселенської політики. Разом із тим переселення панацеєю від аграрної кризи вчений не вважав, особливо в умовах урядового курсу на консервацію общини [2, с. 200].

Слід зазначити, що на початку 80-х років потреба в загальнодержавному законодавстві, яке регулювало переселенський рух селян в інші губернії, стала особливо гострою. Цьому сприяло й офіційне визнання у «верхах» проблеми селянського малоземелля, зокрема за державне сприяння переселенням активно виступили ліберальні демократи. Тому у відгуках, що з'явилися у таких виданнях, як «Русская речь» та «Московские ведомости», основні програмні положення М. Бунге були прийняті схвально. Більше того, переселення було визнане необхідним для окраїн із «метою розповсюдження та зміцнення російської народності», а тому самовільний рух не повинен був гальмуватися адміністративними переслідуваннями.

Перші кроки уряду у цьому напрямі були досить стриманими. Вже на посаді міністра фінансів Бунге виступив як співавтор доповідної записки «Про встановлення тимчасових правил про переселення селян на вільні казенні землі», яка була заслухана 30 червня 1881 р. на засіданні Кабінету міністрів. Затверджена імператором, вона давала право на переселення тільки з дозволу міністрів фінансів та державного майна, але з поправкою, що вона стосувалася тільки тих, хто перебував у найбільш скрутній економічній ситуації. У доповіді на Державній раді від 14 грудня 1881 р. про створення Селянського банку йшлося про те, що найбільш ефективним засобом для надання допомоги малоземельним селянам, які не мають можливості отримати додаткові ділянки у своїй місцевості, «було б надання інформації надлишку населення про способи до переселення у малоземельні губернії» [8, с. 256].

Із перших днів діяльності банку міністр фінансів Бунге неодноразово давав розпорядження видавати великі кредити переселенцям, але тільки 17 травня 1884 р. його позиція була підтримана на Особливій нараді міністрів під головуванням Олександра III, на якій урядовці висловилися за розширення допомоги з боку Селянського банку переселенському руху.

Заходи Миколи Християновича щодо врегулювання проблеми переселенців викликали сильне невдоволення у бюрократичних колах, де сама думка про переселення селян у пошуках кращої долі сприймалася як «величезна ересь». У «верхах» побоювалися всіякого масового аграрного руху, навіть організованого самим урядом, а помісне дворянство тривожило навіть перспектива витоку населення із центральних губерній та скорочення чисельності робочих рук. Такі побоювання пояснювалися тим, що селянське перенаселення підтримувало недотриманість общинного землеволодіння, укріплення якого

у той період було головним завданням урядової політики на селі.

У «Потойбічних нотатках» Бунге дорікнув уряду у недостатній увазі до переселенської справи. Він писав: «Держава володіє у нас величезними просторами землі в Сибіру та Середній Азії. Відмежування хоча б деякої частини цих земель та нарізка ділянок для селян, які бажають поселитися цілими селами для са обчинного землеволодіння, так і окремими дворами, становить нагальну потребу» [2, с. 232].

У 1885 р. Бунге продовжує виступати проти надмірної регламентації переселення, запропонувавши долучити до числа переселенців безземельних селян та міщан – землевласників із південних губерній, та гостро засуджує насильне повернення на батьківщину переселенців, які самовільно покинули свої домівки. Свою позицію він пояснює тим, що перетворення їх в осілих землеробів було б корисним не лише в господарському, а й у державному відношенні [2, с. 235–236].

М.Х. Бунге рекомендував надати переселенцям тверду гарантію в отриманні наділів за певну плату в розстрочку і потім видати їм документи на володіння землею, адже, на його переконання, без видання відповідних законів завдання освоєння околиць імперії залишаться невиконаними. «Ми не допускаємо навіть розповсюдження приватної власності в Сибіру (там її зовсім немає), – писав він, – і дивуємося, що Сибір повільно заселяється, що Сполучені Штати Північної Америки і Канада на протязі одного століття довели колонізацію та залізницю до Тихого океану, тоді як у нас, незважаючи на відправлення маси осіб на поселення в Сибір, на протязі двох століть Сибір залишається Сибіром, крайною дикою та недоступною, куди переселенці йдуть та звідки знову повертаються, тому що там немає твердого порядку та правил відносно отримання земель» [2, с. 236].

Політик та державний діяч М.Х. Бунге підкреслював актуальність заселення неосвоєних окраїн імперії також із погляду їх колонізації, оскільки це, на його думку, «необхідний крок за політичними міркуваннями на кордонах віддалених територій для протидії напливу іноземців» [2, с. 237].

Економічне значення переселення для Росії М. Бунге сформулював так: «Переселення в країнах, які мають великий запас вільних, головним чином, державних, земель, уявляється, з першого погляду, найбільш дієвим засобом для викорінення шкідливих наслідків малоземелля, для того щоб надати надлишку населення можливість прохарчуватися, а також виплачувати покладені на нього податки та виконувати повинності» [8, с. 258].

Із грудня 1892 р. після призначення його Олександром III віце-головою Комітету Сибірської залізниці Бунге безпосередньо впливав на переселенську політику, результатом чого стало суттєве зростання у другій половині 90-х років державних асигнувань на облаштування переселенців та підготовку земельних наділів. На його переконання, допомога казни переселенцям повинна полягати в наданні їм «тільки таких пільг, які б виправдовували нестачу для малоземельних селян додаткових заробітків на батьківщині» [9, с. 260].

А. Кауфман у дослідженні «Переселення і колонізація» вказує, що М.Х. Бунге «основоположним у колонізаційній практиці вважав урядовий вплив, який не буде затримувати переселенців, які самовільно покинули батьківщину, а надасть переселенському руху правильну організацію» [5, с. 213].

Однак контроль над переселенням уряд здійснював досить слабо. Переселенський потік у Сибір став обліковуватися лише з 1885 р. Так, з 1861 по 1891 р. до Сибірського регіону мігрувало близько 450 тис. переселенців (у тому числі до Західного Сибіру до 350 тис. осіб, до Східного – до 100 тис.). Більшість переселенців осідала у Західному Сибіру, розташованому ближче до європейської частини країни. Тут основним районом в'їзду був Алтай, який привертая увагу більш сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами [5, с. 214].

У березні 1893 р. була створена Підготовча комісія для розроблення нового закону про переселення, а 15 квітня 1896 р. був нарешті прийнятий закон, який відмінив практику насильного повернення самовільних переселенців та спростив порядок видачі дозволів на переселення, встановив пільговий тариф на проїзд залізницею. Комітет Сибірської залізниці на чолі з М.Х. Бунге за час свого функціонування напрацював основні принципи переселенського руху. Для допомоги Комітету уряд надав у його розпорядження особливий «Фонд допоміжних підприємств Сибірської залізниці», який забезпечував, головним чином, потреби колонізації. Фінансові можливості фонду давали змогу значно розширити фронт землевідвідних та іригаційних робіт, налагодити постійний статистичний облік, створити більш дієві організаційні структури [11, с. 113].

У другій половині 90-х років помітно зросли державні асигнування на облаштування переселенців і підготовку земельних ділянок, скоротилася кількість самовільних переселенців та селян, які повернулися назад. Так, тільки за 1893–1902 рр. до Сибіру переселилися 1,4 млн. селян. Та все ж ці заходи не призвели до корінних змін переселенської політики, оскільки вільному пересуванню сільського населення заважали общинні порядки, кругова порука та паспортна система [1; 7].

Таким чином, за час діяльності М.Х. Бунге на високих державних посадах у Російській імперії можна виділити декілька напрямів розроблення вченим основних засад міграційної політики держави:

1. Державне регулювання переселенського руху.
2. Колонізація незаселених земель.
3. Створення системи державного асигнування для облаштування переселенців.
4. Створення умов для соціальної адаптації новоселів.
5. Створення правових засад для регулювання міграційного руху населення.
6. Вирішення соціально-економічних проблем в аграрній сфері.
7. Підвищення життєвого рівня та умов праці селян.

Їх, на нашу думку, можна розглядати як складники майбутньої концепції міграційної політики Російської імперії у кінці XIX – на початку XX ст., а М.Х. Бунге можна вважати вченим та державним діячем, який стояв біля її витоків.

**Висновки.** Відведення М. Бунге такого значення вивченню проблем міграції населення дає підстави стверджувати про соціально-економічне спрямування його програми ринкових перетворень, яка мала комплексний характер. Вони проводилися для блага народу та країни, й у цьому їх основна роль. Соціальні заходи, які розробляв та реалізовував М.Х. Бунге, стали початком більш масштабних перетворень, у результаті чого була створена необхідна реформаторська база для діяльності реформаторів наступного покоління – С.Ю. Вітте та П.А. Столипіна.

Розроблені М.Х. Бунге реформаторські проекти та реалізовані ним соціально-економічні перетворення багато в чому перекликаються із загальним спрямуванням та змістом сучасних трансформаційних перетворень у соціальній сфері економіки України, насамперед у реформуванні системи пільг, підвищення рівня соціальних стандартів, створення системи соціального захисту внутрішньо переміщених осіб.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бруснікин Е.М. Переселенческая политика царизма в конце XIX в. *Вопросы истории*. 1965. № 1.
2. Бунге Н.Х. Загробные заметки. М.: Река времени; Эллис Лак, 1995. С. 198–254.
3. Бунге Н.Х. Очерки политико-экономической литературы. СПб.: Тип. М.М. Стасюлевича, 1895. 162 с.
4. Горкіна Л.П. Погляди вітчизняних економістів XIX – початку XX ст. на інституціональне забезпечення економічного розвитку. *Наукові праці ДОН НТУ. Серія «Економічна»*. Вип. 103-2. С. 4–11.
5. Кауфман А.А. Переселение и колонизация. СПб.: Тип. т-ва «Общественная польза», 1905. 444 с.
6. Кудлак В.Я. Роль соціального чинника у реформаторській діяльності М.Х. Бунге. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 1. С. 21–25.
7. Мигулин П.П. Аграрный вопрос. Харьков: Печатное дело, 1906. 170 с.
8. Степанов В.Л. Н.Х. Бунге: Судьба реформатора. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 1998. 398 с.
9. Степанов В.Л. Самодержец на распутье: Николай II между К.П. Победоносцевым и Н.Х. Бунге. *Власть, общество и реформы в России в XIX - начале XX века: исследования, историография, источники*. СПб.: Нестор-История, 2009. С. 145–168.
10. Шевченко Н.П. К вопросу о переселенческой политике государства во второй половине XIX в. *Вестник Томского государственного университета. История*. 2009. № 4(8). С. 27–31.
11. Шкапский О. На рубеже переселенческого дела. *Вопросы колонизации*. 1906. № 1.
12. Ущатовський Ю. Київська економічна школа XIX ст. у контексті зародження інституціоналізму. *Економіка України*. 2012. № 2. С. 70–80.





## СЕКЦІЯ 2 СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.9:339.137.2:338.5

**Колобердянко І.І.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
природних ресурсів та економічної теорії  
Запорізького національного університету*

**Голянчук А.Р.**  
*студентка  
Запорізького національного університету*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ТА ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Стаття присвячена дослідженню основних етапів та процесів формування міжнародних конкурентних стратегій, які використовуються компаніями на світовому ринку. Розглянуто особливості втілення низки цінових стратегій компаніями, які функціонують в масштабах міжнародного ринку. Ці процеси досліджуються в контексті глобалізації економіки.

**Ключові слова:** міжнародні конкурентні стратегії, цінові стратегії, глобалізація економіки, міжнародні компанії, міжнародний ринок.

#### **Колобердянко И.И., Голянчук А.Р. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ И ЦЕНОВЫХ СТРАТЕГИЙ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

Статья посвящена исследованию основных этапов и процессов формирования международных конкурентных стратегий, которые используются компаниями на мировом рынке. Рассмотрены особенности воплощения ряда ценовых стратегий компаниями, функционирующими в масштабах международного рынка. Эти процессы исследуются в контексте глобализации экономики.

**Ключевые слова:** международные конкурентные стратегии, ценовые стратегии, глобализация экономики, международные компании, международный рынок.

#### **Koloberdianko I.I., Holianchuk A.R. KEY FEATURES OF COMPETITIVE AND PRICING STRATEGIES DEVELOPING IN INTERNATIONAL BUSINESS IN TERMS OF ECONOMY GLOBALIZATION**

The article is devoted to studying of basic stages and processes of international competitive strategies forming, which are used by companies in world market. Also there are considered key features of implementing a range of pricing strategies by companies that operate in the scale of international market. These processes are researched in the context of global economy.

**Key words:** international competitive strategies, pricing strategies, economy globalization, international companies, international market.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в умовах розгортання глобалізаційних процесів значно посилюється конкуренція серед міжнародних компаній. Саме тому дослідження основних способів підвищення конкурентоспроможності компанії, а також ефективних шляхів використання наявних ресурсів та переваг є важливим для успішної діяльності на світовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теоретичних основ конкурентних стратегій зробив американський вчений М. Портер. Практичне підтвердження та аналіз діяльності світових компаній відобразилися в працях британського вченого Р. Гріффіна. Маркетинговий аспект цього питання вивчався Р.А. Керіном.

**Мета статті** полягає у вивченні особливостей побудови конкурентних стратегій та втілення цінових стратегій міжнародними компаніями для підвищення конкурентоспроможності та ефективного функціонування на міжнародному ринку.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Поняття стратегії широко використовується під час визначення основ функціонування підприємств, тому існує кілька підходів до його визначення. Наведено кілька з них. За трактуванням американських

дослідників А. Томпсона та А. Стрікленда, стратегія конкуренції є стратегією компанії, що містить підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та укріплення своєї позиції на ринку [1, с. 156]. Відомий вчений у сфері економіки та менеджменту М. Портер наголошує на тому, що конкурентна стратегія втілюється у наступальних або оборонних діях для захисту позиції від п'яти конкурентних сил [2, с. 11]. Іншим підходом до пояснення стратегій міжнародної конкуренції є визначення їх як моделей поведінки суб'єктів конкуренції задля отримання конкурентної переваги на довгостроковій основі з використанням наявних ресурсів та умов діяльності [1, с. 156]. Отже, міжнародна конкурентна стратегія є сукупністю послідовних дій та заходів компанії, які вона використовує для отримання якомога кращого положення на міжнародному ринку.

Стратегія є загальним напрямом діяльності компанії та досить широким поняттям. Для її втілення необхідно визначити основні елементи міжнародної стратегії, а саме виключну компетенцію компанії, сферу діяльності, розподіл ресурсів та синергію [3, с. 559–562].

Виключна компетенція визначає, в чому компанія має найбільше переваг порівняно з її конкурентами. Це можуть бути нові технології, ефективна збутова мережа, бренд, унікальні товари, використання специфічних ресурсів тощо. Тобто виключна компетенція є тим фактором, завдяки якому міжнародні компанії можуть досягти найкращих результатів, а особливо в боротьбі з місцевими підприємствами, які володіють більшою інформацією про ринок.

Сфера діяльності визначає галузь, у якій компанія має намір вести свою діяльність. Це можуть бути як географічні регіони, так і ринки певних товарів. Сфера діяльності пов'язана з виключною компетенцією компанії, оскільки її визначає саме наявність певних ресурсів у компанії, за допомогою яких вона може успішно конкурувати на міжнародному ринку. Також сфера діяльності визначається вибраною корпоративною стратегією. Якщо компанія орієнтується на один вид діяльності, то сфера її діяльності обмежується лише ринком одного товару або послуги. Якщо ж вибраною стратегією є пов'язана диверсифікація або непов'язана диверсифікація, то галузь інтересів компанії значно розширюється.

Наступним елементом є розподіл ресурсів. Він визначає, яким чином компанія спрямовує наявні ресурси для досягнення найкращого результату. Це може бути розподіл між географічними регіонами, ринками товарів або послуг тощо. Для цього компанії необхідно вирішити, який напрям діяльності є для неї найбільш пріоритетним та куди має спрямовуватися найбільше ресурсів.

Останнім елементом є синергія – це сумарний ефект, який полягає в тому, що під час взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми [4]. Однак ступінь впливу цього елементу на успішність діяльності компанії також залежить від вибраної корпоративної стратегії. Найбільшого синергійного ефекту вдається досягти за пов'язаної диверсифікації, оскільки в цьому разі компанія діє на суміжних ринках, отже, успіх на одному з них може забезпечити гарний результат на інших. Яскравим прикладом є компанія “Disney”, яка присутня на взаємопов'язаних ринках кіноіндустрії, телебачення, дитячих іграшок та розважальних парків. У разі з пов'язаною диверсифікацією та орієнтацією на один вид діяльності цей ефект буде менш помітним.

Під час формування міжнародної стратегії компанією визначаються ринки, на яких вона планує оперувати, які конкурентні переваги дадуть їй змогу досягнути найкращих результатів, яким чином вона буде захоплювати ринок, за якою організаційною моделлю влаштовуватиме свою внутрішню діяльність тощо. Однак одразу визначити та проаналізувати наведені аспекти досить складно, тому існують певні етапи розробки міжнародної стратегії [3, с. 563–569].

Першим етапом є визначення місії компанії, яка формулює мету діяльності компанії, шляхи її досягнення, цільові ринки, напрями діяльності, цінності, товари або послуги, які вона надаватиме, тощо. Для міжнародних компаній може бути характерною наявність кількох місій, одна з яких описуватиме компанію загалом, а інші характеризуватимуть її діяльність в кожній конкретній країні. Безперечно, в такому разі місії не мають суперечити одна одній.

На наступному етапі проводяться дослідження середовища бізнесу та SWOT-аналіз. До середовища ведення бізнесу належать всі внутрішні та зовнішні

умови ведення бізнесу. Зазвичай їх поділяють на політичні, економічні, соціальні та технологічні. За допомогою SWOT-аналізу визначаються сильні (S – “strengths”, «сильні сторони») та слабкі (W – “weakness”, «слабкі сторони») сторони компанії, а також можливості (O – “opportunities”, «можливості») та загрози (T – “threatens”, «загрози») для діяльності компанії. Сильні та слабкі сторони стосуються внутрішньої організації компанії та її переваг і недоліків як такої. Під час визначення можливостей та загроз аналізуються зовнішнє середовище компанії, її положення на ринку та стосунки з конкурентами.

На етапі розробки стратегічної мети керівництво компанії визначає основні загальні задачі, які їй необхідно виконати. Вони мають бути вимірними, обмеженими в часі та можливими для досягнення. Під час стратегічного планування визначаються подальші напрями діяльності, прогнозуються результати, наводяться їхні кількісні виміри, встановлюється термін, протягом якого вони мають бути виконані, передбачаються можливі ризики та шляхи їх уникнення або зниження. Як правило, стратегія компанії розробляється вищим керівництвом.

На наступному етапі формується тактика компанії. На цьому етапі встановлюються тактичні цілі, як у сукупності дають змогу досягти визначеної на попередньому етапі стратегічної мети. Таким чином, на цьому етапі розробляються певний план дій та шляхи втілення стратегії, які є вже більш конкретними. Зазвичай тактику компанії створюють менеджери середньої ланки.

Останнім етапом є розробка загальної схеми управління діяльністю компанії. На ньому визначаються управлінські та організаційні процедури, які мають забезпечити досягнення стратегічної мети. Відповідно до того, яка ситуація складається, вони можуть змінюватися для покращення ефективності діяльності компанії, збільшення прибутків або мінімізації збитків. Таким чином, визначається адаптація компанії до змін умов її діяльності.

Всі наведені етапи тісно взаємопов'язані, в результаті чого зміна факторів одного з них приведе до зміни інших. Якщо змінюються стратегічні цілі, то зміняться і тактика, і схема управління та організації. Також в результаті змін з різних причин тактики або схеми управління можуть зазнати змін і кінцеві стратегічні показники. Переважно такі зміни викликані мінливістю середовища ведення бізнесу та непередбачуваними обставинами, але також можуть мати місце і прорахунки та помилки під час планування.

Однією з основних сфер впливу глобалізації на міжнародні компанії є цінова політика та можливості отримання додаткового прибутку за використання різних цінових політик на світовому ринку. У процесі здійснення міжнародної діяльності компанії стикаються з багатьма проблемами, пов'язаними зі встановленням цін на товари в різних країнах. Здебільшого вони спричиняються коливаннями валютних курсів, різницею в рівнях життя в різних країнах, а також відмінностями між витратами на виробництво та дистрибуцію в них. Відповідно до цього міжнародні компанії використовують різні стратегії ціноутворення.

Компанії, які оперують відомими брендами та попит на товари яких є не дуже еластичним стосовно ціни, віддають перевагу тому, щоб встановлювати ціни, які не залежать від коливання курсу валют.

Таку стратегію вибрали компанії “BMW”, “Rolex” та “Montblanc” [3, с. 815].

Виробники та постачальники товарів, які легко транспортуються та широко використовуються в усіх країнах, зазвичай встановлюють стандартну ціну на них незалежно від того, в якій країні вони виробляються. Найчастіше це міжнародні компанії, які працюють із сировинними матеріалами та сільсько-господарською продукцією. Ціни на таких ринках встановлюються попиту і пропозицією на міжнародному ринку [3, с. 815].

Ще одним способом встановлення ціни є дворівнева цінова політика, за якої вартість товарів у країні виробника та решті країн різняться. Це пов'язане з тим, що всі витрати на розробку нових товарів та дослідження стосовно цього включаються до ціни товару на національному ринку. Відповідно, на міжнародному ринку такі товари коштують дешевше. Однак ця стратегія не є прийнятною для тривалого використання та може спричинити звинувачення на адресу компанії в демпінгу. Так було з виробниками “Toyota” і “Mazda”, коли вони почали постачати свої автомобілі на американський ринок [3, с. 816].

Найбільш популярним є встановлення ринкових цін, які є в кожній країні. Це дає змогу зіставляти доходи з витратами, а також підвищувати ціни там, де споживачі готові платити більше, та знижувати їх там, де попит є більш еластичним стосовно ціни. Однак це може також спричинити низку проблем. Однією з них є поява так званих сірих ринків, коли товари легально імпортуються за низькими цінами, але на місцевих ринках продаються за завищеними. Так було з напоями “Coca-Cola” в Японії, коли у 90-х роках ХХ століття внаслідок коливання курсу валют японські імпортери закупували їх за ціною, яка була на 27% нижче за офіційно встановлену для японського ринку [3, с. 818–819].

Існує також велика кількість окремих цінових стратегій, які втілюються міжнародними компаніями, а деякі з них створюють власні. Наприклад, ТНК “Proctor&Gamble”, встановлюючи ціни на продукцію “Gillette”, використовує стратегію «зняття вершків». Спочатку на новий продукт встановлюється висока ціна, яку здатні заплатити споживачі з певним рівнем доходу. Після того як ажіотаж поступово зменшується, ціна також знижується, даючи змогу збільшити кількість споживачів, які готові придбати товар за новою ціною. Таке поступове зменшення ціни триває доти, доки не вона не досягне максимально можливого низького рівня. Використання цієї стратегії є надзвичайно ефективним та прибутковим для компанії, оскільки упаковка з чотирма лезами “Fusion” коштує у Великій Британії 9.72, але її справжня ціна становить менше 30 пенні. Особливістю “Gillette” є також те, що, як тільки ціна починає знижуватися, на ринку з'являється новий продукт, реклама якого спрямована на те, щоб заохотити прихильників попереднього товару купувати новий. Так було тоді, коли компанія, запустивши бритву “Fusion”, переконувала споживачів у тому, що вона набагато краще за попередню “Mach 3” [5]. Застосовувана стратегія допомагає збільшити прибутки, утримуючи майже ту саму ринкову частку, за рахунок підвищеної ціни на нові товари та прихильності споживачів. До подібних дій вдається і компанія “Apple”, випускаючи нові версії iPhone.

Існують випадки, коли компаніями використовується абсолютно протилежна стратегія. Зазвичай це робиться для того, аби привернути увагу споживачів,

для яких ціна товару має велике значення, до нового товару. Мережа супермаркетів “Wal-Mart” використовує таку стратегію у двох напрямках: продає у своїх магазинах нові товари за нижчими цінами, ніж в інших супермаркетах, розраховуючи на те, що споживачі купуватимуть більше, ніж планували або потребують; встановлює нижчі ціни на всі товари у своїх магазинах, ніж конкуренти, під час проникнення на ринок нової країни, завойовуючи прихильність споживачів. Коли певна ринкова частка здобута, ціни можуть поступово підвищуватися [6]. До подібних дій вдалася і компанія “Amazon”, коли встановила ціну на нові планшети “Kindle Fire” у 199 дол. США, тоді як конкурентна ціна на них складала 499 дол. США [7, с. 277].

Компанії, попит на товари яких переважно забезпечується за допомогою іміджу та бренда, використовують стратегію престижного ціноутворення. До неї вдаються “Rolex”, “Chanel”, “Cartier”, “Pandora”, “Ferrari”, “Dolce & Gabbana” тощо. Ціна на їх товари значно вища, ніж витрати на їх виготовлення, і означає гарантію якості та статусу, тому зниження ціни найчастіше означатиме для споживачів гіршу якість. Така стратегія може використовуватися і компаніями, орієнтованими на ринки різного класу. Наприклад, коли на ринку з'явилися нові батарейки “Duracell”, які рекламувалися як більш потужні, ніж звичайні, та коштували на 25% дорожче, компанія “Energizer” вирішила запустити свої потужніші батарейки “Energizer Advanced Formula”. Однак для того, аби завоювати ринок “Duracell”, вона встановила на них таку саму ціну, як і на звичайні батарейки. В результаті споживачі сприйняли таку ціну як показник нижчої якості та віддали перевагу “Duracell”. Для того щоб реабілітуватися, “Energizer” вирішила запровадити ще одні потужніші батарейки “Energizer e2”, але цього разу за ціною, яка була на 4% вище, ніж “Duracell”, та на 50% вище, ніж “Energizer Advanced Formula”. Вжитий захід виправдав себе, і компанія змогла відшкодувати збитки, завдані попередньою кампанією, а також відновити долю ринку [7, с. 278].

**Висновки.** Визначення конкурентної стратегії компанії є важливим аспектом її функціонування, а особливо на міжнародному ринку. Для створення ефективної стратегії використовується певна сукупність прийомів та послідовних дій, які допомагають створити комплексний план розвитку компанії, її проникнення на ринок, а також здобуття та утримання конкурентних позицій. Вкрай важливим в умовах глобалізації економіки є вибір правильної цінової стратегії. Її успіх та результативність залежать від низки чинників, зокрема групи товарів, цільових регіонів, особливостей методів просування та позиціонування компанії на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_2\\_1/156-160.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/156-160.pdf).
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И.В. Минервин. Москва: Альпина Бизнес Букс, Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес / пер. с англ. А.В. Медведев. 4-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 1088 с.
3. Підвальна О.Г., Козяр Н.О. Синергійний ефект в менеджменті. Ефективна економіка. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865>.



4. Ritson M. 5 Reasons Gillette Is The Best A Brand Can Get. Branding Strategy Insider. 2009. URL: <http://www.brandingstrategyinsider.com/2009/06/5-reasons-gillette-is-the-best-a-brand-can-get.html#.WDQsC30jW9c>.
5. Munroe S. Penetration Pricing Examples. Small Business. URL: <http://smallbusiness.chron.com/penetration-pricing-examples-18365.html>.
6. Kerin R.A., Hartley S.W. Marketing. The Core. New York: McGraw-Hill Education, 2016. 531 c.

УДК 339.92

**Жиленко К.М.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу  
Дніпровського національного університету  
імені Олеся Гончара

## ПЕРЕДУМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТНК В ПРОЦЕС СИСТЕМОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено сучасні процеси інтеграційних перетворень зовнішнього середовища функціонування ТНК. Проаналізовано основні аспекти процесу системної трансформації, що обумовлює вибір стратегії діяльності ТНК. Виявлено, що ТНК у процесі моделювання стратегій здатні трансформувати зовнішнє середовище відповідно до своїх інтересів.

**Ключові слова:** інтеграція, трансформація економіки, міжнародна конкурентоспроможність, інвестиційний потенціал, логістична інфраструктура.

### **Жиленко Е.Н. ПРЕДПОСЫЛКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ ТНК В ПРОЦЕСС СИСТЕМОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

В статье исследованы современные процессы интеграционных преобразований внешней среды функционирования ТНК. Проанализированы основные аспекты процесса системной трансформации, которая обуславливает выбор стратегии деятельности ТНК. Обнаружено, что ТНК в процессе моделирования стратегий способны трансформировать внешнюю среду в соответствии со своими интересами.

**Ключевые слова:** интеграция, трансформация экономики, международная конкурентоспособность, инвестиционный потенциал, логистическая инфраструктура.

### **Zhylenko K.M. PRE-CONDITIONS AND PROSPECTS OF TNC'S INTEGRATION INTO PROCESS OF ECONOMY SYSTEM TRANSFORMATION**

Modern processes of integration transformations of external environment of TNC's functioning have been investigated in the article. The basic aspects of process of system transformation which stipulates the choice of strategy of TNC's activity are analyzed. It is discovered that TNCs, in the process of strategies design, capable to transform an external environment in accordance to their interesting.

**Key words:** integration, transformation of economy, international competitiveness, investment potential, logistic infrastructure.

**Постановка проблеми.** Проблеми розвитку транснаціональних корпорацій в умовах системної трансформації економіки та її глобалізації набувають актуальності. Сукупність ТНК стала самостійною підсистемою світової економіки. Транснаціональні корпорації мають вирішальне значення в процесі функціонування та розвитку інших суб'єктів і підсистем світової економіки (національних економік, міжнародних організацій, федерацій держав, інтеграційних об'єднань).

Провідна роль ТНК як суб'єктів міжнародних економічних відносин визнається зарубіжною та вітчизняною наукою. Динамічний розвиток транснаціональних корпорацій у світовій економіці обумовлений перевагами їх інтегрованої структури, позитивними ефектами від централізації та концентрації фінансово-кредитних ресурсів, що обумовлюють домінуючі позиції на світовому ринку, а також доступ до унікальних конкурентних переваг в рамках світової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням економічної ефективності транснаціональних корпорацій присвячені роботи К. Бартлетта, С. Джошала, Дж. Біркіншова, Ф. Аджамі, К. Андрюса, Ф. Котлера, Р. Лакруа, та інших вчених [1; 2; 3; 4; 6; 10; 11]. Формування ТНК відбувається в контексті процесу глобалізації світової економіки і фактично є

одним з його продуктів. Водночас сукупність транснаціональних корпорацій в нових умовах виступає самостійною підсистемою і головним каталізатором процесів глобалізації та трансформації світової та національних економік, а ці процеси потребують поглибленого наукового дослідження.

**Мета статті** полягає в аналізі передумов та виділенні перспектив процесу інтеграції ТНК в процес системної трансформації економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує декілька передумов для інтеграції корпорацій в процес системної трансформації економіки через транснаціоналізацію національних корпорацій. Розглянемо найважливіші з них на прикладі українських корпорацій.

Однією з передумов для створення українських ТНК здатні стати різноманітні науково-виробничі об'єднання та НПК. Причиною є те, що такі об'єднання можуть самостійно здійснювати повний передвиробничо-виробничий, збутово-сервісно-функціональний цикли. Головною перевагою об'єднань виступає ліквідація міжвідомчих бар'єрів у процесі переміщення інформації, які притаманні компаніям, що керуються за галузевим принципом. Відсутність обмежень у переміщенні інформації сприяє інтеграції виробництва, інтенсифікації міжгалузевих, міжфірмових взаємозв'язків, формуванню міжфірмових



багатогалузевих ланцюжків, оптимізації застосування та своєчасного оновлення технологій. У сучасних умовах великого значення набувають створення цілісних банків комерційних даних (наприклад, CRM), вільний доступ до необхідної інформації [5].

Транснаціональні корпорації можуть стати ключовою ланкою в процесі трансгалузевого перетікання ресурсів, оптимізації трансгалузових комплексів з виробництва кінцевої продукції.

На початку 90-х рр. ХХ ст. більшість вітчизняних науково-виробничих об'єднань перестала існувати, що практично звело нанівець керованість і конкурентоспроможність російської економіки в глобальному масштабі. Однак з другої половини 90-х рр. ХХ ст. став спостерігатися істотний шифт в напрямі до міжфірмової інтеграції. Проте зберігалася колишня тенденція, коли близько 80% обсягу продажів продукції ТОП-200 українських компаній припадало на продукцію первинного сектору економіки, а частка машинобудування складала лише близько 8,4%. До 1998 р. сформувався таке становище, в рамках якого до 90% російських корпорацій, що випереджають, відносилися до первинного сектору економіки, найбільш капіталізовані компанії при цьому працювали в нафтогазовій галузі [7].

До кінця 90-х рр. в Україні стала виділятися тенденція до поступового зниження монополізації економіки. Так, на частку 10% компаній-лідерів російського рейтингу доводилися 70,5% сумарного обсягу сукупних продажів, а на частку десяти останніх відсотків з рейтингу – 1,1%. Тоді як для США цей показник був в 4,5 рази нижче, що говорить про меншу монополізацію американської промисловості [7].

Вітчизняні компанії змушені агресивно конкурувати з провідними іноземними корпораціями як на світовому, так і на внутрішньому ринках, при цьому закордонні корпорації знаходяться в процесі надзвичайно складної та динамічної конкуренції, а також співпраці між собою. Протягом останніх десятиліть спостерігаються жорстке загострення та зростання динаміки міжнародної конкуренції, яка вже набула глобального характеру, перемістившись з національного на міжнародний рівень. В результаті глобалізації, згідно з численними прогнозами, в майбутні 5 років вітчизняним корпораціям, що є лідерами національної економіки, для успішної інтеграції в процес глобальної конкуренції необхідно підвищити конкурентоспроможність, щоб успішно трансформуватися в транснаціональні корпорації. Інакше вони будуть вороже поглинені більш успішними іноземними ТНК-конкурентами, які їх або повністю ліквідує, або інтегрують у свої виробничі та функціональні ланцюжки. Найвиразніше ця ситуація виявляється в таких галузях, як фармацевтична, пивоварна, тютюнова, менш яскраво в галузях електроніки та автомобілебудування.

Для українських корпорацій-лідерів характерно, що досить позитивні показники їх функціонування базувалися на реалізації локальних конкурентних переваг і сприятливої ринкової кон'юнктури, а зовсім не завдяки їх внутрішній ефективності. Саме сприятлива ситуація на міжнародних сировинних ринках і різке зростання ємності ринку споживчих товарів та послуг забезпечили зростання показників діяльності українських корпорацій за період з 2008 по 2015 рр. У такій ситуації вітчизняні корпорації не відчували необхідності в оптимізації своїх витрат [8].

Відмінною особливістю українських корпорацій вторинного сектору економіки, зокрема обробної

промисловості, є практично повна відсутність відмінностей у рівні їх національної та міжнародної конкурентоспроможності. На відміну від міжнародних, в українських сировинних корпораціях рівень міжнародної конкурентоспроможності значною мірою перевищує рівень міжнародної конкурентоспроможності компаній переробного сектору.

Найбільш виразно внутрішні проблеми українських корпорацій-лідерів виявилися на фоні глобальної фінансової кризи 2008 р, які загострили необхідність забезпечення рівня їхньої конкурентоспроможності саме за рахунок зростання продуктивності праці, застосування ефективних глобальних стратегій експансії та оптимальних бізнес-моделей діяльності.

Конкурентні позиції українських корпорацій, що є національними лідерами у світовій господарській системі, посідають низькі місця в загальних рейтингах. Така ситуація обумовлена ланцюгом об'єктивних факторів, таких як недосконала система менеджменту, застосування морально та фізично застарілої матеріально-технічної бази (технологій). Низький рівень організації та функціонування системи менеджменту, незважаючи активне залучення іноземних консультантів і впровадження інформаційних систем, виступає як провідна проблема.

Інвестиційний потенціал лідерів первинного сектору української економіки був переважно спрямований на розширення ресурсної бази та власних потужностей, розвиток логістичної інфраструктури з метою подолання обмежень для подальшого розвитку діяльності. Динаміка інвестиційних потоків в проекти «старт-ап» в цей період практично не спостерігалася. За показниками інвестування в основний капітал машинобудівельні корпорації України практично вдвічі відстають від аналогічних корпорацій розвинених країн.

Особливе значення з позицій конкурентоспроможності компаній в глобальній господарській системі набувають фінансовий ринок і розвиток національних фінансових систем країни. Для українських та зарубіжних корпорацій практично відсутня можливість доступу до світового ринку фінансових ресурсів (серед українських корпорацій-лідерів лише 30 компаній, переважно орієнтованих на експорт сировини, отримали можливість доступу до світових фінансових ресурсів). Однак криза 2008 р. суттєво ускладнила ситуацію із залученням іноземного фінансування, що помітно позначилося на інвестиційних програмах корпорацій-лідерів українського ринку.

На думку багатьох зарубіжних дослідників, українські корпорації можуть домогтися високих конкурентних позицій на світовому ринку не тільки за рахунок доступу до запасів унікальних ресурсів (дешевої робочої сили), але й за рахунок відносно низької вартості продуктів інтелектуальної власності, інноваційних продуктів. Українські корпорації мають реальний потенціал підвищити рівень своєї конкурентоспроможності за рахунок впровадження інновацій, розвитку виробництва високотехнологічної продукції, активного використання інформаційних технологій.

Посилення глобальної конкурентоспроможності українських ТНК можливе лише за вжиття повного комплексу заходів, спрямованих на інвестування в НДДКР, інтеграцію з іноземними партнерами з метою отримання доступу до новітніх технологій, впровадження сучасних інструментів менеджменту, реалізації потенціалу системи аутсорсингу непрофільних видів діяльності.

Таблиця 1

## Перелік інституційних проблем

№	Найменування невирішеного інституціонального питання
1	Низькоякісна, нерозвинена інфраструктура (транспорту, зв'язку, ІТ)
2	Надвисокий рівень монополізації національної економіки
3	Корупційність та забюрократизованість
4	Високі адміністративні бар'єри
5	Непрозорість інституту власності
6	Недосконалість фіскального законодавства
7	Нестабільність функціонування національної фінансової системи
8	Складність організації інституту митної системи
9	Недосконалість судової системи
10	Низький рівень якості системи корпоративного менеджменту
11	Незахищеність інституту підприємництва
12	Неефективність функціонування системи державного управління

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6; 7; 11]

В рамках державної підтримки процесу транснаціоналізації вітчизняних корпорацій і підвищення рівня їх конкурентоспроможності в глобальному масштабі мають бути задіяні механізми фіскальної політики, міжнародні торговельні преференції в контексті пріоритетних напрямів та технологій (наноматеріали, авіакосмічні технології, біотехнології тощо).

Інтеграційні процеси кооперування найбільших державних корпорацій з корпораціями-лідерами приватного сектору обумовлюють динаміку формування великих національних транснаціональних корпорацій в системоутворюючих секторах економіки. Платформою ефективності процесу транснаціоналізації виступають консолідація активів компаній різних галузей, акумуляція обігу фінансових ресурсів державного та приватного секторів, інтеграційні процеси, функціональне кооперування.

Каталізатором процесу транснаціоналізації національної економіки може виступати процес формування державних корпорацій в пріоритетних галузях економіки (КБ Південний, УКРТЕХНОЛОГІЯ) [5; 9]. Ефективне функціонування цих суб'єктів господарювання може обумовити активізацію процесу інтернаціональної кооперації у сфері перспективних технологій і наукоємних галузях промисловості. Рівень конкурентоспроможності інтернаціональних корпорацій разом з рівнем цього показника сировинних корпорацій здатен істотно вирости в разі узгодження стратегій їх розвитку та продуктової орієнтації відповідно до пріоритетних напрямів наукової та технічної політики України.

Серед факторів, що впливають на конкурентні позиції вітчизняних корпорацій, слід виділити такі: показник конкурентоспроможності національної господарської системи загалом; державна макроекономічна політика (фіскальна, монетарна, демографічна, зовнішня тощо); рівень освіти і розвитку науки; темпи розвитку виробничих комплексів; рівень впровадження інновацій. Негативний вплив на процеси транснаціоналізації та темпи зростання рівня конкурентоспроможності національних корпорацій України формує низку інституційних проблем, представлених в табл. 1.

Закономірно, що зазначені проблемні аспекти інституційного середовища обумовлюють уповільнення процесу міжнародної інтеграції національних корпорацій, обмежують впровадження інновацій, підвищують рівень та динаміку трансакційних витрат національних корпорацій.

Актуальними завданнями є і транснаціоналізація наявних національних корпорацій-лідерів, і

створення нових ТНК. В цьому контексті логічним аспектом виступає створення передумов формування українських транснаціональних корпорацій в галузях вторинного сектору економіки, а особливо в переробній промисловості. Успішність процесу транснаціоналізації корпорацій галузей вторинного сектору економіки обумовлена оптимізацією програм стратегії їх розвитку, концентрацією та спеціалізацією бізнес-напрямів, які формують високий рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

**Висновки.** Ресурс інституту державного менеджменту дає змогу активізувати процеси реалізації стратегії глобального злиття і поглинання українськими корпораціями-лідерами; отримати доступ до найбільш привабливих активів, впроваджувати інновації за допомогою механізму пільгового кредитування та дотацій. В цьому контексті важливим аспектом виступає процес оптимізації комунікації органів державної влади та національних компаній-лідерів, а саме майбутніх вітчизняних ТНК.

З метою досягнення і збереження лідируючих конкурентних позицій українськими ТНК в умовах геоекономізації глобальної господарської системи необхідно акумулювати потужний інвестиційний ресурс в реалізацію перспективних проектів, технологій, інтеграцію на світові ринки.

Оптимізація процесу функціонування вітчизняних ТНК обумовлює вжиття комплексу заходів щодо поліпшення координації та взаємодії між ТНК, держструктурами, об'єднаннями локальних підприємств, науково-дослідними інститутами. Формування достатньої кількості висококваліфікованих кадрів (топ-менеджерів) здатне забезпечити позитивну динаміку рівня конкурентоспроможності українських підприємств. Саме реалізація трудового потенціалу дасть змогу розробляти та успішно реалізувати ефективні конкурентні стратегії, динамічно розвивати корпорації, оновлювати структуру і контролювати ключові бізнес-процеси, забезпечувати інноваційний вектор розвитку.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Електронний посібник з дисципліни «Міжнародна економіка». Луцьк, 2011. URL: <http://lib.lntu.info/book/fb/etme/2011/11-68/page8.html>.
2. Vernon R. Economic Sovereignty in Bay. Foreign Affairs. 1968. Oct. P. 114.
3. Fayerweather J. International Business Management: A Conceptual Approach. New-York, 1969. P. 13.
4. Robinson R.D. International Management. New-York, 1966. P. 153–154.

5. Рейтинг українських компаній. Гвардія. 2009. № 4. С. 28–33.
6. Міжнародний бізнес як основа міжнародного менеджменту (лекції): посібник. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/329/2.pdf>.
7. Офіційний сайт ЮНКТАД. URL: <http://www.unctad.org>.
8. World Development Report 2015: A Better Investment Climate for Everyone / A Publication of The World Bank and Oxford University Press. 271 p.
9. UNCTAD World Investment Report 2010: The Shift Towards Services, 2011. Annex table A. 1.2; World Investment Report 2015 /UNCTAD, UN. New-York; Geneva, 2016.
10. Oman Ch. The Policy Challenges of Globalization and Regionalization. OECD Development Centre, Policy Brief. 1996. № 11. P. 5.
11. Nayef R.F., Al-Rodhan Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security. Geneva Centre for Security Policy Ambassador Gérard Stoudmann Director Geneva Centre for Security Policy. June 19, 2006.

УДК 339.92:620.3

**Остапенко Т.Г.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету*

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НАНОТЕХНОЛОГІЙ

У статті досліджуються умови походження нанотехнологій та наноекономіки. Представлено екскурс народження нанонауки та основних її авторів. Визначається набір нанонаук: від нанофізики до нанобіології. Нанонаука стала основою формування наноекономіки, яка складається з бебі-економіки, економіки людини та економіки нанотехнологій. Стаття досліджує умови існування глобальної економіки нанотехнологій та її теоретичне підґрунтя.

**Ключові слова:** нанотехнології, нанонаука, наносистеми, бебі-економіка, економіка людини, економіка нанотехнологій.

### **Остапенко Т.Г. ХАРАКТЕРИСТИКИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НАНОТЕХНОЛОГІЙ**

В статье исследуются условия происхождения нанотехнологий и наноекономики. Представлено экскурс рождення нанонауки и основных ее авторов. Определяется набор нанонаук: от нанофизики до нанобиологии. Нанонаука стала основой формирования наноекономики, которая состоит из беби-экономики, экономики человека и экономики нанотехнологий. Статья исследует условия существования глобальной экономики нанотехнологий и ее теоретической основы.

**Ключевые слова:** нанотехнологии, нанонаука, наносистемы, беби-экономика, экономика человека, экономика нанотехнологий.

### **Ostapenko T.G. CHARACTERISTICS OF THE GLOBAL ECONOMY OF NANO-TECHNOLOGIES**

This article explores the conditions for the origin of nano-technologies and nano-economics. A review of the birth of nano-science and its main authors is presented. A set of nano-sciences is defined: from nano-physics to nano-biology. Nano-science has become the basis for the formation of the nano-economy, which consists of baby-economics, human economics and nano-technology economics. The article examines the conditions for the existence of global economy of nano-technologies and its theoretical basis.

**Keywords:** nano-technologies, nano-science, nano-systems, baby-economy, human economy, nano-technology economy.

**Постановка проблеми.** У швидкоплинному світі високих технологій відбувається формування глобальної економіки. Високі технології змінюються досить стрімко, і сьогодні вони представлені нанотехнологічними рішеннями. Нанотехнології поступово поширюються у всьому світі і паралельно формують відповідну наноекономіку. У сучасних умовах відбувається саме формування глобальної економіки нанотехнологій, яка має свої характеристики. Розуміння ознак такої економіки дасть змогу вчасно відреагувати на зміни у світі та прийняти трансформації для розвитку національних економічних систем та їх інноваційних комплексів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Першим, хто ввів поняття «нанотехнології», був Ерик Дрекслер [5]. Після нього питанням розвитку нанотехнологій приділяли увагу різні вчені, такі як американський фізик Річард Фейнман [2], американський фізик Норіо Танігучі [2], автори нової теорії нанотехнологій, які відкрили новий клас з'єднань (фулерени) й одержали Нобелівську премію 1996 року – Роберт Керл, Харольд Крото, Річард Смоллі [2]. В Україні піонером цього напрямку є академік Національної академії наук України Нау-

мовець Антон Григорович, який став засновником збірки наукових праць «Наносистеми, наноматеріали, нанотехнології», що видається з 2003 року. Популяризаторами нанотехнологій стали такі вчені, як В. Киреев [2], що виклав історію створення та розвитку нанонауки, Ю. Свидиненко [5], що охарактеризував нові проекти в галузі нанонауки, В. Балабанов, І. Балабанов [1], які ознайомлюють з нанонаукою та приділяють велику увагу популяризації досягнень нанотехнологій. Крім того, поряд із нанотехнологіями розвивається та обґрунтовується такий напрям економічної науки, як наноекономіка, початківцем досліджень якої був Кеннет Ерроу [7], а продовжувачем став Г. Клейнер [3].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблема існування нанотехнологій сьогодні активно вирішується, проте наноекономіка є тим явищем, що активно досліджується, відбувається тлумачення її основних понять і категорій. Зауважимо, що наноекономіка та нанотехнології пов'язані, і цьому зв'язку приділяється увага у нашому дослідженні. Так, наноекономіка складається з бебі-економіки, економіки людини та економіки нанотехнологій.



**Метою статті** є визначення основних характеристик глобальної економіки нанотехнологій, та її місця у системі наноекономіки. Таке визначення дасть можливість активніше застосовувати важелі наноекономіки для розвитку міжнародних економічних відносин та співпраці в їх межах з урахуванням наночинника (людського чинника).

**Виклад основного матеріалу.** З погляду прогнозування розвитку різних складників глобальної економіки слід передбачити динаміку техніко-економічного розвитку світу, країн, регіонів, галузей, підприємств та окремих індивідів. Тут можуть бути насамперед термінові підходи – довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий. Довгострокова динаміка характеризується хвилеподібними змінами, коли після піднесення відбувається спад. Середньостроковий підхід визначається циклічністю в межах галузі, а короткострокова динаміка є зміною стабільності та занепаду, які відбуваються на окремих підприємствах. Автором статті додається і наноекономічний цикл як період життя окремої людини та покоління людей, з одного боку, та цикл життя окремого технологічного рішення, особливо нанорішення – з іншого.

Короткостроковий цикл включає наноцикл, середньостроковий включає наноцикл та короткостроковий цикл, довгостроковий включає всі варіанти економічної динаміки – від нано- до коротко- та середньострокових циклів. Техніко-економічний розвиток передбачає весь розширений процес виробничого відтворення: від народження технологічної ідеї до споживання кінцевого продукту споживачами більшості країн світу. Закономірностями довгострокового техніко-економічного розвитку є закономірності розвитку економіки на різних рівнях.

Процес розширеного виробничого відтворення описується інноваційним циклом, визначення якого було запропоноване Й. Шумпетером [6]. Так, інноваційний цикл є процесом створення інновацій, які є (за визначенням Й. Шумпетера) нововведеннями, що змінюють виробничу функцію – тобто приводять до одержання прибутку. Інноваційний цикл створення нанотехнологій передбачає всі етапи створення нанознань – від фундаментальних досліджень до споживання нанопродуктів:

1. Фундаментальні дослідження в галузі нанотехнологій (наприклад, біологія нанознань).
2. Прикладні дослідження в галузі нанотехнологій (наприклад, нанобіотехнології).
3. Створення практичних нанотехнологій для вирішення певної виробничої проблеми (наприклад, створення нанотекстилю) та одержання охоронних свідоцтв (патентів та ліцензій).
4. Передача нанотехнологій у виробництво (наприклад, технологія нанотекстилю має бути впроваджена на текстильних фабриках із модернізацією технологічних виробничих ліній).
5. Поширення (дифузія) нанотехнологій в економічному середовищі національних економік та у світі (наприклад, розповсюдження нанотекстильних технологій на більшості текстильних підприємств країни).
6. Здійснення виробництва новітнього нанопродукту на основі нанотехнологій (наприклад, на основі текстильної технології виготовляється нанотканина, яка може налаштуватися на зміни стану здоров'я людини, що носить цю тканину).
7. Налагодження системи продажів (розподілу та обміну) нанопродукту із забезпеченням каналів просування цих товарів (наприклад, реклама та зв'язки

з громадськістю як напрями просування новітніх товарів на ринку, доведення до споживача позитивних та негативних властивостей нанопродукту).

8. Споживання нанопродуктів кінцевими споживачами (наприклад, використання нанотканини швейними фабриками та одягу – споживачами такого одягу) та дифузія нанопродуктів у споживчому середовищі країни та світу.

Для того щоб сформувати концепцію економіки нанотехнологій та глобальних ринків високих та нанотехнологій, необхідно звернутися до історії виникнення поняття про нанотехнології та наноматеріали.

Розвиток нанотехнологій [2] починається з року, коли німецькі фізики Макс Кнолл і Ернст Руска створили електронний мікроскоп, який уперше дав змогу досліджувати нанооб'єкти. Пізніше, в 1951 році, американський фізик Річард Фейнман (нобелівський лауреат) уперше опублікував роботу, в якій оцінювалися перспективи мініатюризації під назвою «Там внизу – море місця». Він заявив: «Доки ми вимушені користуватися атомарними структурами, які пропонує нам природа... Але, в принципі фізик міг би синтезувати будь-яку речовину по заданій хімічній формулі». Тоді його слова здавалися фантастикою, оскільки не існувало технологій, що давали би змогу оперувати окремими атомами на атомарному ж рівні (мається на увазі можливість пізнати окремий атом, узяти його і поставити в інше місце). Фейнман призначив винагороду в 1000\$, тому, хто вперше зможе помістити текст сторінки книги на шпильковій голівці, з метою стимулювання інтересу до цієї області (ця подія сталася в 1964 році).

У 1974 році японський фізик Норіо Танігучі ввів термін «нанотехніка», запропонувавши описувати механізми, менші за один мікрон [2].

Німецькими фізиками Гердом Біннігом і Генріхом Рорером був створений скануючий тунельний мікроскоп (СТМ), що дав змогу маніпулювати речовиною на атомарному рівні (1981 р., пізніше вони отримали Нобелівську премію). Скануючий атомно-силовий мікроскоп (АСМ) розширив різноманітність видів досліджуваних матеріалів (1986 р.) [2].

У 1985 році Роберт Керл, Харольд Крото, Річард Сморлі відкрили новий клас з'єднань – фуллерени (Нобелівська премія 1996 р.) [2].

У 1988 році незалежно один від одного французький та німецький вчені Альберт Ферт і Петер Грюнберг відкрили ефект гігантського магнітоопору (ГМО), за що у 2007 році їм присуджено Нобелівську премію з фізики. Магнітні наноплівки і нанодроти завдяки цьому ефекту перспективно стали використовуватися для створення пристроїв магнітного запису. Відкриття ГМО стало основою для розвитку спінтроники. З 1997 року компанія ІВМ у промислових масштабах почала виготовляти спінтронні прилади – голівки для зчитування магнітної інформації на основі ГМО розмірами 10–100 нм [2].

1991 рік ознаменувався відкриттям вуглецевих нанотрубок японським дослідником Суміо Іджімою.

У 1998 році було вперше створено транзистор на основі нанотрубок Сізо Деккером (голландський фізик). А в 2004 році він з'єднав вуглецеву нанотрубку із ДНК, уперше отримавши єдиний наномеханізм, відкривши дорогу розвитку біонанотехнологіям [2].

Задля цілей цього дослідження наведемо визначення нанотехнологій. Так, нанотехнології (грецьке слово «nanos» означає «карлик») – це сукупність методів маніпулювання речовиною на атомному або

молекулярному рівні з метою отримання наперед заданих властивостей. 1 нанометр (нм) – це дуже мала величина, що становить 10<sup>-9</sup> метра [2].

До нанотехнологій відносяться технології, що забезпечують можливість контрольованим чином створювати і модифікувати наноматеріали, а також здійснювати їх інтеграцію у повноцінно функціонуючі системи більшого масштабу. Нанотехнології включають у себе атомне з'єднання молекул; локальну стимуляцію хімічних реакцій на молекулярному рівні тощо. Процеси нанотехнології підкоряються законам квантової механіки [2].

Сьогодні основними галузями нанотехнологій є наноматеріали, nanoінструменти, наноелектроніка, мікроелектромеханічні системи і нанобіотехнології [2].

Завдання нанотехнологій:

– отримання наноматеріалів із заданою структурою і властивостями;

– застосування наноматеріалів за певним призначенням із урахуванням їх структури і властивостей;

– контроль (дослідження) структури і властивостей наноматеріалів як у процесі їх отримання, так і в процесі їх застосування.

Виробництво на нанорівні відоме як нановиробництво і передбачає масштабні заходи надійного та економічного ефективного виробництва нанорозмірних матеріалів, конструкцій, пристроїв і систем. Воно включає в себе дослідження, розроблення та інтеграцію технологій згори вниз і більш складну – знизу вгору або процеси самоорганізації

Наноматеріали – це дисперсні і масивні матеріали, що містять структурні елементи (зерна, кристали, блоки, кластери), геометричні розміри яких хоч би в одному вимірі не перевищують 100 нм, що мають якісно нові властивості, функціональні й експлуатаційні характеристики. Об'єкти із розмірами в межах 1–100 нм прийнято вважати nanoоб'єктами, але такі обмеження є досить умовними.

За розмірною ознакою nanoоб'єкти поділяють на три типи [2]:

1. Nanoоб'єкти квазі-нульмірні (0D) – це наночастинки (кластери, колоїди, нанокристали, фулерени), що містять від декількох десятків до декількох тисяч атомів, згрупованих у зв'язки або ансамблі у формі клітини. У цьому разі частинка має нанометрові розміри в усіх трьох напрямках.

2. Nanoоб'єкти квазі-одномірні (1D) – вуглецеві нанотрубки і нановолокна, наностержні, нанодроти, тобто циліндричні об'єкти з одним виміром у декілька мікрон і двома нанометровими. У цьому разі один характерний розмір об'єкта на порядок перевищує два інші;

3. Nanoоб'єкти двомірні (2D) – покриття або плівки товщиною декілька нанометрів на поверхні масивного матеріалу (підкладці). У цьому разі тільки один вимір – товщина, яка має нанометрові розміри, два інших є мікроскопічними.

Наноматеріали завдяки своїм властивостям поклали початок новим галузям, таким як [2; 5]:

– Наноелектроніка – область електроніки, що здійснює розроблення фізичних і технологічних основ створення інтегральних електронних схем із характерними топологічними розмірами елементів, меншими за 100 нм. Вона базується на використанні квантових ефектів, що проявляються в наноструктурах.

– Спінтроніка – напрям наноелектроніки, що базується на використанні спінових ефектів (головки зчитування, пристрої пам'яті на явищі ГМО і тунельному МО).

– Нанобіологія присвячена вивченню структурних, біологічних, біофізичних процесів у природних біологічних структурах чи їх нанобіологічних аналогах. Пізнання законів, яким підпорядковані біологічні системи, створення на цій основі діючих наномоделей біологічних структур сьогодні становлять основу нанобіології. Досягнення науки нанобіології є основою розвитку таких напрямів нанонауки, як біоорганічна надохімія, нанофармація, наносенсорика, наномедицина тощо.

– Молекулярна електроніка досліджує електронні наносистеми, що містять як складові частини поодинокі молекули або молекулярні комплекси, а також технології виготовлення таких наносистем, засновані на виготовленні процесів самозбірки, включаючи процеси маніпулювання як поодинокими молекулами, так і молекулярними комплексами.

– Наносенсорика – сенсорні наносистеми, дія яких заснована на селективному сприйнятті сигналів різної природи (біологічних, хімічних, температурних тощо) і їх перетворенні в електричні біоаналогові сигнали, які можуть на лише відстежувати стан організму, але також автоматично виконувати деякі необхідні дії.

– Нанооптика – галузь науки, присвячена оптичним наносистемам, що виконують функції інформаційного управління, здійснюючи обробку, зберігання і передачу інформації у вигляді оптичних сигналів. Перспективним розділом нанооптики є нанофотоніка, її елементну базу становлять фотонні кристали, які ефективно використовуються в пристроях обробки, зберігання та передачі інформації;

– Наномеханіка (наноробототехніка) – галузь науки, що здійснює створення нанороботів, здатних виконувати певні медичні операції в тілі пацієнта (нанокатетери, що дають змогу ефективно здійснювати діагностику і терапію у кровоносних судинах і кишковому тракті, а також дозуючі і розподільні нанопристрої, що забезпечують доставку ліків, потрібних пацієнтам). Крім того, малі розміри мікрокомпонентів роблять їх ідеальними для маніпулювання біологічними зразками на мікроскопічному рівні.

Всі ці напрями нанонауки передбачають у своєму розвитку еволюцію життя людини, коли різні підходи до впровадження нанотехнологій використовуються всіма суб'єктами світового господарства. Економіка нанотехнологій передбачає створення благ на основі новітніх знань, пов'язаних із життєдіяльністю окремої людини. Визначимо об'єкти, суб'єкти економіки нанотехнологій як явища. Так, економічний рівень господарської системи є надзвичайно важливим для забезпечення життєдіяльності всіх суб'єктів економіки. На цьому рівні окремі індивідууми створюють новітні знання, які мають задовольнити потреби окремих індивідуумів, домогосподарств, приватних та державних підприємств, установ, організацій, а також урядових структур.

Нанорівень – це система відносин «людина – людина», в основі якої лежить використання новітніх нанотехнологій. Ці відносини мають свою структуру, специфіку ціноутворення, механізм саморозвитку та регулювання.

Так, структура економіки нанотехнологій передбачає виділення таких складників, як процес економіки нанотехнологій, відносини економіки нанотехнологій, суб'єкти економіки нанотехнологій, об'єкт економіки нанотехнологій, рівні економіки нанотехнологій, механізм управління економікою нанотехнологій. Розглянемо ці складники більш детально.

Отже, процес економіки нанотехнологій складається з послідовних дій із приводу створення ідеї щодо фундаментальних знань, перетворення їх на прикладні знання, передачі знання у виробничий сектор, виробництва та поширення знань і технологій в економічному середовищі певної країни. Процес економіки нанотехнологій пов'язаний з інноваційним процесом і інноваційною діяльністю та визначається здійсненням певних дій щодо виконання цієї інноваційної діяльності. До цих дій відносять: підготовчі дії (дослідження ринку, пошук партнера, вибір контрагента щодо впровадження та передачі нанотехнологій та нанопродуктів), основні дії (підготовка контракту щодо передачі нанотехнології, підписання цього контракту, виконання його умов), забезпечувальні дії (розроблення умов поставки нанотехнологій та нанопродуктів, імплементація даних технологічних рішень у діяльність підприємства) тощо.

Відносини економіки нанотехнологій – це сукупність взаємозв'язків між різними суб'єктами світового господарства з приводу здійснення процесу економіки нанотехнологій та процесу розширеного економічного відтворення: від науковців, технологів-інженерів, виробників, продавців до споживачів нанопродуктів та нанотехнологій.

Суб'єктами економіки нанотехнологій є окремі індивіди та домогосподарства. Але, напевне, слід виокремити індивіда та визначити його як основного суб'єкта наноекономіки та економіки нанотехнологій. Зазначимо, що суб'єктом наноекономіки має бути також і домогосподарство як найближчий осередок та оточення індивідуума. В.Д. Базилович [4, с. 17] дає таке визначення домогосподарства: це об'єднання свідомо організованих індивідів (осіб) на основі спільного формування і використання ресурсного потенціалу та бюджету на принципах взаємодопомоги, що має визначену внутрішню функціональну структуру та економічну поведінку, є ланкою суспільного відтворення та реалізації економічних відносин приватної власності на фактори виробництва з метою задоволення власних потреб та інтересів домогосподарства, індивідів та суспільства. Домогосподарство може бути одноосібним та багатоосібним. Розвиваючи це визначення, зазначимо, що й індивіди, і домогосподарства відповідають за науково-технічний етап процесу економічного відтворення, коли окремі науковці створюють новітні знання – фундаментальні та прикладні, які пізніше перетворюються на високі та нанотехнології.

Об'єктом економіки нанотехнологій є нанознання (нанотехнології) та нанопродукти, створені на основі новітніх фундаментальних та прикладних рішень. Нанотехнології сьогодні знаходяться лише в стані розроблення. Основними країнами, що здійснюють нанотехнологічний пошук, є США, Західна Європа та Південно-Східна Азія. В Україні лише починаються дослідження в цій царині, їх перспектива визначена основними напрямками нанотехнологічної спеціалізації. Нанотехнології є різновидом високих технологій. Нанотехнології розробляються в основному державними науково-дослідними установами, оскільки є досить коштовними та вузько спрямованими. Приватні корпорації здійснюють також подібні дослідження, але в загальному обсязі пошукових дій на них припадає не така вже значна частка. В Україні подібні дослідження проводяться в межах НДІ НАН України та різних вищих навчальних закладів, зокрема Національного авіаційного університету. Підприємницькі установи України майже не вкладають

кошти у нанодослідження. Напевне, держава має спонукати системою пільг та субсидій впроваджувати нанотехнології та здійснювати відповідний науковий пошук.

Рівнями економіки нанотехнологій є: бєбі-рівень – шкільних знань, нанорівень – рівень нанотехнологічних досліджень окремого зрілого індивіда, рівень домогосподарства – синергійний рівень впливу на науковця, що здійснює розроблення в галузі нанотехнологій, рівень нанодосліджень у відповідних установах (дослідницьких та підприємницьких). Рівні економіки нанотехнологій взаємопереплітаються та взаємопроникають, коли від рівня викладання в школі залежить те, чи будуть новітні знання адаптовані та пристосовані до сучасних дослідницьких умов. І навпаки, провідні дослідження мають формувати напрями викладання базових для школи предметів з використанням основ нанознань.

Механізм управління економікою нанотехнологій передбачає сукупність менеджерів, які контролюють процеси винайдення нанознань. До таких менеджерів віднесемо: керівників середніх освітніх шкіл, ректорів університетів, директорів інноваційних підприємств, директорів державних та приватних НДІ, урядовців, що регулюють систему науково-технічних відносин у країні.

Крім структури економіки нанотехнологій необхідно визначити специфіку ціноутворення. Так, ціна є грошовим виразом вартості та відображенням співвідношення попиту та пропозиції. Вартість технологій визначається як вартість факторів виробництва. Відомо, що технологія відноситься до капітальних факторів виробництва, тобто таких, що необхідно оцінити як капітал та впровадити у виробничий процес. Чим новіша та унікальніша технологія, тим вища її вартість. Крім того, чим доступніша технологія для дифузії у певному середовищі, тим більше вона поширюється і тим активніше знижується її вартість. Так, наприклад, вартість нанотканини, яка підлаштовується під фізіологічні властивості людини, сьогодні становить 10 тисяч доларів за 1 метр, а вартість технології виробництва такої тканини ще вища.

Для оцінки економіки нанотехнологій необхідно визначити механізм саморозвитку та регулювання. Галузі, які мають високі бар'єри входу, визначаються певним рівнем протекціонізму і формуванням регулюючих засад. Так, якщо наносередовище створюється протекціоністськими вхідними бар'єрами, то ввійти в це середовище буде досить проблематично.

**Висновки.** Регулювати економіку нанотехнологій означає впроваджувати ті заходи, які виносять на основний план позитивні риси нанотехнологічних досліджень, оскільки крім позитивного є і негативний аспект розвитку нанотехнологій. Якщо нанотехнології створюються в різних сферах науки, їх регулювання передбачає виділення тих чинників, які би вплинули на дифузії технологій та поширення їх у більшості сфер діяльності людини. Так, необхідно законодавчо визначити поняття «нанотехнології» та «наноекономіка», визначити напрями їх застосування в економічному житті на різних рівнях – від людини до глобальних систем.

Таким чином, свідоме існування глобальної економіки нанотехнологій є перебільшеним, попри те, що така економічна система знаходиться у стані формування. Характеристика цієї глобальної економіки є характеристиками розвитку наноекономіки в межах



національних економічних систем. Процес, відносини, суб'єкти, об'єкти, рівні та механізми управління є тими ознаками, що формують глобальну економіку нанотехнологій.

Зауважимо, що перспективними є дослідження в галузі бебі-економіки, формування економіки людини як єдиної системи та розвиток економіки нанотехнологій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанов В., Балабанов И. Нанотехнологии. Правда и вымысел. М.: ЭКСМО, 2017. 530 с.
2. Киреев В. Нанотехнологии: история возникновения и развития // Наноиндустрия. 2008. № 2. С. 2–10.
3. Клейнер Г.Б. Наноэкономика. // Вопросы экономики, 2004. № 12., с. 1–17.
4. Микроэкономика: Підручник / За ред. В.Д. Базилевича. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2008. 679с. С. 16–17.
5. Свидиненко Ю. Нанотехнологии в нашей жизни. // Наука и жизнь, 2018 № 1, с. 13–31. URL: <http://www.nkj.ru/archive/articles/1239/>
6. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
7. Arrow K. Reflection of the essays. In: Arrow and the Foundations of the Theory of Economic Policy / Ed.: G.R. Feiwel. L.: Macmillan. 1987. № 12, с. 1–17.

УДК 336.02

**Стахорська С.І.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної  
економіки та менеджменту ЗЕД*

*Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця*

## ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕД

Розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності понять «зовнішньоекономічна діяльність», «фінанси зовнішньоекономічної діяльності», «фінансове регулювання зовнішньоекономічної діяльності». Виділено елементи фінансового регулювання ЗЕД та їх взаємозв'язок із фінансами ЗЕД; суб'єкти та об'єкти регулювання ЗЕД відповідно до рівнів управління; основні методи й інструменти фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, фінанси зовнішньоекономічної діяльності, фінансове регулювання зовнішньоекономічної діяльності, зовнішньоекономічні відносини.

### Стахорская С.И. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ ФИНАНСОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВЭД

Рассмотрены теоретические подходы к определению сущности понятий «внешнеэкономическая деятельность», «финансы внешнеэкономической деятельности», «финансовое регулирование внешнеэкономической деятельности». Выделены элементы финансового регулирования ВЭД и их взаимосвязь с финансами ВЭД; субъекты и объекты регулирования ВЭД в соответствии с уровнями управления; основные методы и инструменты финансового регулирования внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, финансы внешнеэкономической деятельности, финансовое регулирование, внешнеэкономические отношения.

### Stakhorska S.I. THEORETICAL APPROACH TO DETERMINATION OF THE CONTINGENCY OF FINANCIAL REGULATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

Theoretical approaches to the definition of the essence of the concepts of «foreign economic activity», «finances of foreign economic activity», «financial regulation of foreign economic activity» was dispersed. Elements of financial regulation of foreign economic activity and their relationship with the finances of foreign economic activity were determined. Subjects and objects of regulation of foreign economic activity in accordance with the levels of management were determined. The basic methods and instruments of financial regulation of foreign economic activity of economic entities were determined.

**Keywords:** foreign economic activity, finances of foreign economic activity, financial regulation, external economic relations.

**Постановка проблеми.** Нині процеси глобалізації, інтернаціоналізації сучасного світового господарства, формування світових товарів та фінансових ринків, зростання міжнародної економічної інтеграції зумовлюють зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності як для країни у цілому, так і для окремих суб'єктів господарювання. У процесі активізації інтеграції країн, регіонів, виробництв, технологій, міжнародної капіталізації ринків важливим завданням суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є володіння інструментами розвитку та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, що, своєю чергою, потребує мобілізації значних ресурсів, а саме фінансових, людських, матеріальних, виробничих, управлінських тощо. Одним із найважливіших напрямів є підвищення ефективності викорис-

тання та формування фінансового ресурсу під час здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Фінансова діяльність суб'єктів, які функціонують в умовах вільного ринку, має певну специфіку та набула характерних рис, тому суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності повинні враховувати правила зовнішньоекономічної діяльності під час організації фінансового аспекту, що зумовлює чітке розуміння та ефективне застосування механізму проведення розрахунків та фінансування операцій. Фінансові аспекти зовнішньоекономічної діяльності полягають у забезпеченні якісного та повного фінансування та своєчасного отримання доходів від її здійснення, що зумовлює виникнення дискусій серед учених стосовно процесу фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Існують

різні підходи до визначення сутності та змістовності самого процесу та понять, що відображають фінансові аспекти реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Для формування ефективного фінансового механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності важливим є теоретичний аналіз економічного змісту сутності понять, що відображають процес фінансового регулювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань у сфері фінансів суб'єктів господарювання в процесі зовнішньоекономічної діяльності займалися такі науковці, як: О. Бречко, В. Булана, О. Детярьов, Г. Дурицька, В. Крупін, О. Мусієнко, В. Опарін, В. Пластун, О. Соловійова, П. Стецюк, Г. Філіна, Я. Жаліло. Значний внесок в аналіз теоретичних аспектів здійснення зовнішньоекономічних операцій, способів фінансування зв'язків зробили такі вчені, як Е. Доллан, Р. Кембелл, Ж. Перар, П. Роуз. Інституційні аспекти реалізації форм фінансових розрахунків та перспектив їх розвитку вивчали В. Батрименко, О. Береславська, Л. Красавіна, О. Ляхова, А. Савченко, М. Олексієнко, К. Шміттофф та ін. Питаннями у сфері фінансового забезпечення розрахункових відносин займаються О. Ареф'єва, В. Базилевич, М. Білик, О. Кириченко, М. Клапків, В. Мочерний, І. Лютий, Л. Руденко, О. Філімоненко. Роботи П. Григорука, В. Лопатовського, І. Можанової, А. Свідерської присвячені вивченню проблем управління ризиками в процесі зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць пов'язаних з аналізом теоретичних аспектів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, питання підвищення її ефективності залишаються актуальними, що зумовлює насамперед формування обґрунтованого теоретичного підґрунтя фінансового регулювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

**Мета статті** полягає у систематизації понятійно-категоріального апарату у сфері фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням рівнів управління.

Для досягнення поставленої мети в межах даного дослідження сформульовано та вирішено такі завдання:

- уточнити зміст поняття «зовнішньоекономічної діяльності»;

- визначити сутність категорії «фінанси ЗЕД» із визначенням суб'єктів та об'єктів регулювання ЗЕД;

- уточнити зміст поняття «фінансове регулювання зовнішньоекономічної діяльності» з урахуванням сукупності фінансових методів, форм, інструментів, засобів та важелів впливу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для вирішення поставленого завдання, а саме визначення сутності та змісту поняття «фінансове регулювання зовнішньоекономічної діяльності», визначимо сутність понять «зовнішньоекономічна діяльність» та «фінанси зовнішньоекономічної діяльності».

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності зумовлений децентралізацією міжурядових зв'язків та переходом зовнішньоекономічної діяльності на рівень суб'єктів господарювання. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічною діяльністю є діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1]. У цьому визначенні ґрунтовно визначається перелік різновидів діяльності, але при цьому не визначено кон-

кретні напрями діяльності. Своєю чергою, Господарський кодекс України визначає ЗЕД як господарську діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою [2], тобто у цьому визначенні залишаються нерозглянутими фінансові операції. І. Багірова визначає суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (притаманна частіше підприємствам, а не всім суб'єктам господарювання, яким, зокрема, є й держава), але не враховано вибір напрямів ведення ЗЕД.

В. Бурмістров та К. Холодов [3] у визначенні конкретизували різновиди діяльності ЗЕД та можливі форми її прояву, але не розглянуто внутрішньодержавні відносини. Більш повне визначення зовнішньоекономічної діяльності з визначенням різновидів ведення ЗЕД та відповідного визначенню, наведеному в Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність», представлено Г. Дроздовою, яка під зовнішньоекономічною діяльністю розуміє діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами [4]. Однак у цьому визначенні ЗЕД підприємств ототожнюються передусім зі здійсненням експортних та імпорتنих торговельних операцій, але важливо враховувати, що кожне підприємство може вибрати будь-який різновид ведення ЗЕД, а саме: експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили; надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності; наукову, науково-технічну, науково-виробничу, виробничу, навчальну і іншу кооперацію з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовку спеціалістів на комерційній основі; міжнародні фінансові операції; кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності; спільну підприємницьку діяльність; організацію та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів; операції щодо придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку тощо [5].

Проаналізувавши підходи авторів до визначення сутності поняття, можна зробити висновок, що воно охоплює досить широке коло об'єктів та може бути розділене на сегменти відповідно до критеріїв та ознак. При цьому доцільним є не розгляд окремих зазначених напрямів, а аналіз їх взаємодії, що зумовить збільшення суб'єктів ЗЕД, появу нових форм та методів реалізації, ускладнення зовнішньоекономічних операцій.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність охоплює широкий комплекс господарських, виробничих, кредитних, валютно-фінансових і правових взаємин. Фінансовий механізм у галузі міжнародних економічних відносин виступає засобом реалізації фінансової політики держави та полягає у забезпеченні якісного і повного фінансування зовнішньоекономічної діяльності, а також своєчасного отримання доходів від її здійснення [6], тому фінанси у сфері зовнішньоекономічної діяльності мають значний вплив на економічні інтереси учасників ЗЕД та є стимулом розвитку міжнародної економічної інтеграції.

У процесі реалізації ЗЕД важливим є досягнення мети (а саме зовнішньоекономічна діяльність повинна бути джерелом збільшення національного доходу понад рівень його внутрішньодержавного форму-



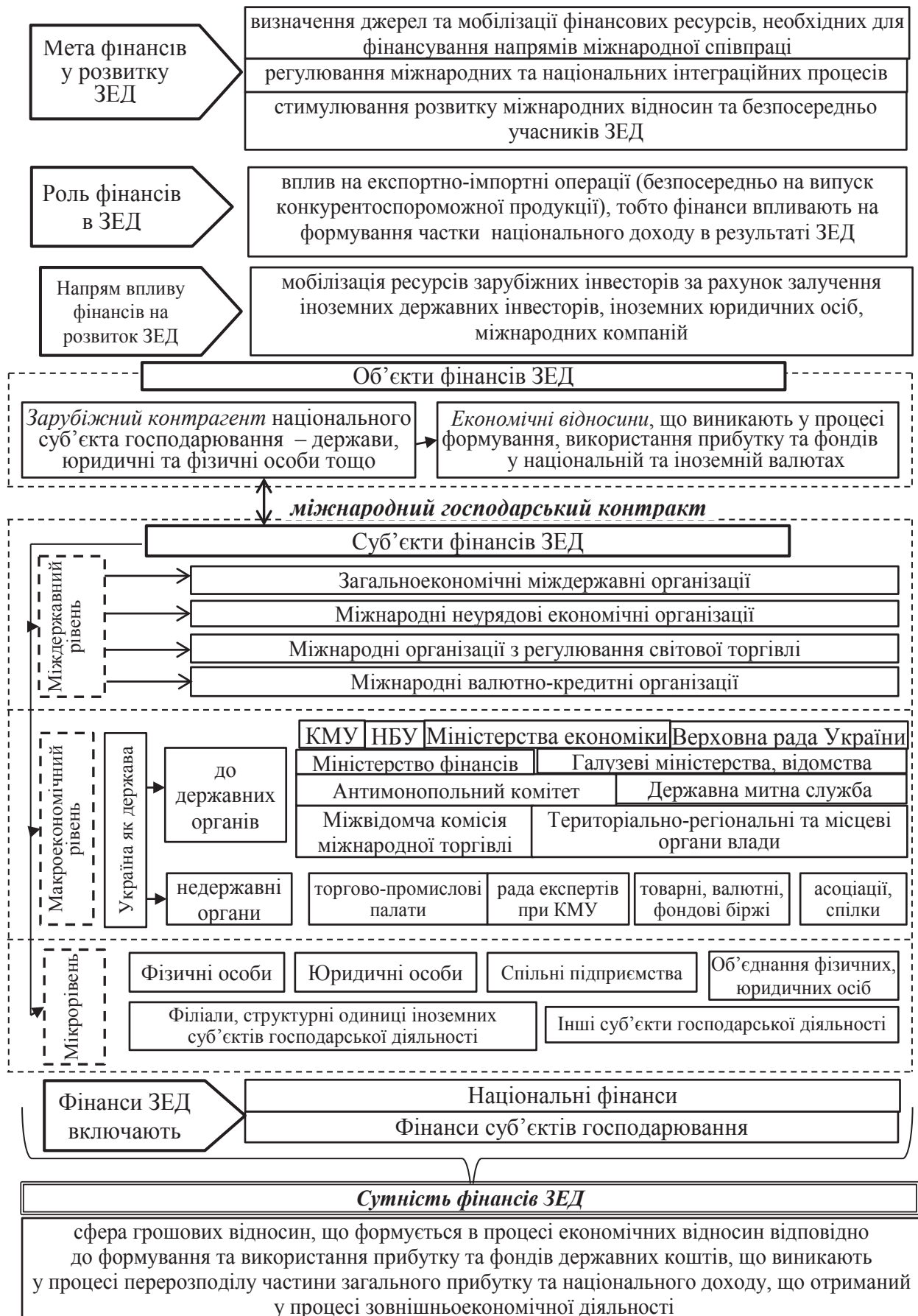


Рис. 1. Вплив складових елементів фінансового регулювання на формування сутності категорії «фінанси ЗЕД»

вання), що можливо лише під час реалізації завдань для досягнення мети, що неможливо без ефективних фінансів. Для детального аналізу визначення категорії «фінанси ЗЕД» визначено складники, які формують та визначають напрям фінансової діяльності.

Фінанси є специфічною економічною категорією ЗЕД, що виникає для розподілу вартості в процесі руху вартості в грошовій формі, зі створенням та використанням різних валютних фондів.

За економічним змістом фінанси ЗЕД – це сукупність суспільних відносин, у процесі функціонування яких формуються й використовуються фонди валютних коштів, необхідних для задоволення потреб суспільства [7].

У процесі управління та регулювання ЗЕД фінансові аспекти займають пріоритетне місце, від них залежать своєчасність, повнота та ефективність фінансового забезпечення господарської діяльності і розвитку підприємства, виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими суб'єктами господарювання. Основними напрямками фінансової складової ЗЕД є фінансове прогнозування та планування; оперативна, поточна фінансово-економічна робота.

Отже, фінанси суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності – це сукупність економічних відносин щодо формування та використання прибутку та фондів грошових коштів, які виникають у процесі перерозподілу частини суспільного продукту та національного доходу між учасниками ЗЕД (Україною як державою та іншою державою) та іншими інституційними одиницями (суб'єктами господарювання, домогосподарства).

Проведений аналіз впливу складових елементів фінансового регулювання зумовлює необхідність дослідження ЗЕД як об'єкта фінансового регулювання, при цьому важливим є урахування рівнів її реалізації. Головним об'єктом фінансового регулювання є ЗЕД суб'єктів господарювання, що зазнає регулюючого впливу від суб'єктів макро- і мезорівнів, якими є державні органи (державне регу-

лювання) та недержавні органи регулювання (асоціативне регулювання), а також безпосередньо від суб'єктів мікрорівня – суб'єктів ЗЕД (саморегулювання) [6]. При цьому головним суб'єктом є держава, оскільки вона здійснює вплив на суб'єктів господарювання, які функціонують у сфері ЗЕД, а також на зовнішньоекономічні зв'язки регіонів та галузей національної економіки.

Під сутністю фінансового регулювання розуміють певну сукупність важелів фінансового характеру щодо впливу на діяльність суб'єктів господарювання, у тому числі й на ЗЕД [8], оскільки відповідне регулювання розглядається як підсистема фінансового механізму [9], як одна зі сфер економічного регулювання. Існує велика кількість підходів до визначення сутності фінансового регулювання ЗЕД, що зумовлено різним проявом регуляторного впливу на ЗЕД як на суб'єкт регулювання (табл. 1).

Проаналізувавши наукові погляди до визначення сутності фінансового регулювання ЗЕД як об'єкту регулювання визначено, що науковці виділяють ЗЕД суб'єктів господарювання [11; 13; 14]; фінансові відносини щодо здійснення ЗЕД [6; 7; 9]; діяльність суб'єктів у сфері зовнішньоекономічних зв'язків [10; 13]; зовнішньоекономічну діяльність систем [13; 14].

Найпоширенішим підходом до визначення є розгляд фінансового регулювання як сукупність певних методів, важелів та інструментів впливу на ЗЕД, але за такого підходу не враховуються взаємозв'язки між інструментами, що є недоліком даного підходу. Процес фінансового регулювання представлений як ієрархічна система, відповідно до якої виникає потреба в наявності кількох рівнів регулювання, серед яких науковцями відзначаються: рівень країни, рівень регіону, рівень підприємства [6]; макро-економічний рівень, окремі галузі національної економіки, мікрорівень [15]; міжнародний, загальнодержавний, регіональний [8]; мікро-, макро- і мегарівні [16]. Під фінансовими регулюванням ЗЕД розуміється сукупність фінансових впливів на суб'єкти господарювання, при цьому важливим є розмеж-

Таблиця 1

Наукові погляди на сутність процесу фінансового регулювання ЗЕД

Автор	Визначення категорії «фінансове регулювання ЗЕД»
В. Васюренко [6]	Сукупність фінансових інструментів, які узагальнюють низку впливів, що виникають унаслідок фінансових відносин із приводу здійснення ЗЕД і за допомогою яких створюються фінансові передумови та стимули розвитку суб'єктів господарювання, що відбивається на русі відповідних фінансових потоків
Г. Дурицька [10]	Сукупність економічних форм, методів та інструментів, за допомогою яких стимулюється, координується і регламентується діяльність суб'єктів у сфері зовнішньоекономічних зв'язків відповідно до цілей та завдань
Л. Колінець, Д. Штефаніч [11]	Сукупність усіх засобів і методів, що спрямовані на заохочення зовнішньої торгівлі та збільшення зовнішньоторговельного обороту країни, просування вітчизняних товарів на іноземні ринки та забезпечення вітчизняної промисловості іноземними інвестиційними ресурсами з урахуванням принципів економічної безпеки
Л. Письмаченко [12]	Це певна система заходів, що здійснюються шляхом реалізації принципів і завдань, які формують переважно митну політику держави
Г. Самойлов [7]	Сукупність впливів фінансових відносин на суб'єкти господарювання, які діють або по лінії управління рухом фінансових ресурсів, або по лінії ринкових відносин, які пов'язані з визначенням витрат і результатів діяльності
О. Бречко [9]	Сукупність фінансових інструментів, за допомогою яких створюються фінансові передумови та стимули розвитку суб'єктів господарювання відповідно до їх цілей та завдань
В. Крупін [13]	Сукупність економічних й адміністративних методів, важелів та інструментів, що в поєднанні здійснюють регулюючий і стимулюючий вплив на зовнішньоекономічну діяльність через створення сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності систем і конкурентоспроможності їх продукції на основі впровадження інновацій для ефективного використання їх експортного потенціалу та розширення зовнішніх ринків збуту вітчизняної високотехнологічної і наукоємної продукції з високою часткою доданої вартості
В. Мацьків [14]	Певна цілісна діалектична сукупність взаємозумовлених і взаємопов'язаних методів, форм та інструментів впливу на зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання для забезпечення макроекономічної рівноваги й моніторингу стану економіки на кожному конкретному етапі її розвитку.

ування зовнішніх та внутрішніх впливів на ЗЕД, тобто вважається, що регулювання можливе не лише з боку держави, а й з боку суб'єктів господарювання.

Поширеним є підхід до визначення сутності не тільки залежно від рівнів управління, а й урахування суб'єктів та об'єктів фінансового регулювання ЗЕД, які безпосередньо беруть участь у ЗЕД. Можна узагальнити, що на глобальному рівні під фінансовим регулюванням ЗЕД варто вважати комплекс міжнародних економічних відносин між країнами, що реалізується у вигляді глобалізації світових економічних відносин; на рівні зовнішньоекономічних зв'язків проявляється в процесі реалізації міжнародної регіональної інтеграції та діяльності регіональних інтеграційних угруповань; на макrorівні – через регулювання зовнішньоекономічних зв'язків між країнами; на мезорівні – через управління зв'язками між окремими галузями промисловості різних країн світу; на макrorівні – через сукупність здійснюваних ними зовнішньоекономічних операцій, єдність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій підприємств під час функціонування на зовнішньому ринку.

Частина науковців розглядає визначення фінансового регулювання ЗЕД у широкому розумінні, тобто ототожнює фінансове регулювання із системою економічних відносин, зовнішньоекономічних зв'язків, характер яких визначає стратегію ЗЕД.

Таким чином, фінансове регулювання зовнішньоекономічної діяльності є сукупністю взаємопов'язаних методів (тарифних, нетарифних, валютних, податкових, грошово-кредитних, страхування), форм (фіскальна, валютна, кредитна, бюджетна політика та засади розвитку страхового ринку) та інструментів впливу (процентна ставка, норма резервування, правила оперування із валютною виручкою, податки, страхування експорту) на зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання для забезпечення макроекономічної рівноваги. У цьому визначенні підкреслюються взаємозв'язки між елементами фінансового регулювання та їх важливість для забезпечення сталості розвитку економіки.

**Висновки.** Ефективна взаємодія економіки України та світового господарства зумовлює зростання ролі зовнішньоекономічних відносин, а отже, підвищується значення властивих державі функцій з їх регулювання, особливо функції фінансового регулювання, яка належить до економічних заходів оперативного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Проведений аналіз підходів до визначення сутності поняття, що є складниками процесу фінансового регулювання ЗЕД, дав можливість структурувати категорії та дати обґрунтовані визначення з урахуванням рівнів реалізації ЗЕД, суб'єктів та конкретизувати об'єкти фінансового регулювання ЗЕД на кожному із цих рівнів.

Фінанси зовнішньоекономічної діяльності використовуються для інтеграції країни в світову економіку, оскільки фінансовий механізм, що складається у сфері міжнародних економічних відносин, виступає як засіб реалізації фінансової політики держави у сфері ЗЕД, що зумовлює вплив на економічні інтереси учасників міждержавних зв'язків та виступає як стимул розвитку міжнародної економічної інтеграції. Специфіка ж фінансового регулювання зовніш-

ньоекономічної полягає у концентрації саме фінансів у сфері ЗЕД, що характеризується застосуванням сукупності фінансових методів, форм, інструментів, засобів та важелів впливу.

Подальшими перспективами досліджень у розглянутому напрямі є формування ефективного механізму державного регулювання у сфері ЗЕД.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). 1991. № 29. Ст. 377; редакція від 1 березня 2017 р., підстава 1724-19. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12/page>.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV (з подальшими змінами). Відомості Верховної Ради (ВВР). 2003. №№ 18–22. Ст. 144.
3. Бурмистров В.Н., Холопов К.В. Внешняя торговля Российской Федерации. М.: Юристъ, 2001. 384 с.
4. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: ЦУЛ, 2004. 247 с.
5. Дяконова І.І. Теоретико-методологічні основи функціонування банківської системи України: монографія. Суми: Університетська книга, 2007. 400 с.
6. Васюренко В.О. Теоретичні засади сутності та змісту фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2011. № 1(10). С. 75–78.
7. Самойлов Г. Финансовые отношения как инструмент государственного регулирования экономики. Государственная служба. 2002. № 4(18).
8. Кравченко Л.А. Державне фінансове регулювання економіки в умовах ринкової трансформації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія». К.: КНУ ім. Т. Шевченка, 2002. 18 с.
9. Бречко О.В. Фінансовий механізм державного регулювання економіки регіону (на прикладі Тернопільської області): автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою». К.: КНЕУ, 2004. 24 с.
10. Дурицька Г.В. Економічне регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів: Ін-т регіональних досліджень НАНУ, 2007. 26 с.
11. Колінець Л.Б. Стимулювання зовнішньоекономічної діяльності фінансово-кредитними інструментами. Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія «Економіка». 2004. № 16. С. 125–129.
12. Письмаченко Л.М. Механізм реалізації митної політики держави у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та держава. 2007. № 11. С. 64–66.
13. Крупін В.С. Механізм державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності територіально-виробничих систем: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2008. 24 с.
14. Мацьків В.В. Теоретичні основи фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів... 8. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна; 2-е изд., доп. и перераб. М.: Ин-т новой экономики, 1997. 864 с.
15. Береславська О.І. Механізм валютного регулювання в Україні: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит»; Держ. податк. служба України, Нац. ун-т держ. податк. служби України. К., 2011. 31 с.
16. Почерніна Н.В. Інститути регулювання зовнішньоекономічної діяльності на макrorівні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 3. С. 159–162.

УДК 338.45:339.72

**Якубовський С.О.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри світового господарства  
і міжнародних економічних відносин  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова***ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ ЄС ТА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ПОЗИЦІЙ КРАЇН**

У статті запропоновано підходи щодо оцінки ефективності зовнішньоекономічних позицій країн. Визначено зв'язок між диверсифікацією імпорту енергетичних ресурсів, зокрема природного газу, та станом торговельного балансу країн. Вивчено динаміку та структуру платіжного балансу України протягом 2014-2017 років. Оцінено ефективність зовнішньоекономічної позиції України та її стійкість. Вивчено досвід країн ЄС з диверсифікації імпорту енергетичних ресурсів, зокрема природного газу. Запропоновано конкретні заходи щодо диверсифікації поставок природного газу в Україну.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна позиція країни, енергетичний імпорт, платіжний баланс, диверсифікація ринку природного газу ЄС, економіка України.

**Якубовский С.А. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ РЫНКА ПРИРОДНОГО ГАЗА ЕС И УКРАИНЫ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ СТРАН**

В статье предложены подходы к оценке эффективности внешнеэкономических позиций страны. Определена связь между диверсификацией импорта энергетических ресурсов, в частности природного газа, и состоянием торгового баланса стран. Изучена динамика и структура платежного баланса Украины в течение 2014-2017 годов. Оценена эффективность внешнеэкономической позиции Украины и ее устойчивость. Изучен опыт стран ЕС по диверсификации импорта энергетических ресурсов, в частности природного газа. Предложены конкретные меры по диверсификации поставок природного газа в Украину.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая позиция страны, энергетический импорт, платежный баланс, диверсификация рынка природного газа ЕС, экономика Украины.

**Yakubovskiy S.O. DIVERSIFICATION OF THE MARKET OF NATURAL GAS OF THE EU AND UKRAINE IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF FOREIGN ECONOMIC POSITIONS OF COUNTRIES**

The article proposes approaches to assessing the effectiveness of foreign economic positions of countries. The connection between diversification of import of energy resources, in particular of natural gas, and the state of trade balance of countries is determined. The dynamics and structure of Ukraine's balance of payments in 2014-2017 are studied. The effectiveness of Ukraine's foreign economic position and its stability are evaluated. The experience of the EU countries in the diversification of import of energy resources, in particular of natural gas, has been studied. Specific measures for diversification of the natural gas supplies to Ukraine are proposed.

**Keywords:** foreign economic position of the country, energy import, balance of payments, diversification of the European natural gas market, economy of Ukraine.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної кризи в країнах Європейського Союзу, яка обумовлена як політичними чинниками, що пов'язані з виходом Великої Британії з Союзу, так і фінансово-економічними чинниками, в основі яких є порушення принципів побудови Валютного Союзу, зокрема обмеження дефіцитів національних бюджетів та обсягів державного боргу до ВВП, особливої актуальності набувають питання дослідження, прогнозування та вироблення рекомендацій з оцінки ефективності зовнішньоекономічних позицій країн.

Поняття «ефективність зовнішньоекономічної позиції країни» у сучасних умовах розвитку світового господарства є фундаментальним для будь-якої національної економіки, оскільки без достатнього рівня ефективності зовнішньоекономічної позиції неможливо забезпечити у країні стійке економічне зростання і надійне функціонування соціальної сфери. Зовнішньоекономічна позиція відбивається у міжнародній інвестиційній позиції, яка залежить від стану платіжного балансу країни.

Для багатьох країн, які не мають достатньої кількості власних енергетичних ресурсів, обсяги та вартість енергетичного імпорту, зокрема природного газу, істотним чином впливають як на платіжний баланс, так і на внутрішні витрати виробництва, що відбивається на рівні міжнародної конкурентоспроможності національної економіки.

Саме тому питанню диверсифікації імпорту енергетичних продуктів, зокрема природного газу, як чинника покращення зовнішньоекономічних позицій

національних економік, приділяється певна увага в теоретичних та прикладних дослідженнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх десятиліть зарубіжні й вітчизняні вчені активно досліджують проблеми, що пов'язані з чинниками, які обумовлюють ефективність зовнішньоекономічних позицій країн.

Серед авторів, які досліджували ефективність зовнішньоекономічних позицій країн, можна відзначити роботи Дж. Даннінга, І. Ломачинської, В. Новицького, О. Плотнікова, О. Рогача, В. Рокочі, Т. Родіонової, В. Шевчука, О. Шниркова, А. Філіпенко та ін.

Серед авторів, які досліджували світовий ринок енергетичних ресурсів, зокрема проблеми диверсифікації імпорту природного газу, слід виділити роботи В. Марковської, С. Мельникової, М. Музиченко, Дж. Кешнік, Дж. Волтер.

Відаючи належне напрацюванням вітчизняних та іноземних учених, слід зауважити, що існує потреба в подальших дослідженнях, оскільки формування зовнішньоекономічних позицій європейських держав та України відбувається в нових складних непередбачуваних умовах, коли має місце переосмислення ролі диверсифікації поставок енергетичних ресурсів у забезпеченні економічної безпеки країн.

**Метою статті** є виявлення впливу енергетичного імпорту, зокрема природного газу, на зовнішньоекономічні позиції країн ЄС і України та визначення шляхів щодо його диверсифікації.



**Основні результати дослідження.** Необхідність контролю за зовнішньоекономічними позиціями країн була усвідомлена ще під час азійської економічної кризи 1997 року. У передкризовий період держави регіону, зокрема НІК, демонстрували хорошу макроекономічну динаміку, включаючи стійке економічне зростання [1].

Разом з тим в той же самий час почалася глибина лібералізація руху капіталу, розвиток ринків деривативів, відкриття ринків послуг для іноземного капіталу, що, незважаючи на реальне зростання, призвело до накопичення економічних дисбалансів в країнах Азії, що спричинило фінансово-економічну кризу.

Сучасним сировинним ринкам властива значна волатильність цін, яка викликана, насамперед операціями з ф'ючерсними контрактами, які хоч спочатку і створювалися для хеджування ризиків, на даному етапі є головним інструментом проведення спекулятивних операцій [2].

Одним з підходів до дослідження ефективності зовнішньоекономічних позицій країн є аналіз їхніх потенційних можливостей з обслуговування зовнішніх боргів. При цьому, оскільки для більшості країн зовнішні зобов'язання номіновані в іноземній валюті, важливим показником платоспроможності є вартісні обсяги експорту товарів та послуг.

Виходячи з цього, Світовий банк під час аналізу стійкості зовнішньоекономічних позицій країн пропонує використовувати низку показників, що наведені у публікаціях банку «Global Development Finance». У них вразливість країн щодо зовнішньої заборгованості вимірюється у відношенні обсягів зовнішнього боргу до ВВП і до національного експорту товарів та послуг. За цими критеріями, на думку фахівців Світового банку, країни можна поділити на три групи: з високим, середнім і низьким рівнями зовнішнього боргу. До першої групи належать країни, в яких відношення зовнішнього боргу або до ВВП вище за 80%, або до експорту товарів та послуг перевищує 220%. Для другої групи ці показники знаходяться в інтервалах між 80% і 48% та 220% і 132%. Для третьої групи країн – з найбільш стійкими зовнішньоекономічними позиціями – відношення зовнішнього боргу до ВВП менше 48%, а відношення боргу до експорту товарів та послуг менше 132% [3].

Разом з тим, у методиці, яка використовується Світовим банком, не враховуються зовнішні активи держави, зокрема обсяги офіційних золотовалютних резервів та валютні активи банків, комерційних структур, населення, а у заборгованості – пасиви недержавного сектору. Саме тому, як свідчать результати попередніх досліджень, найбільш ефективним критерієм щодо оцінки ефективності зовнішньоекономічних позицій країн, в яких номінальний ВВП вимірюється у неконвертованій валюті, є відношення чистої міжнародної інвестиційної позиції (ЧМІП) до ВВП.

Критичними показниками відношення від'ємної ЧМІП до ВВП можуть бути значення у 60% та 36%. За цим критерієм країни умовно також можна розділити на три групи: з високим (відношення від'ємної ЧМІП до ВВП по модулю вище за 60%), середнім (відношення від'ємної ЧМІП до ВВП по модулю коливається в інтервалі між 60 та 36%) і низьким (відношення від'ємної ЧМІП до ВВП по модулю менше за 36% чи ЧМІП є позитивною) рівнями залежності від зовнішнього фінансування.

Використаємо зазначені підходи для аналізу ефективності зовнішньоекономічної позиції України.

Згідно методики Світового банку Україна вже давно знаходиться у групі країн з найбільш вразливою зовнішньоекономічною позицією: відношення її зовнішнього боргу (117,3 млрд дол.) до ВВП за офіційним курсом Національного банку на 1 жовтня 2017 року становило 110,7%. При цьому лише за дев'ять місяців 2017 року валовий зовнішній борг України зріс на 3,7 млрд дол. За структурою боргу зовнішні зобов'язання державного сектору збільшилися за дев'ять місяців 2017 року на 3,8 млрд дол. до 46,5 млрд дол. (43,9% від ВВП), борг приватного сектору скоротився на 0,1 млрд дол. до 70,8 млрд (66,8% від ВВП) [4].

Аналіз статистичних даних свідчить про те, що запровадження зони вільної торгівлі між Україною та ЄС не вплинуло позитивно на зовнішньоекономічну позицію України. Так, експорт українських товарів протягом 2014-2016 років, незважаючи на більш ніж трьохкратну девальвацію національної валюти, постійно скорочувався: на 14,5% в 2014 р, на 29,9% в 2015 р і на 5,2% в 2016 р. [5].

І якщо в 2014 році зниження експорту ще можна було пояснити військовим конфліктом на Сході України та анексією Криму, то головними причинами значного зниження обсягів товарного експорту в 2015–2016 роках були суто внутрішні чинники, пов'язані з відсутністю економічних реформ, які могли б сприяти підвищенню міжнародної конкурентоспроможності України та відсутність реальної диверсифікації поставок енергетичних ресурсів, зокрема природного газу, що підтримувало монопольне положення на національному ринку НАК «Нафтогаз України» та збільшувало внутрішні витрати виробництва.

За той же період часу спостерігалися коливання в динаміці товарного імпорту України. Так, якщо в 2014 і 2015 роках через значну девальвацію національної валюти і різкого зниження рівня життя населення, що було викликано зростанням вартості імпоротної продукції та комунальних послуг (вартість комунальних послуг суттєво зросла завдяки відсутності конкуренції на ринку природного газу), обсяги імпорту скорочувалися з 81,2 млрд дол. в 2013 р. до 57,7 млрд в 2014 і 38,9 млрд в 2015, то в 2016 р. імпорт товарів збільшився на 4,4%, і його обсяги склали 40,6 млрд дол. [5].

В результаті з 2016 року торговельний баланс України став знову погіршуватися, що призвело до істотного погіршення поточного рахунку – до -3,8 млрд дол.

У 2017 році тенденція щодо погіршення зовнішньоекономічної торговельної позиції України ще посилилася, що призвело до рекордного за останні 4 роки дефіциту торговельного балансу у розмірі -9,2 млрд дол. [5].

Відношення офіційної ЧМІП (-41 млрд дол.) до ВВП України становить -38,69% [6], що з формальної точки зору завдяки стрімкій девальвації національної валюти і відповідного зменшення ВВП у перерахунку на долари США, менше за критичного показника.

Разом з тим, якщо враховувати ЧМІП без готівкової валюти, яка знаходиться поза банківської системи, обсяг якої на 1 жовтня 2017 р. дорівнював 77,6 млрд дол., відповідний показник склав -111,9%, що відносить державу до групи країн з надзвичайно високим рівнем залежності від дій зовнішніх інвесторів та кредиторів.

Відношення обсягів офіційних золотовалютних резервів України до обсягів готівкової валюти, що знаходиться у тіньовому секторі, – більше ніж 1 до

4, що є надзвичайно загрозливим для стабільного розвитку держави та її суверенітету.

Європейський Союз до початку «боргової кризи» у зоні євро вважався найбільш успішним інтеграційним угрупованням у світі. Дійсно, після кожного з нових розширень ЄС (чи вагомих подій в європейській економічній інтеграції) відбувалось прискорення темпів економічного зростання у регіоні. Так, якщо у 1998 році темп економічного зростання у 15 країнах ЄС дорівнював 3%, то після запровадження єдиної валюти він збільшився до 3,9% за 2000 рік. Схожа ситуація спостерігалась і після найбільш суттєвого розширення ЄС, яке відбулось у 2004 році, – темп економічного зростання у 25 країнах ЄС збільшився з 1,4% у 2003 р. до 3,3% у 2006 [2].

Разом з тим, у низки країн ЄС під час економічного зростання накопилися значні дисбаланси у зовнішніх позиціях, що і стало причиною дефіцитів бюджетів та сучасної боргової кризи зони євро.

Про суттєві зовнішні дисбаланси, зокрема в енергетичній сфері, на початку та під час боргової кризи свідчать статистичні дані щодо стану торговельного балансу країн ЄС з іншими державами, який протягом 2004–2012 років був постійно від'ємним. При цьому найбільш негативний внесок у торговельний баланс країн ЄС був спричинений торгівлею в енергетичній сфері.

Так, лише у 2012 році сальдо у торгівлі мінеральними паливно-мастильними матеріалами майже для усіх країн ЄС, крім Мальти та Люксембургу, було від'ємним та складало -421,5 млрд євро. Серед країн ЄС найбільший дефіцит у торгівлі мінеральними паливно-мастильними матеріалами спостерігався у Німеччині – -69,1 млрд євро, в Італії – -61,6 млрд, у Нідерландах – -56,7 млрд та у Великій Британії – -45,6 млрд [7].

Усвідомивши загрози, які виникають завдяки наявності зовнішніх дефіцитів, особливо в енергетичній сфері, керівництво Європейського Союзу почало здійснювати заходи, що були спрямовані на підвищення енергетичної безпеки завдяки диверсифікації поставок мінеральних паливно-мастильних матеріалів, перш за все на ринку природного газу.

З точки зору Європейської комісії ключовою частиною забезпечення надійного та доступного постачання енергії країнам ЄС є диверсифікація маршрутів постачання. Це включає в себе дослідження та побудову нових маршрутів, які мають зменшити залежність країн ЄС від єдиного постачальника енергетичних ресурсів, у першу чергу природного газу.

Серед конкретних заходів щодо диверсифікації природного газу Європейська комісія підтримує створення Південного газового коридору, який спрямований на те, щоб допомогти, перш за все, країнам Центральної та Південно-Східної Європи диверсифікувати постачання газу, за рахунок розширення інфраструктури, завдяки якій можна буде транспортувати газ до ЄС з Каспійського басейну, країн Центральної Азії та Близького Сходу, і навіть з країн Середземномор'я.

Планується, що цей газовий коридор дозволить транспортувати у майбутньому до 100 мільярдів кубометрів газу на рік з Каспійського регіону, Близького Сходу та Східного Середземномор'я.

Для ефективної реалізації цього напряму диверсифікації поставок газу Європейська комісія для інфраструктурних проектів, які необхідні для коридору, дозволяє партнерам з країн, які не є членами ЄС, скористатися спрощеним процесом оформлення дозволів, отримати пільговий регулятивний режим

та право подавати заявку на залучення значних коштів європейських фондів.

Для диверсифікації поставок природного газу ЄС також планує створити середземноморський газовий центр на Півдні Європи з партнерами з Північної Африки та Східного Середземномор'я [8].

При цьому найбільш вдалим проектом з диверсифікації поставок природного газу у країни ЄС є створення мережі терміналів для зрідженого природного газу.

Так, у 2015 році 12% всього імпортованого газу країни ЄС отримали через термінали для зрідженого природного газу. При цьому частка зрідженого природного газу для країн, в яких побудовані відповідні термінали, становить 20%. Найбільш вдало зріджений природний газ використовується у країнах Південної Європи, частка якого у сукупних поставках газу для Іспанії становить 40%, для Португалії – 31% та для Південних районів Франції – 39% [9].

Вдала політика ЄС щодо диверсифікації поставок енергетичних ресурсів дозволила суттєво скоротити вартість енергетичного імпорту регіону, вартість якого зменшилась з 547,3 млрд євро у 2012 році до 264,8 млрд у 2016. При цьому частка імпорту мінеральне паливно-мастильних матеріалів у сукупному імпорті ЄС скоротилась з 30,4% у 2012 році до 15,5% у 2016 році.

Серед країн ЄС вартість споживання імпортованих мінеральних паливно-мастильних матеріалів найбільш суттєво скоротилась в Італії – з 76 млрд євро у 2012 році до 32,2 млрд євро у 2016; у Франції – з 56,9 млрд євро у 2012 році до 26,6 млрд євро у 2016; в Іспанії – з 55,1 млрд євро у 2012 році до 25,7 млрд євро у 2016 [7].

Завдяки успішній політиці щодо диверсифікації поставок енергетичних ресурсів країнам ЄС вдалося суттєво покращити ефективність своїх зовнішньоекономічних позицій. Так, якщо у період з 2004 по 2012 роки торговельний баланс країн ЄС постійно приймав від'ємні значення (найгірший показник – -276,3 млрд євро був зафіксований у 2008 році), то починаючи з 2013 року торговельний баланс країн ЄС з іншими державами є позитивним (найкращий показник – 59,6 млрд євро був зафіксований у 2015 році).

Серед країн ЄС найбільш суттєве покращення торговельного балансу з державами, що знаходяться поза ЄС, спостерігалось саме у країнах, яким вдалося досягти диверсифікації поставок природного газу. Так, торговельний баланс Франції з країнами, що не є членами ЄС, покращився з 8,8 млрд євро у 2012 році до 27,9 млрд у 2017, а Італії – з 0,8 млрд євро у 2012 році до 39,2 млрд у 2017 [7].

Диверсифікація імпорту енергоресурсів стала одним із чинників покращення чистої міжнародної інвестиційної позиції низки країн ЄС. Зокрема, від'ємне сальдо ЧМПП Іспанії зменшилось з -95,2 млрд євро у 2013 році до -83,9 млрд у 2016; Франції – з -16,6 млрд євро до -15,7 млрд; Італії – з -22,7 млрд євро до -9,8 млрд [10].

Керівництво України, як і Європейська комісія, постійно декларує про необхідність диверсифікації імпортованих поставок енергетичних ресурсів, зокрема природного газу, у країну. Але, на жаль, на відміну від країн ЄС, в Україні реальної диверсифікації енергетичного імпорту ще не відбулося.

У 2017 році формально поставки імпортованого природного газу в Україну здійснювались тільки з країн ЄС. У порівнянні з 2016 роком імпорт природного газу збільшився на 27% до 14,1 млрд кубічних

метрів. Серед позитивних моментів слід зазначити збільшення у 2017 році обсягу та частки імпорту газу 67 недержавними компаніями на 80% до 5,4 млрд кубічних метрів. У 2017 році НАК «Нафтогаз» імпортував з європейського ринку 8,7 млрд кубічних метрів природного газу, що на 6% більше, ніж у 2016 році. Разом з тим, формальна кількість європейських компаній, у яких НАК «Нафтогаз» закуповував природний газ у 2017 році, зменшилася з 15 до 13 компаній.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, аналіз, проведений у статті, дозволяє визначити наступне.

В умовах дисбалансів, які спостерігаються у сучасній світовій економіці, проблемам ефективності зовнішньоекономічних позицій країн приділяється особлива увага. При цьому для країн, що є імпортерами енергетичних ресурсів, диверсифікація їх поставок стає одним із основних шляхів забезпечення підвищення ефективності національних зовнішньоекономічних позицій.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що Європейському Союзу за останнє десятиліття вдалося досягти вагомих результатів з диверсифікації поставок енергетичних ресурсів, зокрема природного газу, що дозволило майже вдвічі скоротити вартість енергетичного імпорту регіону та частки імпорту мінеральне паливно-мастильних матеріалів у сукупному імпорті ЄС. Цей результат сприяв наявності у 28 країнах ЄС з 2013 року постійного сукупного позитивного торгівельного балансу з іншими державами.

Формально диверсифікація поставок природного газу в Україну теж почалася, про що свідчать дані про суттєве збільшення у 2017 році обсягу та частки імпорту газу приватними компаніями. Разом з тим, структура власності цих компаній не є прозорою, саме тому мова про реальну конкуренцію на газовому ринку України ще не йде.

Саме тому для реальної диверсифікації поставок природного газу в Україну та зменшення рівня монополізації внутрішнього ринку у країні слід здійснити наступні заходи: створити необхідні умови для фінансування з боку іноземних інвесторів будівництва в Україні терміналів для зрідженого природного газу; запровадити справжню диверсифікацію поставок природного газу в Україну з обмеженням імпорту продукції фірмами з офшорною юрисдикцією; про-

вести негайну приватизацію НАК «Нафтогаз України» з дозволом на участь у неї тільки європейським, американським чи азійським інвесторам, які мають реальні виробничі потужності у галузі видобутку та транспортування природного газу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ломачинська І. А. Фінансові системи країн Південно-Східної та Східної Азії: особливості сучасного розвитку. / І. А. Ломачинська, А. О. Гришук. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2015. – Вип. 2. – С. 11-15.
2. Якубовський С. О. Чинники зовнішніх дисбалансів країн ЄС: досвід для України / С. О. Якубовський, Т. А. Родіонова // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2012. – Вип. 104(2). – С. 224-230.
3. Финансово-кредитный словарь. Внешняя задолженность, внешний долг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.faito.ru/pages/infresources/fkglossary/glossary.php?letter=%C0>
4. Національний банк України. Зовнішній борг України [Електронний ресурс] // Національний банк України. – 2018. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36693538>.
5. Національний банк України. Платіжний баланс України [Електронний ресурс] // Національний банк України. – 2018. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=25173323>
6. Національний банк України. Міжнародна інвестиційна позиція України [Електронний ресурс] // Національний банк України. – 2018. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=29318274>.
7. Eurostat. Intra and Extra-EU trade by Member State and by product group [Електронний ресурс] // Eurostat. – 2018. – Режим доступу: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ext\\_lt\\_intratrd&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ext_lt_intratrd&lang=en).
8. European Commission. Gas and oil supply routes // European Commission. – 2018. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/imports-and-secure-supplies/gas-and-oil-supply-routes>.
9. European Network of Transmission System Operators for Gas. Gas Regional Investment Plan // ENTSO. – 2017. – Режим доступу: [https://www.entsog.eu/public/uploads/files/publications/GRIPs/2017/entsog\\_GRIP\\_S\\_2017\\_web.pdf](https://www.entsog.eu/public/uploads/files/publications/GRIPs/2017/entsog_GRIP_S_2017_web.pdf).
10. Eurostat. International investment position [Електронний ресурс] // Eurostat. – 2018. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/tipsii\\_esms.htm](http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/tipsii_esms.htm).
11. Дзеркало тижня. Україна. Україна у 2017 році імпортувала з Європи 14,1 млрд куб. м газу [Електронний ресурс] // Дзеркало тижня. Україна. – 2018. – Режим доступу: [https://dt.ua/ECONOMICS/ukrayina-u-2017-roci-importovala-z-yevropi-14-1-mlrd-kub-m-gazu-267941\\_.html](https://dt.ua/ECONOMICS/ukrayina-u-2017-roci-importovala-z-yevropi-14-1-mlrd-kub-m-gazu-267941_.html).



## СЕКЦІЯ 3

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 330.113.2

**Васюник Т.І.***аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Львівського торговельно-економічного університету*

### БАНКІВСЬКИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КРЕДИТ В СИСТЕМІ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено роль банківського кредиту і значення амортизації в процесі відтворення основних засобів та в забезпеченні відтворювального процесу. Автором надано дефініцію «інвестиційний кредит», окреслено його об'єкт і суб'єкт. Показано основні відмінності інвестиційного кредитування від інших форм фінансування інвестиційних заходів. Визначено ключові проблеми інвестиційного кредитування відтворення основного капіталу.

**Ключові слова:** основний капітал, інвестиційний кредит, інвестиції, відтворення, фінансування.

#### **Васюник Т.И. БАНКОВСКИЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КРЕДИТ В СИСТЕМЕ ВОСПРОИЗВОДСТВА ОСНОВНОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье исследованы роль банковского кредита и значение амортизации в процессе воспроизводства основных средств и в обеспечении воспроизводственного процесса. Автором предоставлена дефиниция «инвестиционный кредит», определен его объект и субъект. Показаны основные отличия инвестиционного кредитования от других форм финансирования инвестиционных мероприятий. Определены ключевые проблемы инвестиционного кредитования воспроизводства основного капитала.

**Ключевые слова:** основной капитал, инвестиционный кредит, инвестиции, воспроизведение, финансирование.

#### **Vasyunyk T.I. BANK INVESTMENT CREDIT IN THE SYSTEM OF COMPANY'S REPRODUCTION OF FIXED CAPITAL**

It is investigated in the article the role of bank credit and the value of depreciation in the process of reproduction of fixed capital and in ensuring reproduction process. It is defined by the author the definition of "investment credit", its object and subjects are outlined. The main differences of investment credit from other forms of financing of investment measures are shown. The key problems of investment crediting of capital reproduction are determined.

**Key words:** fixed capital, investment credit, investments, reproduction, financing.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах відтворення основного капіталу відбувається надзвичайно повільними темпами, що призвело до того, що вітчизняна економіка є однією з технологічно відсталих економік світу. Важливу роль в цьому відіграє інвестиційний кредит. Незважаючи на значний відтворювальний потенціал, банківський інвестиційний кредит як джерело фінансування відтворення основного капіталу поки не набув популярності в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів впливу амортизаційної політики на відтворення основного капіталу зробили такі вчені, як, зокрема, О. Вовчак [1], Т. Грицай [2], А. Пересада [3], Т. Майорова [3], Н. Перзеке [4], С. Урванцева [5].

**Мета статті** полягає у визначенні переваг і недоліків банківського інвестиційного кредитування в процесі відтворення основного капіталу. Для досягнення мети необхідно проаналізувати категорію «інвестиційний кредит».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Серед інструментів грошово-кредитної політики особливе місце в забезпеченні відтворювального процесу посідає банківський кредит. Банки виступають головною ланкою грошово-кредитної системи і є реальними посередниками на інвестиційному ринку, мають можливість залучати необхідні фінансові ресурси і вкладати капітал у найбільш привабливі проекти, вони виконують важливу функцію із стимулювання та забезпечення процесу відтворення основного капіталу. Головним інструментом реалізації цієї функції виступає банківський інвестиційний кредит, який є

важливою категорією ринкової економіки, що віддзеркалює реальні зв'язки та відносини економічного життя, а необхідність його активізації обумовлена низкою факторів, ключовими серед яких є такі:

1) застарілість матеріально-технічної бази на великих підприємствах, що призводить до підвищеної матеріало- та енергоємності, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції;

2) нестача власних фінансових ресурсів для початку та розширення підприємницької діяльності для малих підприємств, що з урахуванням складності кредитування малого бізнесу за традиційними програмами призводить до нерозвиненості малого бізнесу та виродження середнього класу в країні;

3) нерозвиненість вітчизняного фондового ринку, яка концентрує коло пошуків інвестиційного капіталу з боку підприємств саме на банківській системі [3].

Щодо теоретичного визначення цієї категорії, то узагальнення автором визначення терміна «інвестиційний кредит» дає змогу стверджувати, що найбільш правильно вираження його сутності подається О. Вовчак, яка стверджує, що «інвестиційний кредит – це кредит в основний капітал з метою його збільшення й на цій базі розширення виробництва, що надається позичальникам для здійснення ними інвестиційних вкладень, наприклад кредити на будівництво, освоєння землі, купівлю будівель, обладнання» [1, с. 136]. Це твердження, як і більшість проаналізованих нами, виокремлює дві найбільш характерні ознаки для цього поняття, а саме:

1) об'єктом розміщення кредитних ресурсів є основний капітал;





Рис. 1. Правове та методичне забезпечення інвестиційного кредитування [2]

Таблиця 1

## Сутнісні характеристики інвестиційного кредиту [4, с. 78]

Ознака	Характеристика
1. Кредитор	Кредитором виступає комерційний банк або консорціум банків.
2. Цільове призначення	Фінансування заходів з придбання, створення та модернізації основного капіталу.
3. Термін	Як правило, кредит є довгостроковим і залежить від терміну окупності інвестицій.
4. Сума	Кредит, як правило, є великою сумою.
5. Забезпечення	Кредит повинен мати надійне забезпечення.
6. Ризик	Тривалий термін користування кредитом збільшує сукупний ризик через можливість несприятливих змін відсоткової ставки, стану економіки загалом тощо. Однак надійне забезпечення кредиту може істотно зменшити ризик.
7. Форма	Крім звичайної форми кредитування, можуть застосовуватися лізинг, іпотека, проектне фінансування.
8. Процентна ставка	Може використовуватися як фіксована, так і плаваюча процентна ставка.

Таблиця 2

## Порівняльна характеристика форм фінансування інвестиційних заходів [5, с. 25]

Позиції, що порівнюються	Інвестиційне кредитування (ІК)	Проектне кредитування (ПК)	Проектне фінансування (ПФ)
Специфіка процесу	Кредитна операція; моноінструментальна схема.	Кредитна операція; моноінструментальна схема.	Синтетична операція, що поєднує кредитування та інші інструменти фінансування.
Об'єкт процесу	Розміщення позиченої вартості в необоротні активи, як правило, пов'язане з реалізацією інвестиційного проекту.	Інвестиційний проект.	Інвестиційний проект (як правило, складний, соціально значимий та з високим обсягом інвестиційних ресурсів, а саме від 200 млн. дол.).
Суб'єкти процесу	Банк (кредитні установи), держава (за умов державного інвестиційного кредитування). Підприємство є ініціатором проекту.	Банк (кредитні установи); страхові компанії, держава; підрядчики, постачальники, покупці тощо. Підприємство є ініціатором проекту. Спеціальна проектна компанія створюється спонсорами (ініціаторами) реалізації проекту; залучає ресурси для реалізації проекту та розраховується з кредиторами та інвесторами проекту за рахунок грошових потоків, що генеруються проектом.	Банк, лізингові, інвестиційні, страхові компанії, НПФ, держава (внесення частки капіталу в проект, надання кредиту або гарантій, створення сприятливих умов для інвестицій, надання різних пільг, включаючи пільги в оподаткуванні); підрядчики, постачальники, покупці тощо. Підприємство є ініціатором проекту. Спеціальна проектна компанія.
Джерела погашення боргу	Грошові потоки від проекту та поточна діяльність позичальника. Відповідно, оцінюються ефективність ІІ, інвестиційна кредитоспроможність ініціатора та вплив на неї результатів реалізації ІІ.	Виключно грошові потоки, що генеруються ІІ.	Виключно грошові потоки, що генеруються ІІ.
Забезпечення повернення позикових коштів	Реальні активи.	Практично відсутні активи для забезпечення повернення позикових коштів на початковому етапі інвестиційної стадії проекту. За ступенем освоєння коштів створені (придбані) активи можуть оформлятися як заставне забезпечення. Проте банк може вимагати забезпечення за проектом у формі гарантій, порук, страхування.	Практично відсутні активи для забезпечення повернення позикових коштів на початковому етапі інвестиційної стадії проекту. За ступенем освоєння коштів створені (придбані) активи можуть оформлятися як заставне забезпечення. Проте банк може вимагати забезпечення за проектом у формі гарантій, порук, страхування.

Продовження таблиці 2

Боргове навантаження та вартість капіталу проекту	Як правило, питома вага боргових ресурсів не перевищує 70%. Вартість фінансування враховує ризики ПІ, кредитоспроможність ініціатора та якість забезпечення.	Можливість залучати значні обсяги капіталу з високим фінансовим важем. Як правило, кредитори покривають до 90% необхідних витрат проекту. Вартість капіталу залежить від типу проектного кредитування.	Високе боргове навантаження, а саме до 90% вартості проекту. Вартість фінансування враховує вид проектного фінансування, ризики проекту (підвищена процентна маржа для компенсації кредитного ризику) та загалом є дорожчою з урахуванням відсутності застави.
Розподіл ризику щодо проекту між його учасниками	Традиційно позичальник приймає на себе всі ризики щодо реалізації проекту (повний регрес на позичальника). Банк зберігає право компенсації усіх зобов'язань позичальника перед ним.	Розподіл ризиків між ініціатором та інвесторами (кредиторами). Підприємство є ініціатором проекту та може перенести частину своїх ризиків на інших учасників проекту. Залежить від типу проектного кредитування: без регресу на позичальника (найбільш ризиковано для банку); з частковим регресом (паритетний розподіл ризику); з повним регресом на позичальника (прирівнюється до звичайного кредитування).	Розподіл ризиків між ініціатором та інвесторами (кредиторами). Залежить від виду проектного фінансування: банківське (залежить від права регресу); корпоративне; за участі держави (здійснюється розподіл ризиків між приватним бізнесом та державними органами влади).

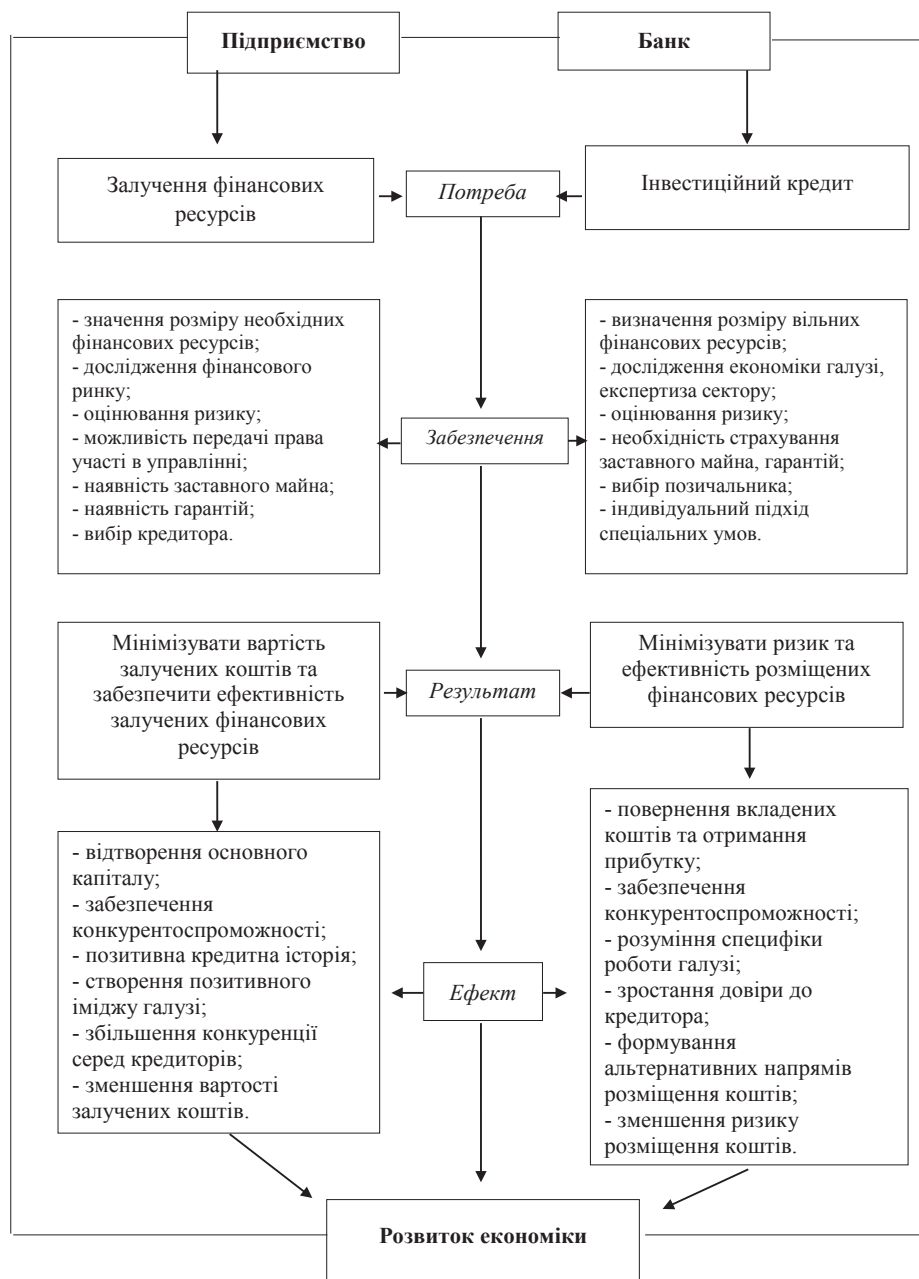


Рис. 2. Схема взаємозалежності потреб підприємств, банків та економіки загалом в процесі інвестиційного кредитування

2) забезпечення розширеного відтворення основного капіталу позичальника.

До об'єктів інвестиційного кредитування у вітчизняній економічній літературі відносять нове будівництво, розширення, реконструкцію, устаткування, будівель, землі; модернізацію діючих підприємств; науково-технічні розробки, що мають фундаментальне і прикладне значення, фінансуються державою та корпораціями, а також забезпечують поворотний потік доходів у визначені договором строки; інші об'єкти основного капіталу.

Суб'єктами інвестиційного кредитування можуть виступати кредитори, інвестори, позичальники, гарантійні фонди, замовники, страхові компанії, забудовники, інжинірингово-консалтингові фірми, а також державні органи управління [2, с. 7].

Крім того, на основі чіткого усвідомлення об'єкта і суб'єкта інвестиційного кредитування можна сказати, що особливістю інвестиційного кредитування є те, що воно має відповідати вимогам Закону України «Про інвестиційну діяльність», який регламентує здійснення інвестиційної діяльності загалом на території України, та вимогам законодавчих і нормативних актів, які регулюють банківську діяльність стосовно кредитування [2, с. 9] що відображене на рис. 1.

Під час розгляду банківського кредиту як інвестиційного ресурсу слід мати на увазі той факт, що таким він може стати лише за умови забезпечення розширеного відтворення основного капіталу позичальника, а в разі невиконання зазначеної умови його слід розглядати як звичайне кредитування.

Таким чином, інвестиційне кредитування характеризується як специфікою сутнісного змісту, так і особливостями забезпечення.

Важливі сутнісні характеристики інвестиційного кредиту, які розкривають його специфіку, наведені в табл. 1.

Основні відмінності інвестиційного кредитування від інших форм фінансування інвестиційних заходів наведено в табл. 2.

Незважаючи на значний відтворювальний потенціал, банківський інвестиційний кредит як джерело фінансування відтворення основного капіталу поки не набув популярності в Україні. Це дещо незвична ситуація, якщо врахувати той факт, що інвестиційний кредит сприяє розвитку підприємства-боржника, приносить вигоду самому кредитору та економіці загалом (рис. 2).

Вищенаведений рисунок засвідчує взаємозалежність між банками і підприємствами в процесі інвестиційного кредитування та впливу цього процесу на розвиток економіки загалом. Цей факт підтверджує, що проблема підвищення ресурсної ролі банківського кредиту як джерела відтворення основного капіталу потребує комплексного наукового вивчення і вироблення конкретних рекомендацій з метою виправлення ситуації, що склалася. Проте першочерговим завданням в цій ситуації є окреслення кола проблем, які стримують його розвиток в сучасних умовах.

**Висновки.** Отже, серед ключових проблем інвестиційного кредитування відтворення основного капіталу ми виділяємо такі:

- низький інвестиційний потенціал банківської системи України, рівень якого не відповідає потребам розвитку економіки;

- високий ризик інвестиційних проектів, обумовлений тривалими термінами їх реалізації, низькою конкурентоспроможністю продукції більшості підприємств на ринку, відсутністю досвіду діяльності у сфері реалізації інвестиційних проектів, а також недостатнім рівнем менеджменту значної кількості підприємств;

- низький рівень реального попиту на інвестиційні кредити, зумовлений високими процентними ставками за них, що не дає змогу підприємствам забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції;

- недосконалість нормативно-правового забезпечення інвестиційного кредитування.

Вирішення зазначених проблем потребує вжиття дієвих заходів з боку держави з метою підвищення дієвості інвестиційного кредитування в процесі відтворення основного капіталу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вовчак О. Інвестування: навч. посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2007. 544 с.
2. Грицай Т. Інвестиційне кредитування, його сутність та значення в сучасних умовах господарювання. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 14. С. 7–10.
3. Пересада А., Майорова Т. Інвестиційне кредитування: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 271 с.
4. Перзекє Н. Банковское инвестиционное кредитование как экономическая категория. Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». 2009. Т. 22 (61). № 1. С. 77–82.
5. Урванцева С. Інвестиційне кредитування як метод фінансування інвестиційних проектів. Економіст. 2014. № 11. С. 23–26.

УДК 338.242

**Зайцев О.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Сумського державного університету***Михайленко Д.Г.***старший викладач кафедри фінансів і кредиту  
Сумського державного університету*

## ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРЕНДНИХ ТА ПРИВАТИЗАЦІЙНИХ ВІДНОСИН В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ МАЙНОМ

У статті проведено аналіз надходжень від оренди державного майна на державному та регіональному рівнях за останні десять років. Визначено основні тенденції зростання орендних платежів та формування в орендарів попиту на придбання об'єктів. Наведено інструменти державної політики, якими забезпечується раціональне використання державного майна в процедурі оренди. Доведено взаємозв'язок між приватизаційними та орендними процесами на рівні регіону.

**Ключові слова:** державне майно, приватизація, оренда, державна політика, регіональна політика.

### **Зайцев А.В., Михайленко Д.Г. ФОРМИРОВАНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ АРЕНДНЫХ И ПРИВАТИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ**

В статье проведен анализ поступлений от аренды государственного имущества на государственном и региональном уровнях за последние десять лет. Определены основные тенденции роста арендных платежей и формирования у арендаторов спроса на приобретение объектов. Приведены инструменты государственной политики, которыми обеспечивается рациональное использование государственного имущества в процедуре аренды. Доказана взаимосвязь между приватизационными и арендными процессами на уровне региона.

**Ключевые слова:** государственное имущество, приватизация, аренда, государственная политика, региональная политика.

### **Zaitsev O.V., Mykhaylenko D.G. FORMATION AND PROSPECTS OF INTERACTION OF LEASE AND PRIVATIZATION RELATIONS IN THE PROCESS OF MANAGEMENT OF STATE PROPERTY**

The article analyzes the revenues from the lease of state property at the state and regional levels over the last ten years. The basic tendencies of rent payments growth and the formation of demand for the purchase of objects by tenants are determined. The tools of state policy are provided which ensure the rational use of state property in the procedure of lease. The relationship between privatization and lease processes at the regional level is proved.

**Key words:** state property, privatization, rent, state policy, regional policy.

**Постановка проблеми.** Нагальною потребою з точки зору ефективного управління державним майном є забезпечення надходжень до державного бюджету. Наявна концепція менеджменту передбачає отримання доходів державою від майнових прав за певними напрямками. Основними джерелами надходжень на сучасному етапі є орендні платежі за використання державного майна, дивіденди, нараховані на корпоративні права держави, оплата покупами придбаних в процесі приватизації індивідуально визначеного майна об'єктів незавершеного будівництва та соціально-культурного призначення, єдиних майнових комплексів, пакетів акцій, часток в статутних капіталах товариств. Наприклад, в 2016 році від оренди державного майна надійшли 1 028,558 млн. грн. [1, с. 103], від малої приватизації – «171,463 млн. грн., у тому числі від продажу земельних ділянок – 3,549 млн. грн.» [1, с. 19]. Суттєвою ознакою взаємозв'язку між доходами державного бюджету від оренди та приватизації об'єктів групи А та Ж є можливість продажу майна, яке перебуває в оренді. Таким чином, відбувається концептуальний вибір між отриманням всього й одразу та відносно стабільного грошового потоку протягом тривалого часу. На цьому етапі проблема полягає в обґрунтуванні подальшої приватизації об'єктів малої приватизації, які є привабливими для наявних та потенційних орендарів, на підставі встановлення відповідних критеріїв, що чітко та зрозуміло її обмежували.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління державним майном завжди було об'єктом

досліджень значного кола науковців. Потрібно зазначити, що орендні відносини, які виникають в цьому процесі, розглядаються дослідниками як з економічної (Н. Горлач, В. Дурицький, В. Жуков, В. Круглов, М. Латинін, Т. Чистота та інші), так і з правової (М. Мороз, О. Мороз, Ю. Серебрякова та інші) позицій. Теорії приватизації присвятили свої роботи ще більше науковців, серед яких можемо відзначити В. Гейця, С. Давимука, А. Гальчинського, К. Гелбрейта, К. Ерроу, Ю. Кіндзерського, Г. Крамаренка, М. Скибу, О. Пасхавера, О. Чорну, М. Шкільняка.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукових підходів дає змогу зробити висновок про недостатню визначеність взаємозв'язку процесів оренди та приватизації в системі управління об'єктів державної власності.

**Мета статті** полягає в дослідженні трансформації орендних відносин у приватизаційні з визначенням необхідності її додаткового регулювання, стимулювання або нівелювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система відносин щодо оренди державного майна на сучасному етапі досить чітко врегульована з правової точки зору. Крім того, за роки незалежності працівниками відповідних інститутів держави, на які покладене виконання орендної функції (перш за все, Фонд державного майна України та його регіональні відділення), накопичено суттєвий досвід щодо її реалізації. Незважаючи на наявні проблеми та деякі прогалини в законодавстві, дохідна частина бюджету



щороку поповнюється значними грошовими коштами від оренди державного майна (табл. 1).

Відповідно до наведених даних можемо констатувати виваженість підходу до планування надходжень. За десять років лише в 2010 році план не було виконано на 100 відсотків (93,3%). Надходження за період зросли більш ніж вдвічі (504,1 млн. грн. в 2007 році проти 1 028,558 млн. грн. в 2016 році). За декаду відбулися три стрибкоподібні збільшення доходів від оренди державного майна:

– у 2008 році до 682,6 млн. грн. з 504,1 млн. грн. у 2007 році;

– у 2011–2012 роках до 854,8 млн. грн. та 1 060,3 млн. грн. відповідно з 606,3 млн. грн. у 2010 році;

– у 2015 році до 1 214,9 млн. грн. з 983,9 млн. грн. у 2014 році.

Після таких різких змін в надходженнях орендної плати, пов'язаних зі змінами орендних ставок та укладенням договорів тимчасового платного використання великих об'єктів державної власності, спостерігаються періоди фактичного корегування (ринкового відкату). Пояснюється таке явище пристосуванням орендарів до нових ставок, відмовою від нерентабельної діяльності, складними економічними умовами. Зменшення надходжень не перекриває навіть застосування під час розрахунку орендної плати індексів інфляції, передбачене Методикою розрахунку орендної плати за державне майно та пропозиції її розподілу [2].

Таким чином, раціональна державна політика у сфері орендних відносин дає змогу забезпечити на тривалому інтервалі суттєве зростання доходів, що спрямовуються до державного бюджету.

На регіональному рівні загальна по Україні тенденція підтверджується (табл. 2).

Загальне зростання орендної плати за 10 років перевищило 350 відсотків. Слід відзначити, що загальна кількість договорів, за якими формуються грошові надходження, зменшилася на 15 відсотків. Але коливання за таким критерієм не позначилося на тенденції до зростання орендних платежів. Збільшення надходжень до державного бюджету відповідає визначеним стрибкам з подальшим корегуванням загалом по країні.

Суттєвою ознакою досліджуваного інструмента є можливість адміністративного стимулювання економіки та підтримки окремих видів діяльності (Методикою розрахунку орендної плати [2] визначені для них різні відсотки), малого бізнесу та виробництва. По-перше, передбачено, що «орендні ставки для орендарів, а саме вітчизняних юридичних і фізичних осіб, що є суб'єктами малого підприємництва, які провадять виробничу діяльність безпосередньо на орендованих виробничих площах (крім офісів), застосовуються з коефіцієнтом 0,7» [2]. По-друге, держава (безпосередньо Кабінет Міністрів України) за необхідності має можливість підтримати бізнес за кризових умов. Наприклад, у 2009 році уряд ухвалив рішення, «що до 1 січня 2011 року орендні ставки, визначені в додатку 2 до Методики розрахунку і порядку використання плати за оренду державного майна, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 1995 року № 786, крім ставок, визначених пунктами 1–3 зазначеного додатка, застосовуються у розмірі 45 відсотків встановленого обсягу» [4]. При цьому в 2010 році уточнилось, «що з 1 липня 2010 року орендні ставки, зазначені у пункті 1,

Таблиця 1

Планові та фактичні надходження від оренди державного майна в 2007–2016 роках, млн. грн. [1, с. 103]

Рік	Планові надходження	Фактичні надходження	Відсоток виконання плану
2007	310	504,1	162,6
2008	550	682,6	124,1
2009	555,5	655,2	117,9
2010	650	606,3	93,3
2011	655	854,8	130,5
2012	830	1 060,3	127,7
2013	835	1 054,3	126,2
2014	794,2	983,9	123,9
2015	544	1 214,9	233,3
2016	615	1 028,558	167,2

Таблиця 2

Кількість договорів оренди державного майна та надходження до державного бюджету в 2007–2016 роках по Сумській області [3]

Рік	Кількість договорів оренди			Надходження орендної плати до державного бюджету, тис. грн.
	всього	зокрема, договорів, за яким орендна плата становить		
		1 грн. на рік	інше	
2007	486	82	404	2 759,4
2008	475	90	385	4 161,7
2009	502	103	399	3 875,9
2010	548	116	432	3 967,8
2011	536	131	405	5 676,4
2012	547	158	389	6 679,0
2013	593	163	430	6 597,6
2014	585	173	412	7 077,1
2015	498	154	344	10 619,8
2016	523	180	343	12 633,5

застосовуються у розмірі 45 відсотків встановленого обсягу для орендарів – суб'єктів малого підприємництва і 80 відсотків встановленого обсягу для інших орендарів» [4]. В 2016 році урядом з метою стимулювання виробничої діяльності підприємств, що орендують єдині майнові комплекси, прийнято рішення «установити, що до 31 грудня 2019 року за згодою орендаря орендні ставки, визначені відповідно до додатка 1 до Методики розрахунку орендної плати за державне майно та пропорції її розподілу <...>, застосовуються в розмірі 70 відсотків встановленого обсягу» [5].

В контексті забезпечення надходжень до державного бюджету в межах реалізації концептуального підходу до пошуку ефективного власника та розвитку бізнесу постійно відбувається приватизація. З позиції адміністративного управління на законодавчому рівні визначаються об'єкти, які не підлягають приватизації, та впорядкована процедура погоджень під час включення об'єктів до переліку таких, що підлягають приватизації. Спробуємо дослідити вплив приватизаційних процесів на надходження від оренди державного майна на регіональному рівні. Взаємозв'язок грошових потоків, що забезпечувався відповідними процедурами, представлений в табл. 3. Зазначимо, що інформація наведена по об'єктах, які були придбані орендарями шляхом викупу, незалежно від того, чи здійснювали вони поліпшення на суму більше 25 відсотків оцінюваної вартості та мали першочергове право на нього.

Співвідношення отриманих коштів від приватизації та можливих орендних платежів протягом досліджуваного десятиріччя свідчить про постійне удосконалення державою співрозмірності таких видів наповнення державного бюджету.

Протягом 2007–2011 років високе значення періоду окупності безпосередньо обґрунтовує перевагу продажу державного майна, яке здавалося в оренду за низькими орендними ставками, зокрема з урахуванням понижувальних коефіцієнтів. В подальшому робота уряду з унормування значень відсоткових ставок за окремими видами діяльності, скасування деяких пільг та впорядкування необхідності проведення оцінки об'єктів оренди один раз на три роки привела до зниження періоду окупності в 2013–2016 роках до 3,3–5,7 років. З огляду на вирівнювання грошових потоків від досліджуваних інструментів порівняно з ринковими умовами під час прийняття управлінських рішень стосовно державного майна з'являється можливість встановлення критерію, за якого перевага віддається тому чи іншому інструменту.

Для того щоб визначити важливість співпраці з орендарями в контексті забезпечення зміни форми власності, необхідно дослідити, яку частку складають викуплені ними об'єкти в сукупності приватизованих об'єктів груп А та Ж. Інформація щодо їх кількості та надходжень грошових коштів від продажу наведена в табл. 4.

У чотирьох роках (2008, 2010, 2014, 2015 роки) надходження від приватизації забезпечувалися орен-

Таблиця 3  
Надходження від приватизації та оренди державного майна, що на момент приватизації перебувало в оренді, в 2007–2016 роках по Сумській області [3]

Рік	Укладено договорів купівлі-продажу	Надходження від приватизації, тис. грн.	Орендні платежі місячні, грн.	Надходження від оренди (в перерахунку за рік), тис. грн.*	Період окупності (р.3/р.5), р.
2007	4	502,18	4 589	59,47	8,4
2008	5	2 667,49	17 437	232,26	11,5
2009	2	2 184,08	18 878	240,13	9,1
2010	3	5 175	8 640	108,35	47,8
2011	2	353,56	3 253	39,93	8,8
2012	–	–	–	–	–
2013	1	97,78	1 421	17,1	5,7
2014	2	328,08	7 448	100,46	3,3
2015	2	538,6	7 371	107	5
2016	1	122,6	1 785	22,75	5,4

\* з урахуванням середнього значення індексу інфляції за рік [6]

Таблиця 4  
Частка надходжень коштів від приватизації об'єктів шляхом викупу орендарями в загальній сумі (групи А та Ж) [3; 7]

Рік	Укладено договорів з орендарями	Надходження, тис. грн.	Укладено договорів, усього	Надходження усього, тис. грн.*	Частка надходжень (р.3/р.5), р.
2007	4	502,18	9	880,7	0,57
2008	5	2 667,5	5	2 667,5	1
2009	2	2 184,08	6	3 179,7	0,69
2010	3	5 175	3	5 175	1
2011	2	353,56	4	390,8	0,9
2012	–	–	1	58,3	0
2013	1	97,78	4	434,2	0,23
2014	2	328,1	2	328,1	1
2015	2	538,6	2	538,6	1
2016	1	122,6	10	383,3	0,32
Усього	22	11 969,4	46	14 036,2	0,85

\* з урахуванням середнього значення індексу інфляції за рік [6]

дарями, які викупили об'єкти, на 100 відсотків. У трьох роках (2007, 2009, 2011 роки) їх частка перевищувала 50 відсотків. При цьому в кількісному виразі частка договорів за такими об'єктами склала менше 50 відсотків.

За аналізом надходжень від приватизації протягом 2007–2016 років індивідуально визначеного майна, що відноситься до груп А та Ж, робимо висновок, що 85 відсотків коштів були забезпечені суб'єктами господарювання, які орендували приміщення. Таким чином, існує беззаперечний зв'язок між приватизаційними (в контексті малої приватизації) та орендними відносинами на регіональному рівні. Платне користування державним майном формує в орендаря за відповідних умов платоспроможний попит, кінцевою фазою чого є придбання його у власність навіть за значної невідповідності вартості об'єкта орендним платежам, визначеним відповідно до законодавчо-нормативної бази.

**Висновки.** За період 2007–2016 років надходження до державного бюджету від оренди значно зросли як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Це свідчить про ефективну реалізацію урядом стратегії до раціонального використання державного майна. Наявний інструментарій дає змогу підтримувати в разі необхідності ділову активність бізнесу в періоди кризових явищ в економіці. За відповідних умов орендарями формується попит на придбання об'єктів державної власності, що забезпечує значну частку надходжень від приватизації індивідуально визначеного майна. Отже, існує безпосередній зв'язок між приватизаційними та орендними процесами щодо державного майна. Подаль-

шого дослідження потребує визначення ефективності застосування окремих управлінських інструментів, а особливо в контексті введення коригувальних коефіцієнтів орендних ставок для підвищення ділової активності підприємств та підприємців. В межах взаємозв'язку процедур оренди та приватизації необхідно науково обґрунтувати критерій, наприклад мінімальний коефіцієнт співвідношення від потенційних приватизаційних та орендних надходжень, за яким можливе прийняття остаточного рішення на користь того чи іншого інструмента.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Звіт про роботу Фонду державного майна України, хід та результати Державної програми приватизації у 2016 році. URL: [www.spfu.gov.ua/usersfiles/docx/zvit-2016\\_10478.docx](http://www.spfu.gov.ua/usersfiles/docx/zvit-2016_10478.docx).
2. Про Методику розрахунку орендної плати за державне майно та пропорції її розподілу: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 1995 року № 786. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/783-2016-p>.
3. Аналітичні довідки про роботу РВ ФДМУ по Сумській області. URL: [www.spfu.gov.ua/ua/regions/Sumyhtml/spf-analytics.html](http://www.spfu.gov.ua/ua/regions/Sumyhtml/spf-analytics.html).
4. Деякі питання управління державним майном: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2009 року № 316. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/316-2009-p>.
5. Деякі питання управління державним майном: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 листопада 2016 року № 783. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/783-2016-p>.
6. Індeksi споживчих цін за регіонами. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ct/cn\\_rik/isc/isc\\_u/arh\\_iscR\\_gr\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/ct/cn_rik/isc/isc_u/arh_iscR_gr_u.htm).
7. Михайленко Д. Трансформація власності в процесі малої приватизації на регіональному рівні (на прикладі Сумської області). Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: [www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2016/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/46.pdf).

УДК 332.122:338

Калачевська Л.І.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД та євроінтеграції  
Сумського національного аграрного університету

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У статті окреслено сучасний стан сільських територій, основні тенденції в умовах адміністративно-територіальної реформи. Обґрунтовано, що вибір ефективного підходу до управління територіальним розвитком залежить від теоретичного і практичного визнання переваг різних підходів, відомих у світовій практиці. Виділеними підходами до управління інноваційним розвитком сільських територій в умовах децентралізації є муніципальний, територіальний та системний. Доведено, що підвищення ефективності управління інноваційним розвитком сільських територій можливе за умов розширення повноважень об'єднаних територіальних громад під час перерозподілу ресурсів та важелів управління ними.

**Ключові слова:** сільські території, розвиток, управління, децентралізація, інфраструктура, об'єднані територіальні громади.

### Калачевская Л.И. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

В статье обозначены современное состояние сельских территорий, основные тенденции в условиях административно-территориальной реформы. Обосновано, что выбор эффективного подхода к управлению территориальным развитием зависит от теоретического и практического признания преимуществ различных подходов, известных в мировой практике. Выделенными подходами к управлению инновационным развитием сельских территорий в условиях децентрализации является муниципальный, территориальный и системный. Доказано, что повышение эффективности управления инновационным развитием сельских территорий возможно при условии расширения полномочий объединенных территориальных общин при перераспределении ресурсов и рычагов управления ими.

**Ключевые слова:** сельские территории, развитие, управление, децентрализация, инфраструктура, объединенные территориальные общины.

### Kalachevs'ka L.I. MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL TERRITORIES IN DECENTRALIZATION CONDITIONS

The article outlines the current state of the rural territories, the main tendencies in the conditions of the administrative-territorial reform. It is substantiated that the choice of an effective approach to the management of territorial development depends on the theoretical and practical recognition of the advantages of different approaches known in world practice. The isolated approaches to the management of innovative development of rural areas in the conditions of decentralization are municipal, territorial and systemic. We have proved that increasing the efficiency of management of innovative development of rural areas is possible in terms of expanding the powers of the joint territorial communities in the redistribution of resources and management levers.

**Key words:** rural territories, development, management, decentralization, infrastructure, united territorial communities.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах формування інноваційної моделі розвитку країни особливо важливим є пошук механізмів та важелів для системного вирішення питань різних територіальних одиниць, а саме сіл, об'єднаних територіальних громад, районів, регіональних утворень, їх територіальних структур, а також господарюючих суб'єктів, що входять до їх складу. О.О. Гетьман та В.М. Шаповал, описуючи принципи економічної діагностики, зазначають, що управління територіальним розвитком – це спеціально організовані системні дії, спрямовані на забезпечення сталого і збалансованого відтворення соціального, господарського та природного потенціалів території за позитивної динаміки параметрів рівня і якості життя населення [2, с. 121]. За нинішніх умов управлінська політика повинна бути зорієнтована на підвищення збалансованості просторового розвитку національної економіки шляхом виявлення переваг кожного регіону, зміцнення нових агломерацій динамічного економічного зростання та розвитку пріоритетних сфер залежно від природно-кліматичних, ресурсних та економіко-соціальних умов.

Управління розвитком територій здійснюється за допомогою різнопланових дій за участі різних методів менеджменту. Місцеві адміністрації та органи управління стимулюють розвиток економіки, створюють нові робочі місця, розширюють реальні можливості залучення інвестицій в ті види діяльності, в

яких зацікавлена місцева громада. При цьому розвиток – це якісні структурні зміни, перехід з одного стану в інший. О.І. Лук'яненко зазначає, що розвиток означає зростання, розширення, поліпшення, вдосконалення, зміну, пов'язану з виникненням якісно нового стану [6, с. 103]. Найпоширенішими підходами у вітчизняних та зарубіжних публікаціях до управління сільським розвитком є муніципальний, територіальний та системний. Муніципальний підхід передбачає формування міського управління, яке здійснюється за дозволом через передачу повноважень певним менеджерам, які делеговані населенням відповідного регіону. Територіальний підхід передбачає формування системи управління у межах певних територіальних одиниць. Системний підхід передбачає комплексне поєднання різних інструментів менеджменту.

Досліджуючи основні підходи до управління, відзначаємо, що однією з кінцевих цілей цього процесу є збалансований розвиток сільських територій з урахуванням економічних, екологічних та соціальних чинників. За сучасних умов необхідність пошуку нових підходів до управління обумовлена такими чинниками, як зростання населення; зростання відходів життєдіяльності людини; нераціональне використання енергії та ресурсів загалом; зростання споживання; соціальні дисбаланси в розподілі доходів і можливості участі в прийнятті рішень; знищення біологічного та культурного розмаїття; бідність. Кін-



цевою метою ефективного управління має стати формування сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціальний розвиток сільських територій досліджувався у працях Т.М. Булаха [1], І.В. Ксьонжика [5], І.О. Іртицевої, Т.В. Стройка, М.І. Стегня [12] та інших вчених. Сталому розвитку сільських територій на засадах регіонального природокористування та екологічно безпечною виробництва присвячені праці М.Й. Маліка, М.А. Хвесика [7], А.Б. Котляра, О.М. Грубляка [4] та інших науковців. Стратегія економічного і соціального розвитку сільських територій відображена у публікаціях А.С. Гальчинського, В.М. Гейця [10], В.М. Шаповала [2], О.І. Лук'яненка [6] та інших дослідників. Орієнтири розвитку сільських територій у системі євроінтеграційних пріоритетів України досліджували В.В. Борщевський [9], О.О. Гетьман [2] та інші спеціалісти.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас питання управління інноваційним розвитком сільських територій в умовах децентралізації залишається недостатньо вивченим.

**Мета статті** полягає в дослідженні теоретико-методологічних підходів до управління інноваційним розвитком сільських територій в умовах децентралізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під управлінням загалом у науковому та діловому світі прийнято розуміти цілеспрямований вплив на людей за допомогою визначених методів, створення відповідних умов для ефективної групової діяльності і досягнення бажаних результатів. Нині залежно від об'єкта управління дослідники виділяють різні види управління, а саме корпоративне, галузеве, міжгалузеве, муніципальне, регіональне та державне.

Свою специфіку розвитку має аграрний сектор економіки, що обумовлене впливом природно-кліматичних чинників, взаємодією з живими організмами, прив'язаністю до територіального базису. Відповідно, це має своє відображення у формуванні системи управління сільськими територіями та аграрним сектором загалом. Під сільськими територіями слід розглядати адміністративно-територіальні системи, які поєднані спільними економічними, природно-кліматичними, географічними та соціальними умовами, об'єднані загальною територією в межах муніципального району. При цьому подальше під-

вищення ролі та конкурентоспроможності вітчизняного сільськогосподарського сектору економіки багатовимірне, в чому залежить від поліпшення якості характеристик трудових ресурсів у сільській місцевості, підвищення рівня життя на селі, більш повного використання наявних трудових ресурсів, залучення висококваліфікованих кадрів і загалом вирішення проблем кадрового забезпечення сільськогосподарських галузей з урахуванням несприятливих прогнозів на найближчі роки щодо демографічної ситуації та формування ресурсного потенціалу села.

В сучасних ринкових умовах господарювання відбуваються негативні тенденції щодо скорочення сільського населення, а особливо молоді. Великі холдингові компанії, які взяли в оренду майже 60% сільськогосподарських угідь, займаються лише вирощуванням окремих високоенергетичних культур, продукція яких користується попитом на світовому ринку. До таких культур відносяться кукурудза на зерно, соя, ріпак, які здебільшого вирощуються як «монокультури». Виробництво продукції цих культур супроводжується «вахтовим методом» за допомогою сучасної широкозахватної техніки. При цьому сільське населення не залучається до виробничих процесів, не має постійної роботи. Таке негативне явище призводить до скорочення кількості населення. Молоді люди не мають перспективи залишатися для проживання у сільських місцевостях.

Проблемами розвитку сільських територій, що ускладнюють процес управління, є відсутність порядку в земельних відносинах, занепад сучасної інженерної та соціальної інфраструктури, відсутність у громадян матеріальних можливостей побудови свого житла на селі, технічне відставання сільських територій (табл. 1). Причинами зазначеного є нерівномірний розподіл земельних, водних, лісових та інших ресурсів, розміщених на сільських територіях; корумпованість регіональних та місцевих влад; слабка участь влади у вдосконаленні та контролі земельного законодавства; відсутність ефективної державної політики розвитку села; відсутність доступних інвестиційних засобів у сільськогосподарських виробників.

У селі елементарно відсутні можливості задоволення основних матеріальних потреб. Сільське населення має низький рівень життя, живе за рахунок пенсій, заробітків у місті, рідких сьогодні агропід-

Таблиця 1

**Проблеми розвитку сільських територій, що ускладнюють процес управління**

Проблема	Характеристика	Причина
Відсутність порядку в земельних відносинах	Значний обсяг земель виведено з сільськогосподарського обігу, що ліквідувало виробничий базис. Земельні акти виявилися розмитими серед роздільних пайщиків або потрапили в руки стратегічних інвесторів, зацікавлених тільки в спекулятивному перепродажі землі.	Нерівномірний розподіл земельних, водних, лісових та інших ресурсів, розміщених на сільських територіях. Корумпованість регіональних та місцевих влад. Слабка участь влади у вдосконаленні та контролі земельного законодавства.
Занепад сучасної інженерної та соціальної інфраструктури	За роки нового покоління інфраструктура села практично не отримала розвитку. Якщо не вважати підтримку в задовільному стані ще радянських споруд, єдиним помітним позитивним явищем можна розглядати тільки газифікацію села.	Відсутність державної політики розвитку села, а також відсутність необхідного фінансування капіталоемних вкладень в інфраструктуру.
Відсутність у громадян матеріальних можливостей побудови свого життя на селі	У селі елементарно відсутні можливості задоволення основних матеріальних потреб. Сільське населення має низький рівень життя, живе за рахунок пенсій, заробітків у місті, рідких сьогодні агропідприємств та особистого господарства.	Відсутність достатньої кількості підприємств із замкнутим циклом виробництва. Немоżliвість доступу до кредитних ресурсів для сільського населення та підприємців.
Технічне та технологічне відставання сільських територій	Сільськогосподарська техніка (транспорт, машини, обладнання) сильно виснажені, застосовані технології сільськогосподарських виробництв сильно застаріли. Сільське господарство стало надмірно витратним.	Відсутність доступних інвестиційних засобів у сільськогосподарських виробників. Інерційність мислення виробників. Стрімкий розвиток підприємств корпоративного типу.

Джерела: власні дослідження



**Рис. 1. Складові риси управління інноваційним розвитком сільських територій**

*Джерело: власні дослідження*

приємств та особистого господарства. Сільське господарство в особистих селянських господарствах стало сьогодні технологічно неефективним.

А.Б. Котляр та О.М. Грубляк, досліджуючи джерела фінансування розвитку сільських територій, обґрунтовують необхідність розвитку кооперації [4, с. 63–64]. Сільські жителі можуть самостійно ефективно управляти на територіях, де проживають, об'єднуватися в кооперативи. Як показує сучасна передова практика, саме кооперативна форма організації на селі дає позитивні результати. Об'єднання в кооперативи сприяє отриманню селянином необхідної роботи, задоволенню потреб у технічних та матеріальних засобах для ведення сільськогосподарського виробництва. А головне, можна вирішити найважливішу проблему на селі – збут виробленої сільськогосподарської продукції.

А.С. Гальчинський та В.М. Геєць, розробляючи стратегію економічного і соціального сільського розвитку, обґрунтовують, що ефективність комплексного підходу до формування умов для сталого розвитку сільських територій у взаємозв'язку з точками економічного зростання аграрного сектору наочно ілюстрована результатами реалізації заходів щодо підтримки комплексної компактної забудови та благоустрою сільських населених пунктів у країнах-членах ЄС [10, с. 256].

Досвід країн-членів ЄС щодо управління інноваційним розвитком сільських територій передбачає взаємозв'язок цілей установок стійкого розвитку сільських територій з пріоритетами ідей людиноцентризму, розвитку інклюзивної економіки, створення соціальних основ для економічного зростання сільськогосподарської та інших галузей економіки; довгострокового характеру соціальних проблем сільських територій, що потребують системного підходу до свого вирішення.

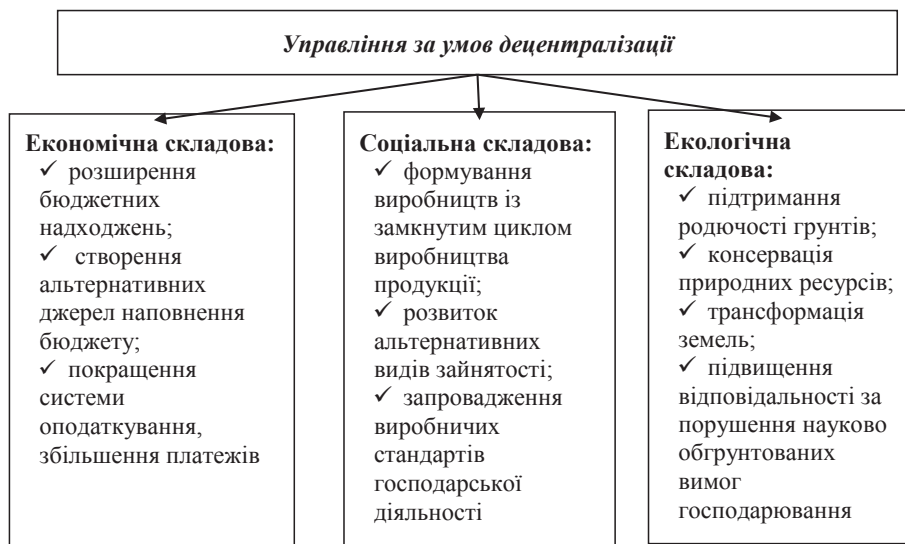
Складові риси управління інноваційним розвитком сільських територій можна звести у такі три

форми: комплексне планування, створення інфраструктурних об'єктів, формування системи державно-приватного партнерства (рис. 1).

І.О. Іртицева, Т.В. Стройко та М.І. Стегней, проводячи моніторинг сталого розвитку сільських територій, зазначають, що для забезпечення соціально-економічного розвитку сільських територій та створення умов для ефективного функціонування агропромислового виробництва необхідним є прийняття рішення посилення державної підтримки [12, с. 109–110]. Зазначене має включати соціальне та інженерне забезпечення населених пунктів, розташованих у сільській місцевості, а також будівництво та реконструкцію автомобільних доріг. З урахуванням об'єктивних особливостей розвитку сільських територій та наявного значного розриву в рівні та якості життя у селі порівняно з міськими територіями досягнення прогресу у зміні наявної ситуації можливе лише за умов використання програмно-цільового методу, зокрема постановки завдання, визначення шляхів його вирішення із залучення коштів державної підтримки.

О.М. Алимов, І.М. Лицур та В.В. Микитенко, досліджуючи можливості сталого розвитку, доводять, що управління розвитком сільських територій передбачає комплекс заходів щодо запобігання негативних наслідків, які можуть виникнути під час їх реалізації [8, с. 54]. Під час проектування об'єктів соціальної та інженерної інфраструктури, об'єктів будівництва та реконструкції автомобільних доріг в рамках реалізації Програми будуть передбачені заходи щодо захисту навколишнього середовища, включаючи застосування енергозберігаючих, ресурсозберігаючих та екологічно безпечних матеріалів і технологій.

М.Й. Малік та М.А. Хвесик, досліджуючи принципи сталого розвитку сільських територій на засадах регіонального природокористування та екологічно безпечного агропромислового виробництва,



**Рис. 2. Управління інноваційним розвитком сільських територій за умов децентралізації**

Джерело: власні дослідження

Таблиця 2

**Можливості територіальних громад під час об'єднання**

Переваги	Характеристика
Фінансові	Після об'єднання бюджети нових територіальних громад збільшаться. Згідно з попередніми підрахунками зростання ресурсів місцевих бюджетів вже в 2017 р. складе понад 30 млрд. грн.
Ресурсні	Об'єднані громади отримають можливість контролювати використання землі за межами населених пунктів.
Управлінські	На баланс місцевих рад повернуться установи освіти, охорони здоров'я та культури. Центри об'єднаних територіальних громад повинні будуть піклуватися про населені пункти, приєднані до них в результаті реформи.
Адміністративні	У питаннях витрачання власних коштів місцеві ради будуть більш незалежними. Тепер саме місцеві органи влади стануть давати дозвіл на будівництво, приймати будівлі в експлуатацію, а також створювати муніципальну поліцію. У розпорядження громад надійдуть станції швидкої допомоги та управління пожежної охорони.
Інвестиційні	У бюджеті об'єднаних територіальних громад після всіх виплат залишиться достатньо коштів на власний розвиток. У тих, хто зможе більше заробляти, держава буде забирати лише половину «надлишків». А тим, хто не зможе себе утримувати, буде компенсувати 80% від потреби. Громади отримають можливість брати кредити і залучати інвестиції.

Джерело: сформовано на основі [3; 11]

обґрунтовують використання комплексного підходу до підвищення рівня комфортності житла в сільській місцевості з урахуванням застосування сучасних технологій в організації праці, підвищення податкової бази бюджетів муніципальних утворень та забезпечення зростання сільської економіки загалом [7, с. 4].

Система управління та розподілу валових прибутків регіонів не сприяла розвитку населених пунктів. В умовах децентралізації вирівнювати бюджети будуть по доходах. Залежно від рівня доходів місцевого бюджету у багатих громад будуть забирати половину суми. Бідним же громадам дадуть додаткові кошти, але не 100%, а тільки 80% від різниці доходу громади і середньоукраїнського показника. Схематично управління інноваційним розвитком сільських територій в умовах децентралізації представлено на рис. 2.

В умовах децентралізації скорочується кількість сільрад приблизно у вісім разів. Сильні об'єднані територіальні одиниці сформують території нових районів, кількість яких скоротиться втричі. Однак архітектори реформи акцентують увагу на тому, що скорочення не є самоціллю. Об'єднання має бути добровільним, щоб не розхитувати і без того непросту ситуацію в країні (табл. 2).

Підвищення ефективності управління інноваційним розвитком сільських територій можливе за умов децентралізації та розширення повноважень об'єднаних територіальних громад. На шляху до фінансової децентралізації Україна зробила перший крок. Головною ідеєю змін принципів управління та розширення повноважень об'єднаних територіальних громад є перерозподіл ресурсів та важелів управління ними. Раніше вирівнювання бюджетів місцевого самоврядування здійснювалося за витратами.

Якщо в місті чи селі формувалося більше ресурсів, ніж складали витрати на бюджетні установи та управління, залишок спрямовувався до бюджету вищого рівня. За такого положення в розвитку економіки міста чи села не були зацікавлені ні держава, ні самі міста та села.

**Висновки.** Управлінська діяльність є процесом цілеспрямованого, обумовленого впливу суб'єкта на об'єкт, де суб'єктом виступає людина або організована група людей, а об'єктом – відносини між людьми або групами людей. В основі управління як процесу лежать суперечності між інтересами та мотиваціями людей, що виникають у процесі їх взаємодії з іншими людьми у виробничій, громадській, сімейній, побутовій та інших сферах. Управління здійснюється за допомогою певного інструментарію,

а саме нормативно-правового, адміністративного та соціально-економічного. Значні зміни відбулися в умовах децентралізації та реформуванні системи управління.

В результаті реформи децентралізації та розширення повноважень об'єднаних територіальних громад зникнуть поняття «сільрада» і «міськрада». Їх замінять поради об'єднаних територіальних громад зі своїми виконавчими комітетами. Замість голів селяни оберуть старост, які будуть лобювати інтереси свого села у виконкомах. Раніше впливу на формування бюджету у сільського голови практично не було. Оскільки міста в Україні – економічно найсильніші гравці, безліч сіл планують приєднати саме до них.

Проведені дослідження тенденцій у застосуванні підходів до управління інноваційним розвитком сільських територій дають змогу стверджувати, що надання об'єднаним територіальним громадам додаткових повноважень та ресурсного забезпечення сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості сільських територій. Водночас реалізація зазначеного можлива за умов відповідного бюджетного фінансування та системності проведення усіх реформ.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Булах Т.М. Соціальний розвиток сільських територій: світовий та вітчизняний досвід. Економіка АПК. 2012. № 6. С. 95–98.
2. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ-ри, 2007. 307 с.
3. Децентралізація та ефективне місцеve самоврядування: навчальний посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ: ПРООН/МПВСР, 2007. 269 с.
4. Котляр А.Б., Грубляк О.М. Сутність фінансових ризиків підприємства та методичні підходи до їх оцінки у процесі прийняття фінансово-інвестиційних рішень. Кримський економічний вісник. 2013. № 1. С. 63–65.
5. Ксьонжик І.В. Соціально-економічний розвиток сільських територій. Економіка АПК. 2014. № 10. С.60–66.
6. Лук'яненко О.І. Аналіз методів оцінки стійкості регіонального розвитку. Кримський економічний вісник. 2013. № 1. С. 103–105.
7. Малік М.Й., Хвесик М.А. Сталий розвиток сільських територій на засадах регіонального природокористування та еколого-безпечного агропромислового виробництва. Економіка АПК. 2010. № 5. С. 3–12.
8. Алимов О.М., Лицур І.М., Микитенко В.В. та ін. Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. 520 с.
9. Розвиток сільських територій в системі євроінтеграційних пріоритетів України: [монографія] / наук. ред. В.В. Борщевський. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2012. 216 с.
10. Гальчинський А.С., Геєць В.М. та ін. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції». Київ: ІВЦ Держкомстату України, 2004. 416 с.
11. Стратегія розвитку України у період до 2020 року: Проект. URL: [http://www.me.gov.ua/file/link/130099/file/Strat\\_02\\_03\\_09.rar](http://www.me.gov.ua/file/link/130099/file/Strat_02_03_09.rar).
12. Іртищева І.О., Стройко Т.В., Стегней М.І. Моніторинг екологічно сталого розвитку сільських територій в умовах глобальних викликів. Економіка природокористування і охорони довкілля: зб. наук. пр. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2014. С. 109–111.

УДК 005.336.4:658.14

**Колупаєва І. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та фінансів  
Харківського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАКОПИЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ТА КАПІТАЛІЗАЦІЇ СИНТЕЗОВАНОГО КАПІТАЛУ

Визначено особливості формування синтезованого капіталу на мікрорівні, регіональному та макроекономічному рівнях. Доведено, що під формуванням синтезованого капіталу варто розуміти створення його об'єктів, під використанням – його активне залучення до виробничого процесу, впровадження відповідних методів обліку, аналізу та управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції і підприємства. Визначено сутність державного регулювання накопичення, використання та капіталізації синтезованого капіталу, окреслено його особливості на різних рівнях національної економіки.

**Ключові слова:** синтезований капітал, формування синтезованого капіталу, капіталізація синтезованого капіталу, накопичення та використання синтезованого капіталу.

### Колупаева И. В. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НАКОПЛЕНИЯ, ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И КАПИТАЛИЗАЦИИ СИНТЕЗИРОВАННОГО КАПИТАЛА

Определены особенности формирования синтезированного капитала на микроуровне, региональном и макроэкономическом уровнях. Доказано, что под формированием синтезированного капитала следует понимать создание его объектов, под использованием – его активное привлечение к производственному процессу, внедрение соответствующих методов учета, анализа и управления, что будет способствовать повышению конкурентоспособности продукции и предприятия. Определена сущность государственного регулирования накопления, использования и капитализации синтезированного капитала, определены его особенности на различных уровнях национальной экономики.

**Ключевые слова:** синтезированный капитал, формирование синтезированного капитала, капитализация синтезированного капитала, накопление и использование синтезированного капитала.



**Kolupaieva I. V. STATE REGULATION OF ACCUMULATION, USE AND CAPITALIZATION OF SYNTHESIZED CAPITAL**

The peculiarities of formation of synthesized capital at micro, regional and macroeconomic levels are determined. It is proved that under the formation of synthesized capital it is necessary to understand the creation of its objects, using it – its active involvement in the production process, the introduction of appropriate accounting, analysis and management methods that will enhance the competitiveness of products and enterprises. The essence of state regulation of accumulation, use and capitalization of synthesized capital is determined, its features are outlined at different levels of the national economy.

**Key words:** synthesized capital, formation of synthesized capital, capitalization of synthesized capital, accumulation and use of synthesized capital.

**Постановка проблеми.** Формування сучасної парадигми соціально-економічного розвитку регіону є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку країни в цілому. Але наявність проблем формування та використання синтезованого капіталу, що окремо розглядається в рамках людського, інтелектуального та соціального капіталів та дозволяє використовувати всі ці складові системно, отримуючи синергетичний ефект, серед яких: низька вартість робочої сили порівняно з розвиненими країнами та негативні економічні тенденції обмежують можливості соціально-економічної системи України для його накопичення та капіталізації. Враховуючи масштабність даного процесу та необхідність здійснення великих капіталовкладень, забезпечити високу ефективність даного процесу без державної підтримки фактично неможливо. Беручи до уваги процеси децентралізації в управлінні, які стосуються перерозподілу ресурсів на регіональному рівні та безпосередньо впливають на процеси капіталізації синтезованого капіталу, особливої актуальності та своєчасності набувають питання формування відповідної концепції державного регулювання накопичення, використання та капіталізації синтезованого капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, що пов'язані з формуванням, використанням, накопиченням та капіталізацією синтезованого капіталу в Україні досліджують провідні вітчизняні науковці, серед яких виділяються роботи О. Амосова [1], М. Барки Зин [2], Т. Власенко [3; 5], Н. Гавкалової [2–4], Т. Кайнової [6] тощо. Враховуючи, що ця сфера наукового дослідження наразі знаходиться лише на стадії становлення, питання державного регулювання управління синтезованим капіталом фактично в роботах авторів не розглянуті, що і обумовило вибір мети дослідження.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є формування концепції накопичення, використання та капіталізації синтезованого капіталу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для визначення ефективних напрямів державного регулювання управління синтезованим капіталом необхідно попередньо визначитися із об'єктом дослідження. Накопичення, використання та капіталізація синтезованого капіталу вимагає визначення головних її положень, механізмів та методологічного базису. Перш за все варто зупинитися на головних дефініціях.

Сутність синтезованого капіталу як нового поняття в економічній науці, яке поєднує інтелектуальний, соціальний та людський капітали, передбачає під його формуванням, накопичення елементів та складових. При цьому варто зауважити, що особливості його формування на різних рівнях економічної системи відрізняються.

Формування синтезованого капіталу на мікрорівні – рівні функціонування підприємства – передбачає послідовну реалізацію стратегії розвитку людського капіталу у формі знань, умінь, навичок, досвіду, мотивації тощо; створення або придбання

об'єктів інтелектуальної власності, вдосконалення організаційної структури та розвиток культури; розвиток соціальних норм правил мереж групової взаємодії. Основні складові синтезованого капіталу детально представлені та описані в роботах [3; 5; 7]. Важливість цього типу капіталу, який переважно має нематеріальну форму, полягає у можливості забезпечення високої частки доданої вартості готової продукції завдяки її високій наукомісткості та прогресивності, підвищенні її конкурентоспроможності і, як результат, підвищенню прибутковості та ефективності діяльності підприємства в цілому. Отже фактично при управлінні синтезованим капіталом на мікрорівні мова йде не лише про його формування, але й про капіталізацію, сутність якої полягає саме в можливості отримання більшої доданої вартості, яка сприятиме розширенню існуючого капіталу підприємства. Причому варто зауважити що за останні роки внесок нематеріального капіталу в цілому та синтезованого зокрема стрімко збільшується та фактично повністю обумовлює рівень конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

На практиці це можна проілюструвати простим прикладом. Якщо підприємство вкладає достатньо коштів в навчання та розвиток свого персоналу, то цілком очевидним є результат високого рівня кваліфікації, унікальних знань та компетентностей, які дозволяють забезпечувати більш високий ніж у конкурентів рівень якості продукції, або сприятиме зниженню собівартості, що дає можливість отримувати більший дохід в результаті її реалізації. Це ілюструє функціонування людського капіталу. Якщо унікальні знання та навички перетворюються у готовий інтелектуальний продукт у формі патентів, ліцензій або винаходів, то підприємство отримує додаткову можливість реалізації цих активів, також забезпечуючи приріст доходу. Роль синтезованого капіталу полягає у можливості швидкого поширення унікальних знань на рівні підприємства, що сприяє дифузії інтелектуального капіталу і створенні додаткових конкурентних переваг. Представлені особливості накопичення та використання синтезованого капіталу відображають його емерджентні властивості у порівнянні з окремими характеристиками інтелектуального, людського або соціального капіталів.

Під використанням синтезованого капіталу розуміється його активне залучення до виробничого процесу, впровадження відповідних методів обліку, аналізу та управління в цілому.

Зупинимось детальніше на визначенні сутності поняття «капіталізація» синтезованого капіталу. Як зазначає Г. Макарова капіталізація відображає процес, який несе рух, динамізму і розвиток по відношенню до об'єкта дослідження. Капітал представляє собою завершену вартісну форму і, на відміну від капіталізації, є статичною величиною [8]. Це свідчить, що капіталізацію доцільно розглядати як процес, використовуючи відповідний інструментарій.

Одним із підходів до розуміння капіталізації є визначення вартості об'єкту – найчастіше мова йде

про підприємство як майновий комплекс та виробничу одиницю та/або про спроможність генерувати відповідну суму прибутку. В рамках даного підходу найчастіше розраховують «ринкову капіталізацію», під якою розуміють добуток поточної ринкової вартості акцій на їх кількість, випущених в обіг [9]. Цей підхід також підтримується такими дослідниками як [10; 11] та означений в Постанові Кабінету Міністрів України № 2 від 28 жовтня 2004 р. № 1442 «Про затвердження національного стандарту «Оцінка нерухомого майна» [12]. Цей підхід можна означати як «об'єктний» [8].

Другий підхід до розуміння сутності капіталізації пов'язаний з класичним визначенням даного процесу, запропонованим К. Марксом, в рамках якого передбачається перетворення прибутку або його частини в додатковий капітал у формі факторів виробництва, та його подальше використання в розширеному відтворенні [13]. Крім того К. Маркс визначав природу капіталізації як певну систему соціально-економічних відносин. Така точка зору і зараз розділяється вітчизняними вченими. Інші дослідники роблять акцент саме на процесі капіталізації, тобто перетворенні цінностей у капітал, виокремлюючи капіталізацією ресурсів, прибутку і власності [14; 15]. Капіталізацію в рамках процесного підходу також часто визначають як «реальну» на відміну від «ринкової», яка властива об'єктному підходу [16]. Враховуючи, що первинне створення авансованого капіталу передбачає використання ресурсів та приведення їх у форму, яка здатна генерувати додану вартість, поняття «капіталізація ресурсів» є дискусійним, адже воно відображає традиційний процес вкладання коштів у створення суб'єкту господарювання. Щодо капіталізації власності, то в рамках синтезованого капіталу це поняття є важливим, так як ряд підприємств, які володіють окремими видами інтелектуальної власності, фактично не використовують їх у повній мірі з метою отримання додаткового доходу. Підсумовуючи два наведені підходи до розуміння сутності поняття «капіталізація», можна запропонувати власне визначення капіталізації синтезованого капіталу на мікрорівні, яке передбачає його використання у процесі виробництва з метою отримання додаткового доходу (прибутку), який (або його частина) реінвестується у синтезований капітал, а також переведення власності підприємства у формі об'єктів синтезованого капіталу до його активної форми, здатної генерувати додану вартість.

Таким чином, під формуванням синтезованого капіталу ми розуміємо створення його об'єктів, а під використанням – їх залучення до процесу з виробництва з метою отримання додаткової вартості, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства і, як результат, – підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання в цілому. Під капіталізацією синтезованого капіталу варто розуміти саме його активну експлуатацію у виробничому процесі та реінвестування отриманого прибутку від реалізації продукції, виробленої з використанням синтезованого капіталу, до процесу виробництва. Результат капіталізації синтезованого капіталу набуває форми не лише його розширення, але й створення додаткових потенційних можливостей для його використання в майбутньому, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства і підвищує його ринкову вартість. Фактично сутність управління синтезованим капіталом на рівні підприємства передбачає здійснення процесів його формування, використання та капіталізації з найвищим

рівнем ефективності. Коли мова йде про формування і капіталізацію синтезованого капіталу, то на виробництві ці процеси набувають саме форми інноваційної діяльності. Отже, в рамках даного бачення формування, використання і капіталізації синтезованого капіталу поєднуються процесний і об'єктний підходи, які фактично є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, адже процес капіталізації в результаті формує вартість підприємства як об'єкту на ринку, що пов'язує його реальну вартість з фінансовою цінністю.

Одним з механізмів втілення синтезованого капіталу в конкретні продукти діяльності підприємства є інноваційна активність. В найбільшій мірі вплив державного регулювання на формування, використання та капіталізацію синтезованого капіталу на мікрорівні здійснюється через інструменти підтримки інноваційної діяльності. Цей вплив закріплено в ряді нормативних актів, таких як: ЗУ «Про інноваційну діяльність», ЗУ «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», Розпорядження КМУ «Про схвалення концепції реформування державної політики в інноваційній сфері» тощо. Для підприємства ця політика переважно передбачає створення інноваційної інфраструктури, фінансову підтримку за рахунок бюджетних коштів, встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності, створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності [17; 18].

Важливу роль у розвитку інноваційної діяльності відіграє управління об'єктами інтелектуальної власності.

На сьогодні правовідносини у сфері інтелектуальної власності в Україні регулюються окремими положеннями Конституції України, нормами Цивільного, Кримінального, Митного кодексів України, Кодексу України про адміністративні правопорушення та процесуальних кодексів. В Україні діють 10 спеціальних законів у сфері інтелектуальної власності. Україна є учасницею 18 багатосторонніх міжнародних договорів у цій сфері. Правовідносини, пов'язані з правовою охороною інтелектуальної власності, регулюють також близько 100 підзаконних нормативних актів. Спеціальне законодавство України у сфері охорони прав інтелектуальної власності складають такі, зокрема закони України: «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на зазначення походження товарів», «Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем» та «Про авторське право і суміжні права» [19].

Враховуючи, що ці об'єкти найчастіше виступають продуктом синтезованого капіталу, державне регулювання має передбачати не лише захист майнових прав та встановлення санкцій в разі їх порушення, але є масштабну підтримку для їх створення та розповсюдження. Підтримка дифузії знань та інновацій між підприємствами галузі має стати пріоритетним завданням державного регулювання.

Щодо людської компоненти синтезованого капіталу варто зауважити, що підприємство зацікавлене в постійному підвищенні кваліфікації кадрів. Натомість не завжди підприємства володіє достатніми фінансовими ресурсами для цього. Держава в свою чергу фінансує можливість отримання лише одного диплому з вищої освіти та виділяє окремі кошти на реалізацію програм щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців (Програма

підготовки державних службовців в Харківському Національному економічному університеті імені Семена Кузнеця). Для стимулювання народження людського капіталу цього недостатньо. Нагальним завданням стоїть створення державних інформаційних платформ на засадах спільного фінансування підвищення кваліфікації та отримання нової кваліфікації кадрами підприємства.

В цілому державне регулювання формування та використання синтезованого капіталу на мікрорівні повинно включати:

- забезпечення функціонування відповідного правового поля;
- поширення податкових пільг субвенції та спеціальних режимів для підприємств, які активно займаються інноваційною діяльністю та мають власну розгалужену систему підвищення кваліфікації кадрів;
- збільшення прямого фінансування інноваційної діяльності та науково-дослідної діяльності на рівні підприємств;
- розширення видатків бюджету на підвищення та перепідготовку кадрів всіх сферах господарювання.

Формування, використання та капіталізація синтезованого капіталу на регіональному рівні та макроекономічному рівні, як вже було зазначено, має свої властивості. На рівні регіону та держави капіталізація синтезованого капіталу повинна створити таку систему господарювання, де матиме місце розширене відтворення активів з високою часткою нематеріальних, що сприятиме зростанню національної економіки. На відміну від мікроекономічного рівня, де ці процеси відбуваються в рамках одного з суб'єктів господарювання, на всіх інших рівнях до цих процесів залучаються інші суб'єкти. Перш за все – це науково-дослідні установи та навчальні заклади, в рамках яких здійснюється підготовка майбутніх кадрів, що становлять ядро людського капіталу, де накопичуються та розповсюджуються інтелектуальний капітал. Важливу роль грають такі установи як венчурні – невеликі, але гнучкі підприємства, які створюються з метою апробації, доробки і доведення до кінцевої реалізації ринкових інновацій. Найкращим прикладом використання синтезованого капіталу варто вважати силіконову долину в США. На неї зараз припадає близько третини всіх венчурних капіталовкладень США. В цій агломерації сконцентрована велика кількість високотехнологічних компаній, які спеціалізуються на розробці мікропроцесорів, програмного забезпечення, приладів мобільного зв'язку, біотехнології тощо. Важливу роль грають розміщення провідних університетів на близькій відстані від цього центру, що сприяє забезпеченню його висококваліфікованими кадрами: Каліфорнійський університет, Стенфордський університет, університет Сан-Хосе і Санта-Клари. Важливу роль у функціонуванні цього регіону відіграє Стенфордський індустріальний парк, який першим запропонував використання території університету для розміщення високотехнологічних компаній, що залучали фахівців саме цього університету. Така взаємодія є одним із найяскравіших прикладів дії «ефекту синергії» – тобто підвищення сумарної ефективності взаємодії освітніх установ та високотехнологічних організацій. Крім того, зараз підприємства, які функціонують на території силіконової долини, можуть дозволити собі пошук кадрів (хедхантінг) по всьому світі завдяки широкому використанню соціальних мереж – продуктів соціального капіталу. Фактично історія силіконової долини є найяскравішим прикладом розвитку людського капіталу, який набув різноманітних форм

інтелектуального капіталу, та в результаті стрімкого поширення (завдяки розташуванню на одній території) сформував потужний регіональний науково-технологічний центр, де наразі працюють флагмани світової економіки. Тут працюють представництва таких компаній, які за версією Forbs займають лідируючі позиції у світі: на першому місці – Apple, на початок 2017 року близько 700 млрд. дол. капіталізації; на другому Alphabet, яка володіє Google – 586 млрд. дол.; на 3му – Microsoft Corporation – 514 млрд. дол.

Силіконову долину в варто вважати вдалим прикладом макроекономічного державного регулювання процесів управління синтезований капіталом. Можливість створення подібного об'єкта в Україні досить значна, враховуючи високий науково-дослідний потенціал, велику кількість фахівців та закладів освіти особливо вищих навчальних закладів. Роль держави в її створенні буде визначальною, адже для зацікавленості суб'єктів господарювання необхідно створити відповідні передумови, що знаходяться вповноважені виключно держави. В рамках потенційних напрямів до вищезазваних варто додати: залучення міжнародних організацій, фондів, гарантування іноземних інвестицій.

Особливості державного регулювання формування та використання синтезованого капіталу пов'язані, перш за все, із характером та рівнем спеціалізації регіону. Харківський регіон завжди відрізнявся орієнтацією на машинобудування, харчову та хімічну промисловість. Крім традиційних галузей останнім часом на Харківщині набуває стрімкого розвитку ІТ-сфера.

Питома вага машинобудування в загальній структурі реалізованої продукції промисловості України з 2011 року по 2016 рік знизилася з 10,1% до 6,1%. В нашому регіоні, який завжди спеціалізувався на виробництві машинобудівної продукції, ця питома вага за цей же період знизилася з 17,3% до 10,7% [17]. В Україні зараз переважають 3 та 4 технологічні пристрої. Більш прогресивним є відповідно четвертий, одним з ядер якого є машинобудування. Таким чином, можна стверджувати, що машинобудування є не лише презентаційною галуззю для Харківського регіону, але відображає сучасні тенденції технологічного розвитку національної економіки України в цілому. Саме зазначені стагнаційні процеси, які відображають зниження ролі цієї галузі в нашому регіоні та в Україні в цілому, обумовлюють гостру потребу у впровадженні механізмів управління синтезований капіталом з метою підвищення рентабельності, технологічності, а відповідно і конкурентоспроможності продукції і підприємств.

ІТ-кластер зараз сформовано в Харкові – в ньому працює близько 300 ІТ-компаній, де зайняті приблизно 22000 фахівців, що поступається за потужністю лише Київському. В Україні послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги у 2016 році в обсязі експорту становили 1 млрд 644 млн. дол США, що склало близько 16,7% всього експорту. На Харківський регіон за оцінками експертів [17] приходиться близько 22% – 8361 млн. дол. Імпорт за цим видом послуг по всій країні у 4 рази менший. Натомість у сфері роялті та інших послуг, пов'язаних з використанням інтелектуальної власності, експорт за 2016 рік становив лише 29,4 млн. дол, а імпорт – 323,1 млн. дол. Її пріоритетність відносно інших галузей обумовлена високим рівнем її науковості, що є логічним наслідком формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу.



Таким чином, ключовою особливістю державного регулювання синтезованого капіталу на регіональному рівні є необхідність пріоритизації галузей народного господарства щодо рівня підтримки зі сторони держави та впровадження спеціальних режимів оподаткування для цих сфер. Відповідно процеси державного регулювання формування та використання синтезованого капіталу на регіональному та макроекономічному рівнях вимагають активного втручання державних установ, міністерств і відомств для активізації відповідних механізмів взаємодії різних суб'єктів господарювання, які виконують свої функції в контексті накопичення і капіталізації синтезованого капіталу для отримання синергетичного ефекту.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, розроблена і запропонована концепція накопичення, використання та капіталізації синтезованого капіталу, яка включає обґрунтування головних дефініцій, механізмів та методологічного базису. Визначені особливості формування синтезованого капіталу на мікрорівні, регіональному та макроекономічному рівнях. Доведено, що під формуванням синтезованого капіталу варто розуміти створення його об'єктів, під використанням – його активне залучення до виробничого процесу, впровадження відповідних методів обліку, аналізу та управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції і підприємства. А капіталізація синтезованого капіталу передбачає його активну експлуатацію у виробничому процесі та реінвестування отриманого прибутку від реалізації продукції, виробленої із залученням даного капіталу, до процесу виробництва.

Ключовим напрямом державного регулювання формування та використання синтезованого капіталу на мікрорівні є: забезпечення функціонування відповідного правового поля; поширення податкових пільг субвенції та спеціальних режимів для підприємств, які активно займаються інноваційною діяльністю та мають власну розгалужену систему підвищення кваліфікації кадрів; збільшення прямого фінансування інноваційної діяльності та науково-дослідної діяльності на рівні підприємств; розширення видатків бюджету на підвищення та перепідготовку кадрів всіх сферах господарювання.

На мезо- та макрорівнях до вищезазначених варто додати: залучення міжнародних організацій та фондів, гарантування іноземних інвестицій, пріоритизація галузей народного господарства щодо рівня підтримки зі сторони держави та впровадження спеціальних режимів оподаткування для цих сфер. Крім цього процеси державного регулювання формування та використання синтезованого капіталу на регіональному та макроекономічному рівнях вимагають активного втручання державних установ, міністерств і відомств для активізації відповідних механізмів взаємодії різних суб'єктів господарювання, які виконують свої функції в контексті накопичення і капіталізації синтезованого капіталу для отримання синергетичного ефекту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амосов О. Ю. Синтезированный капитал и его капитализация как средство модернизации общества / О. Ю. Амосов,

- Н. Л. Гавкалова // Становление и развитие теории и практики управления человеческим капиталом и социально-экономическими системами: Труды V международной научно-практической конференции (13–15 декабря 2011 г.) / Под ред. В.Н. Некрасова. – Ростов н/д, 2013. – С. 5–16.
2. Гавкалова Н. Л. Синтезированный капитал и модернизация общества / Н. Л. Гавкалова, М. Барка Зин // Экономика развития. – 2012. – № 2(62). – С. 44–50.
3. Гавкалова Н. Л. Formation the systematic basis of synthesized capital / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко / Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 4(178). – С. 8–16. – Режим доступу: <http://eco-science.net/downloads.html>.
4. Гавкалова Н. Л. Забезпечення регіонального розвитку екологічного суспільства засобом створення системного базису синтезованого капіталу : монографія / за заг. ред. Н.Л. Гавкалової. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 303 с.
5. Власенко Т. А. Чинники формування синтезованого капіталу на регіональному рівні / Т. А. Власенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – 1(69), Ч. II. – С. 190–198.
6. Кайнова Т. В. Синтезований капітал як засіб антикризового управління персоналом підприємств Харківського регіону / Т. В. Кайнова, Т. А. Власенко // Управління розвитком : зб. наук. ст. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – № 21(118). – С. 40–43.
7. Власенко Т. А. Визначення сценаріїв формування синтезованого капіталу під впливом чинників зовнішнього середовища / Т. А. Власенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Випуск 10. Частина 2. – С. 126–129.
8. Макарова Г. С. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії «капіталізація» / Г. С. Макарова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 6. – Т. 1 – С. 257–262.
9. Гордієнко К.Д. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки / К.Д. Гордієнко-вид. 2-е, перероб. і доп. – К. : КНТ, 2007. – 360 с.
10. Байбусинов Ш. Ш. Проблемы капитализации природного капитала региона / Ш. Ш. Байбусинов, Г. Т. Шкиперова – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krc.karelia.ru>.
11. Мединов В. Я. Капитализация по-росийски / В. Я. Мединов, Д. Ю. Бобошко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 24–28.
12. Про затвердження Національного стандарту № 2 «Оцінка нерухомого майна» – Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2004 р. № 1442 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1442-2004-%D0%BF>.
13. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. – М.: Политиздат, 1967. – Т. 1. – Кн. 1. – 908 с.
14. Баліцька В. В. Капітал підприємств України: тенденції, пріоритети : монографія / В. В. Баліцька. – К. : НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування», 2007. – 478 с.
15. Гриценко А.А. Капіталізація економіки: проблеми та перспективи / А.А. Гриценко // Економічна теорія. – 2006. – № 2. – С. 91–110.
16. Матвиенко П. Капитализация как действенный инструмент повышения надежности банковской системы Украины / П. Матвиенко // Экономика Украины. – 2008. – № 1. – С. 42–53.
17. Федулова Л. І. Інноваційна політика: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Федулова, А. А. Мазаракі, Г. О. Андрощук. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 604 с.
18. Управління інноваціями : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 280 с.
19. Захист прав інтелектуальної власності в Україні: проблеми законодавчого забезпечення та правозастосування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intellect21.cdu.edu.ua/wp-content/uploads/>.
20. Головне управління статистики у Харківській області. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kh.ukrstat.gov.ua](http://www.kh.ukrstat.gov.ua).



УДК 330.322.011

Кондукоцова Н.В.

аспірант

Державного науково-дослідного інституту  
інформатизації та моделювання економіки

## ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

У статті визначено особливості інвестиційної політики України та наведено окремі статистичні дані щодо рівня та структури інвестицій на сучасному етапі. Автором проаналізовано досвід розвинутих країн світу стосовно безпечних аспектів інвестування, що дасть змогу захистити вітчизняного виробника, запобігти виснажливому використанню сировинних ресурсів та сприятиме розвитку екологічної політики держави. У статті проведено дослідження щодо необхідності покращення статистичної звітності, зокрема, доповнення її даними про вкладення чистих інвестицій в основний капітал, відновлення звітності про показники основних засобів виробничого призначення.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна політика, норма інвестицій, реальний сектор економіки, промисловість.

### Кондукоцова Н.В. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

В статье определены особенности инвестиционной политики Украины и приведены отдельные статистические данные по уровню и структуре инвестиций на современном этапе. Автором проанализирован опыт развитых стран мира относительно безопасности аспектов инвестирования, что позволит защитить отечественного производителя, предотвратить изнурительное использование сырьевых ресурсов и способствовать развитию экологической политики государства. В статье проведено исследование необходимости улучшения статистической отчетности, в частности, дополнения ее данными о вложении чистых инвестиций в основной капитал, восстановления отчетности о показателях основных средств производственного назначения.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная политика, норма инвестиций, реальный сектор экономики, промышленность.

### Konudukotsova N.V. INVESTMENT POLICY AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF THE REAL ECONOMY SECTOR

The article describes the features of Ukraine's investment policy and provides some statistics on the level and structure of investments at the present stage. The author analyzes the experience of developed countries in terms of security aspects of investment that will protect the domestic producer, prevent the exhausting use of raw materials and promote the development of environmental policy of the state. The article studies the need to improve statistical reporting, in particular, supplementing its data on investing net investments in fixed assets, restoration of reporting on indicators of fixed assets of production purpose.

**Key words:** investment, investment policy, investment rate, real sector of economy, industry.

**Постановка проблеми.** В економічній літературі інвестиційна політика визначається як сукупність заходів, які проводяться державою і підприємствами у вигляді встановлення обсягів і структури інвестицій, визначення напрямів їх використання, джерел одержання з урахуванням необхідності підвищення їх технологічного рівня [1, с. 273].

У зарубіжній економічній літературі інвестиції в економіку визначаються як валові інвестиції в основний капітал (gross investment) у складі інвестицій, які спрямовуються на заміщення основного капіталу, що вибуває (за рахунок амортизаційних відрахувань), і чистих інвестицій [2, с. 43]. Водночас наша вітчизняна статистика ігнорує цей загальноприйнятний у світовій практиці термін. Валові інвестиції в основний капітал називають просто інвестиціями в основний капітал, або капітальними інвестиціями.

Сьогодні у вітчизняній статистичній звітності простежується певне зростання інвестицій в економіку країни, але дослідженню джерел, основних галузей, що формують реальний сектор економіки, та умов інвестування, особливо зарубіжного, приділяється науковцями-економістами недостатньо уваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Історичний аспект інвестування досліджувався вітчизняними вченими (П. Лященко, О. Нестеренко, Б. Винар, Т. Лазанська, І. Довжук та ін.) лише як складник формування та розвитку вітчизняного підприємництва. Економічна ефективність валових інвестицій в основний капітал проявляється насамперед у зростанні ВВП. Водночас можливості збільшення інвестицій в основний капітал залежать від зростання обсягів ВВП і частки виділених за кінцевого його використання інвестицій в основний капі-

тал. Цей взаємозв'язок виражається через показник норми валових інвестицій в основний капітал, який обчислюється як відсоткове відношення обсягів валових інвестицій в основний капітал до величини ВВП.

**Постановка завдання.** Слід відзначити слабку дослідженість проблем, пов'язаних із безпечними аспектами іноземного інвестування, аналізом джерел та структури інвестицій взагалі. **Метою статті** є дослідження тенденцій інвестування іноземного та вітчизняного капіталу, джерел фінансування інвестицій та спрямування за видами економічної діяльності як чинника розвитку реального сектору економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку національної економіки відіграють іноземні інвестиції. Залучення іноземних інвестицій дає змогу країні-реципієнту отримати низку вигод, основними з яких є поліпшення платіжного балансу; трансфер новітніх технологій та ноу-хау; комплексне використання ресурсів; розвиток експортного потенціалу і зниження рівня залежності від імпорту; досягнення соціально-економічного ефекту (підвищення рівня зайнятості, розбудова соціальної інфраструктури тощо). Водночас використання іноземних інвестицій для країни є потенційним джерелом загроз, таких як експлуатація сировинних ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища, підвищення рівня залежності країни від іноземного капіталу, зниження рівня конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, трансфер капіталу за кордон тощо.

До того ж під час реалізації інвестиційної політики Україна повинна враховувати специфіку економічного розвитку всіх регіонів, що входять до її

складу. Під час аналізу інвестиційного потенціалу регіонів враховуються:

- географічне положення;
- сукупність природних ресурсів;
- ступінь розвитку транспортної інфраструктури;
- геополітичне становище;
- екологічна ситуація;
- привабливість території для зарубіжних інвесторів.

Одним із основних завдань держави у сфері інвестиційної політики є гармонійне поєднання інвестиційних потенціалів усіх регіонів з метою формування загальнодержавного ділового клімату. Тому можна стверджувати, що регіональна інвестиційна політика є невід'ємним складником державної.

Як уже зазначалося, чим більша величина норми валових інвестицій в основний капітал, тим сприятливіші умови для розвитку економіки. Вважається, що в країнах з високими темпами розвитку економіки норма валових інвестицій в основний капітал знаходиться на рівні 30–40%, із середніми і низькими темпами розвитку економіки – на рівні 18–20% [2, с. 367]. Проте для практичного застосування ця формула потребує певних уточнень стосовно вхідної інформації. Сумарні валові інвестиції в основний капітал бувають різними за джерелами фінансування. Це насамперед інвестиції підприємств і організацій, які є виробниками ВВП, за рахунок державного і місцевих бюджетів, а також прямі іноземні інвестиції.

Найважливіша статистична база дає можливість певного аналізу сучасного стану з обсягами вкладених валових інвестицій в основний капітал, джерелами їх фінансування та напрямками використання за видами економічної та промислової діяльності [3].

Так, обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України (акціонерний капітал нерезидентів) станом на 1 жовтня 2017 року становив 39,719 млрд. дол., що на 5,9% більше від показника на початок року. Найбільші обсяги прямих інвестицій були спрямовані у фінансову і страхову діяльність – 2,825 млрд. дол., торгівлю і ремонт автотранспорту – 524,9 млн. дол. і промисловість – 475,2 млн. дол. До десятки основних країн-інвесторів, на які припадає 83,0% загального обсягу прямих інвестицій, увійшли Кіпр, Нідерланди, Німеччина, Росія, Австрія, Велика Британія, Віргінські острови, Франція, Швейцарія, Італія.

Слід зазначити, що національне законодавство у сфері регулюванні іноземних інвестицій декларує захист та сприяння іноземним інвестиціям, встановивши державні гарантії захисту іноземних інвестицій, звільнення іноземних інвесторів від сплати ввізного мита на товари, що ввозяться на митну територію України.

Задля спрощення порядку залучення іноземних інвестицій та сприяння відновленню економіки держави, наближення законодавства України до стандартів Європейського Союзу Президент України підписав Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скасування обов'язковості державної реєстрації іноземних інвестицій» [4], який скасовує обов'язкову державну реєстрацію іноземних інвестицій і спрощує їх залучення в Україну.

Більшість експертів, фахівців та юристів вважають, що скасування державної реєстрації іноземних інвестицій позитивно позначиться на підвищенні позиції України у рейтингу Doing Business та індексу інвестиційної привабливості (International

Business Compass), а також приведе до зростання прямих інвестицій в Україну (у рейтингу Світового банку «Doing Business 2016» Україна за показником легкості ведення бізнесу займала 96-те місце серед 189 країн світу (у 2014 р. – 112-те місце); згідно з індексом інвестиційної привабливості (International Business Compass), який розраховує міжнародна консалтингова мережа BDO, Україна в 2016 р. посіла 86-те місце зі 174 країн (у 2014 р. – 109-те місце).

Слід зауважити, що сьогоденні державна політика у сфері залучення прямих іноземних інвестицій характеризується відсутністю контролю за частками залучених інвестицій в розрізі сфер економічної діяльності. Законодавчо не встановлено перелік стратегічних галузей, безпечні пороги участі в них іноземного капіталу та відповідний механізм здійснення оцінки такої участі на передінвестиційному етапі. Відсутність стратегії інвестиційної політики та ефективних механізмів регулювання допуску іноземного капіталу привела до його стихійного розподілу в різних сферах української економіки.

Слід ретельно переглянути правила доступу іноземних інвестицій та врахувати в державній інвестиційній політиці успішний світовий досвід щодо вказаної проблеми. Наприклад, потенційні інвестори з-за кордону, що мають наміри інвестувати в Іспанію, Грецію, Францію, Нідерланди, Італію, Португалію та багато інших країн, повинні отримати або спеціальний урядовий дозвіл на здійснення капіталовкладень, або повідомити про це. Існує низка обмежень щодо напрямів та обсягів інвестування в багатьох країнах світу, оскільки їхня політика спрямована саме на захист національних виробників та інтересів. Такий інструмент може бути ефективним як для держави, так і для інвесторів. Для інвесторів – допомога в реалізації проєктів, сприяння влади та гарантії в процесі реалізації інвестиційної діяльності, для влади – спрямування в пріоритетні сфери економіки, контроль та запобігання ризикам.

Але твердження про захист економіки від залучення іноземних інвестицій не має на увазі повну відмову від іноземних інвестицій, які конче необхідні. Йдеться про нейтралізацію негативних ефектів, про забезпечення інвестиційного механізму певною системою безпеки.

Створюючи сприятливі умови для вкладання іноземного капіталу, оголошуючи про національний режим для нього, практично в усіх країнах світу процес залучення іноземних інвестицій у тій чи іншій формі регламентується: їх приплив заохочують в одні галузі економіки й обмежують в інших.

У розвинених країнах існують обмеження на право власності на підприємства стратегічних галузей з боку іноземних інвесторів і щодо ступеня їх впливу та правомочності. Це стосується насамперед гірничодобувного, аграрного сектору, сфери послуг (транспорт, комунікації, фінанси і страхування). Водночас виробничий сектор не містить таких заборон. Змішану форму власності мають підприємства, передані під управління в концесію, лізинг. Ці підприємства функціонують за участю держави.

Потенційні інвестори з-за кордону в усіх розвинених індустриальних країнах (окрім США, ФРН, Італії і Швейцарії) повинні отримати спеціальний урядовий дозвіл на здійснення капіталовкладень. Та навіть якщо для трансферту капіталу не потрібно попереднього дозволу, іноземний інвестор має повідомити про нього компетентний державний орган з управління та контролю за інвестиціями у стратегічні сектори економіки: в США – Комітет з інозем-

них інвестицій, у Німеччині – спеціальний орган із контролю за іноземними інвестиціями. Спеціальний орган із контролю за іноземними інвестиціями, де дотримуються відповідності інтересам національної безпеки та антимонопольному законодавству, створено також і у Китаї.

У США налічується 42 види діяльності, які вважаються стратегічними. Рада безпеки країни може накласти вето на будь-яку угоду, в якій вбачається загроза безпеці та національним інтересам країни. У КНР діє режим розмежування залучених іноземних інвестицій за критеріями (заохочувальні, обмежені і ті, що забороняються). Так, обмежуються іноземні інвестиції в секторі нерухомості, в тому числі у будівництві та експлуатації п'ятизіркових готелів, офісних будівель. У фінансовому секторі допускається участь тільки у формі спільних підприємств, причому контрольний пакет акцій повинен бути у китайських компаній, в тому числі у страхуванні, банках, фінансових і лізингових компаніях, в управлінні фондами.

Що стосується залучення коштів в інфраструктурні об'єкти, то цікавим є досвід Туреччини. Це 18-та економіка світу (Україна – в шостому десятку). Економічний прорив у цій країні стався із прийняттям у 2003 р. закону про прямі іноземні інвестиції. Їїм основним інструментом стали спеціальні інвестиційні зони (СІЗ), в яких діють особливі податкові режими і пільгові умови для ведення бізнесу. Таких зон у Туреччині близько 200, і діляться вони на три види: технопарки, організовані промислові зони і вільні зони. Основна частина їх сконцентрована в історично сформованих індустріальних та наукових центрах.

Прямі іноземні інвестиції, кредити МВФ і приватизація, всупереч очікуванням усіх українських урядів, все ж не слугують панацеєю від усіх бід і самі по собі не приведуть до економічного росту, як вважають експерти. Вони є лише невеликим доповненням до внутрішніх інвестицій. Досвід країн, що створили економічне диво, показує, що тільки акцент на внутрішні ресурси може забезпечити країні довгостроковий економічний розвиток. Кредити міжнародних фінансових організацій ідуть насамперед на виплату попередніх боргів, тобто повертаються кредиторам, а не скеровуються на розвиток економіки, а кошти, залучені від приватизації державних об'єктів, як правило, спрямовуються на покриття дефіциту бюджету.

Водночас об'єктивні закони світової економіки, процеси міжнародної міграції капіталу свідчать про те, що Україна не може стояти осторонь від активного залучення і використання іноземного капіталу. Найважливіше те, що прямі іноземні інвестиції можуть бути джерелом не лише капіталу, але також нових технологій, навиків менеджменту і системи маркетингу. Ці ресурси, в свою чергу, стимулюють конкуренцію, новачі, акумуляцію капіталу і завдяки цьому створюють робочі місця та економічне зростання.

Таким чином, розглядаючи загалом подвійний вплив іноземного інвестування на економіку країни-реципієнта, можна дійти висновку, що залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України має значні переваги. Це підтверджує досвід багатьох країн Центральної та Східної Європи. А для запобігання негативних моментів цей процес потребує відпрацювання регулюючого механізму, завдяки якому іноземне інвестування стане взаємовигідним, а залучення іноземних інвестицій залишається однією з головних проблем економічної реформи в Україні.

Для порівняльної оцінки інвестиційного середовища України можна поглянути на невеликого західного сусіда – Словаччину. Ця держава показує одні з найбільш швидких та ефективних перетворень бізнес-середовища у світі. Економіка Словаччини сьогодні демонструє найшвидше зростання в Центральній Європі. Податкові реформи, висококваліфікована робоча сила і державне стимулювання країни створили так званий рай для інвесторів, що привертає знамениті на весь світ компанії, такі як Peugeot-Citroen, Hyundai, Kia Motors, Ford Motors, Volkswagen, Dell Computer Corporation, IBM, Lenovo, Sony, Samsung, US Steel, Tesco Stores SR. Мінімальна заробітна плата у Словаччині у 2016 р. становила 380 євро, середня – 825 євро.

Слід зазначити, що вплив інвестицій на розвиток вітчизняної економіки значною мірою визначається тим, у які галузі чи сфери виробництва вони вкладаються.

Нині найбільшу частку від загальних інвестицій в основний капітал (не беручи до уваги банківську та страхову сфери) становлять інвестиції в промисловість, навіть спостерігається незначна тенденція до їх зростання. Але коли порівнювати обсяги інвестицій у промисловість з інвестиціями в обслуговуючі види діяльності, то виявляється, що вони не такі вже й великі. Так, інвестиції в діяльність транспорту і зв'язку та в операції з нерухомим майном у сумі майже дорівнюють інвестиціям в усі промислові галузі разом.

Оскільки вкладання інвестицій у промисловість як складник реального сектору економіки, на нашу думку, мають найбільш важливе значення для розвитку національної економіки, розглянемо структуру валових інвестицій в основний капітал за видами промислової діяльності.

Статистика об'єднала всі види промислової діяльності в три групи, такі як добувна промисловість, переробна промисловість і виробництво та розподілення електроенергії, газу і води. Проведений аналіз засвідчує, що частка інвестицій у добувну промисловість, а також у виробництво та розподіл електроенергії, газу і води щодо загальних інвестицій з року в рік зростала, тоді як у переробну промисловість – зменшувалася. Найбільша частка інвестицій у групі переробної промисловості припадає на виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, але в останні роки вони помітно скоротилися.

Слід відзначити, що в окремі галузі переробної промисловості інвестується неймовірно мало інвестицій. Легка промисловість – особливо важлива галузь за своєю продукцією для внутрішнього споживчого ринку. Проте в цю галузь середньорічні інвестиції становили всього 0,25% від їх загального обсягу. Ще більш загрозлива картина з інвестуванням деревообробної промисловості. В оброблення деревини і виробництво виробів із деревини, крім меблів, згідно зі статистичними даними, вкладається щорічно інвестицій від 0,06% до 0,09% від їх загальних обсягів. Це при тому, що щорічно в Україні вирубується ліси на площах понад 400 тис. га. Зрубана деревина експортується в інші країни, де виробляють із неї меблі, які потім надходять до нас у вигляді імпорту. На жаль, невідомо, чому статистика подає дані про інвестування деревообробної промисловості без інвестицій у виробництво меблів, яке в нашій країні досить розвинуте.

Відомо, що метал є одним із основних складників експортного потенціалу України. Проте металургійні заводи переходять з одних рук до інших,



а їх власники не збільшують, а щороку зменшують вкладення інвестицій. Якщо в 2007 році в металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів було вкладено інвестицій 6,0% від їх загального обсягу, то в 2016 році – менше ніж 3%.

Також в скрутній ситуації знаходиться вітчизняне машинобудування, куди вкладалося лише близько 3% інвестицій від їх загального обсягу, у тому числі у виробництво електричного, електронного й оптичного устаткування, з них близько 1% – у виробництво транспортних засобів та устаткування. Логіка у цьому дуже проста: навіщо нашій країні розвивати машинобудування, якщо все це можна придбати у Південній Кореї, Китаї чи Японії? [5].

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, дослідження показників динаміки валових інвестицій в основний капітал за останній період засвідчили про низькі темпи їх росту. Аналіз динаміки валових інвестицій в основний капітал, джерел їх фінансування та спрямування за видами економічної діяльності і, зокрема, за видами промислової діяльності дає підстави вважати, що в нашій країні недостатньо виважена інвестиційна політика як на рівні підприємств, так і на державному рівні. Це стосується і відсутності належного контролю за іноземними інвестиціями в ті сфери національного

господарства і ті галузі економіки, які потрібно розвивати шляхом вкладання винятково вітчизняного капіталу. Також для контролю за станом інвестування економіки доцільно було б удосконалити статистичну звітність, зокрема, доповнити її даними про вкладення чистих інвестицій в основний капітал, а також відновити статистичну звітність про показники основних засобів виробничого призначення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Издание 2-е переработанное и дополненное. М.: Книжный мир, 2006. 860 с.
2. Словник сучасної економіки Мак-Міллана. Пер. з англ. К.: АртЕк. 2000. 640 с.
3. Статистичний щорічник за період з 2012 року по 2016 рік. К.: Державна служба статистики України.
4. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скасування обов'язковості державної реєстрації іноземних інвестицій». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016, № 28. Ст. 531.
5. Шморгун Л.Г. Інвестиційна політика: яка вона є в Україні? Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально-економічний потенціал України: правове регулювання, проблеми і тенденції розвитку», 19 травня 2017 року. Київ, Університет «Україна». 2017. С.13–18.

УДК 631.151.6:664.6:63.002.6

**Мельничук А.Б.**

*аспірант кафедри економіки*

*Вінницького національного аграрного університету*

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано фактори впливу на інтеграційні процеси в аграрній галузі України, вказано на основні стратегічні орієнтири України в системі Спільної аграрної політики з ЄС. Проаналізовано структуру учасників агропромислової інтеграції та їх фази розвитку в системі агропромислового комплексу. Розглянуто інтереси учасників агропромислової інтеграції. Проведено оцінку економічної ефективності господарської діяльності інтегрованих структурних формувань.

**Ключові слова:** інтеграційні процеси, аграрна галузь України, євроінтеграційний вектор, агропродовольство, інтегровані системи, інновації.

### **Мельничук А.Б. ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ**

В статье проанализированы факторы влияния на интеграционные процессы в аграрной отрасли Украины, указаны на основные стратегические ориентиры Украины в системе Совместной сельскохозяйственной политики с ЕС. Проанализирована структура участников агропромышленной интеграции и их фазы развития в системе агропромышленного комплекса. Рассмотрены интересы участников агропромышленной интеграции. Проведена оценка экономической эффективности хозяйственной деятельности интегрированных структурных формирований.

**Ключевые слова:** интеграционные процессы, аграрная отрасль Украины, евроинтеграционный вектор, агропродовольствие, интегрированные системы, инновации.

### **Melnychuk A.B. FACTORS OF INFLUENCE ON INTEGRATED PROCESSES IN AGRARIAN AREA OF UKRAINE**

The article analyzes the factors of influence on integration processes in the agrarian sector of Ukraine, is indicated on the main strategic benchmarks of Ukraine in the system of the Common Agricultural Policy with the EU. The structure of participants in agro industrial integration and their phases of development in the system of agro industrial complex analyzed. The interests of participants in agro-industrial integration are considered. An estimation of economic efficiency of economic activity of integrated structural formations is conducted.

**Key words:** integration processes, agrarian area of Ukraine, European integration, agro food, integrated systems, innovations.

**Постановка проблеми.** Розвиток інтеграційних процесів в аграрній галузі є базовою умовою, що має визначальний вплив на ефективність функціонування господарюючих суб'єктів галузі, у тому числі на їх організаційно-економічну і фінансову стійкість. Дослідження факторів впливу на інтеграційні процеси в аграрній галузі України займає вагомe місце в

розробленні дієвого алгоритму інтегрованої системи виробництва в галузі.

**Мета статті** – дослідження факторів впливу на інтеграційні процеси в аграрній галузі України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних основ та визначенню практичних аспектів інтеграційних процесів в аграрній



галузі присвячені праці вітчизняних і закордонних учених: Р. Штифаніча, Г. Погріщука, Б. Буркинського, Л. Купінець, С. Ковальчук, Л. Федулової, Г. Андрощук, Е. Данкевича та ін. Однак у цьому напрямі є питання, що потребують досліджень. Задля сприяння покращеному розвитку інтеграційних процесів актуально проаналізувати фактори впливу на інтеграційні процеси в аграрній галузі національної економіки України.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Останнім часом у теорії і на практиці багато уваги приділяється інтеграційним процесам. Особливо актуальні ці процеси в сільському господарстві через такі причини, як зростання конкуренції на світових і регіональних агропродовольчих ринках; дефіцит ресурсів для виробництва продуктів харчування; висока зношеність основних виробничих фондів у сільському господарстві; низька конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників сільськогосподарської продукції; активне входження на внутрішні продовольчі ринки зарубіжних компаній і низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств; різке скорочення продуктивності праці; зниження платоспроможності населення; спрощення структури попиту та інші зовнішні і внутрішні фактори. Розвиток інтеграційних процесів сприяє рішенню назрілих проблем.

Інтегровані формування в АПК функціонують у всіх регіонах нашої країни. Для більшості з них найпоширенішим видом формувань є холдингові компанії, до складу яких входять агрофірми. Холдингові компанії відрізняються різноплановими структурами, варіантність яких залежить від того, хто виступає інвестором-інтегратором, від економічного середовища регіону, рішень адміністративних органів управління, можливостей головної компанії, стану сировинного і продовольчого ринків і ін.

Інтеграція являє собою процес розвитку, пов'язаний з об'єднанням в єдине ціле частин і елементів. Інтеграційні процеси можуть мати місце як у межах уже сформованої системи (у цьому разі вони ведуть до підвищення рівня її цілісності й організованості), так і під час виникнення нової системи з раніше не зв'язаних елементів. Накопичення матеріальних, енергетичних, фінансових та трудових ресурсів в інтегрованих структурах створює належний соціальний клімат для реалізації інноваційних проектів, покращення внутрішніх взаємозв'язків між учасниками інтеграційного процесу [7].

В Україні функціонує понад 100 великих агрохолдингів, що контролюють понад 7 млн. га землі, або близько 26% ріллі, та є найбільшими виробниками зернових і технічних культур. Практично всі вони планують розширювати земельні масиви. До 2020 р., за прогнозами експертів [7], в Україні сформується близько 200 холдингів, а валове виробництво зерна досягне рівня 60–70 млн. т. Агрохолдинги зазвичай викорис-

товують інноваційні технології і займаються виробництвом конкурентоспроможної продукції. Ведуть виробництво агрохолдинги на орендованих землях. Критеріями під час формування земельних масивів новостворених об'єднань є родючість ґрунтів і їх наближеність до великих промислових центрів та сировинних зон. У зв'язку з цим відбувається посилення конкуренції на ринку оренди та суборенди земель [8]. Якщо держава законодавчо регламентує нижню межу орендної плати на рівні 3% від нормативної грошової оцінки, то агрохолдинги вже пропонують до 8%. На відміну від дрібних сільськогосподарських підприємств, агрохолдинги мають кращі шанси залучити інвестиції, кваліфіковані кадри, розвинути інфраструктуру, можливість диверсифікувати ризики і контролювати затрати по всьому ланцюгу – від лану до супермаркету.

Інтеграційні процеси у сільському господарстві розвиваються поетапно, зокрема:

– I етап – початкові форми інтеграції – створення формувань, які об'єднують між собою сільськогосподарські підприємства і підприємства інших галузей і виробництв, при цьому не змінюються напрям виробництва та структура господарства загалом;

– II етап – перехідні форми – створення структур, які виробляють сільськогосподарську продукцію, здійснюють промислову переробку різних видів продукції;

– III етап – розвинені форми – організація господарюючих суб'єктів, які виробляють сільгоспродукцію, переробляють, заготовляють, зберігають і реалізують її, обслуговують основне виробництво, забезпечують розвиток НДДКР, тобто формування структур, охарактеризованих повним інтеграційним циклом.

У результаті інтеграції відбувається взаємодія між учасниками агропромислової інтеграції (рис. 1). Учасників процесу інтеграції на практиці умовно ділять на дві групи: прямі і непрямі. Перша група формується з юридичних і фізичних осіб, які безпосередньо беруть участь у технологічному процесі виробництва продукції сільського господарства, підприємств харчової і переробної промисловості а



Рис. 1. Структура учасників агропромислової інтеграції

також підприємств, що займаються торгівлею продуктів харчування

Друга група ділиться на дві підгрупи. Першу підгрупу становлять підприємства, що виконують допоміжні та обслуговуючі функції: виробничо-технічні обслуговування, торгово-посередницькі організації із забезпечення матеріально-технічними ресурсами, інвестиційні, страхові компанії. Друга підгрупа – органи державного і господарського управління АПК, виконавці управлінських функцій.

На вибір «способу» співпраці учасників агропромислової інтеграції впливають різні фактори: інтереси учасників інтеграції, ступінь технологічної взаємозалежності, конкурентоспроможність ринку сільськогосподарської продукції, орієнтація господарюючого суб'єкта, чисельність технологічних суб'єктів, інституційні норми взаємодії та інше.

Інтереси учасників інтеграції поділяються на:

- однакові – тип інтеграції, коли суб'єкти інтеграції мають схожі інтереси;
- взаємозалежні – інтереси одних учасників безпосередньо залежать від реалізації інтересів інших;
- різні – учасники мають різні (незалежні один від одного) інтереси.

Ступінь технологічної взаємозалежності розраховується за кожним з учасників інтеграції попарно. Цей показник виражається відношенням обсягів поставок суміжного господарюючого суб'єкта і загальним обсягом поставок у процентному співвідношенні. Виділяють такі рівні: високий (понад 60%), середній (від 30% до 60%) і низький (до 30%).

Конкурентоспроможність ринку сільськогосподарської продукції визначається станом ринку, де буде реалізовуватися продукція, і тим, хто є головним конкурентом, які перспективи має ця продукція та загалом цей ринок.

Орієнтація господарюючого суб'єкта на виробництво продукції, яка бере участь в подальшому технологічному ланцюжку, визначається як відношення ціни продукції, що спрямовується суміжним господарюючим суб'єктом, до валової вартості всієї продукції суб'єкта, вираженої у відсотках.

За різних методів міжгалузевої взаємодії виявляється неоднакова кількість зайнятих учасників. Чим вужче спеціалізоване підприємство, тим складніший організаційно-технологічний ланцюжок руху продукції до кінцевого споживача, і навпаки.

Принцип збільшення економічних переваг є основою розвитку інтегрованих систем в умовах висококонкурентного середовища за рахунок зростання рівня виробництва, його диверсифікації, посилення концентрації і спеціалізації, перерозподілу фінансових ресурсів, мінімізації вартості виробленої продукції або послуг. Все це в підсумку створює необхідні передумови для ефективного менеджменту. Для ефективного управління інтегрованим суб'єктом господарювання насамперед потрібно виявити «агропромисловий інтеграційний потенціал» підприємств галузі, а також територій, на яких функціонують суб'єкти.

Під поняттям «агропромисловий інтеграційний потенціал» розуміється комплекс ресурсів і умов виробництва: природно-кліматичних, організаційно-економічних, техніко-технологічних, інституційних, інвестиційних, фінансових і соціально-економічних. Умови виробництва створюють фундамент для отримання вагомим синергетичного ефекту від інтеграції, що передбачає суму додатково накопиченого прибутку, отриману інтегрованим господарюючим суб'єктом у результаті комплексного здійснення

діяльності під час спільного використання виробничих ресурсів і потужностей кожного із суб'єктів інтеграції.

Під час формування та реструктуризації інтеграційних об'єднань важливий етап визначення та планування синергетичних ефектів, що стимулюють процес інтеграції. Утворений у результаті агропромислової інтеграції синергетичний ефект характеризується збільшенням випуску продукції за незмінних обсягів ресурсів, економією поточних витрат для виробництва цього обсягу продукції, поліпшенням якості продукції і скороченням термінів її поставки споживачеві, а в підсумку – збільшенням валового доходу, прибутку і рентабельності.

До найбільш вагомим ефектів, одержуваних від процесу інтеграції, відносять:

- зниження розмірів витрат за рахунок формування ендогенної інфраструктури (централізація бухгалтерії, маркетинг, збут, постачання, консалтинг, страхування, кадри, інвестиційна і транспортна служби);
- зосередження інвестиційних ресурсів на максимально рентабельних проектах у межах асоціації;
- співфінансування НДДКР;
- мінімізацію витрат за допомогою узгодження цінової політики на всіх технологічних етапах;
- зниження витрат шляхом мінімізації витрат на пошуки бізнес-партнерів, укладання контрактів, контроль за виконанням зобов'язань;
- узгодження технологічних характеристик продукції, що випускається;
- гарантію збуту;
- доступ до інформаційної бази, що відбиває стадії виробничого циклу, для збільшення ефективності управлінських процесів.

Таким чином, інтеграційний процес дає змогу збільшити результати господарської діяльності порівняно із сукупністю ефектів від самостійної діяльності. На практиці і в теорії для оцінки інтеграційного процесу використовується порівняння:

$$E_{A_1} + E_{A_2} + E_{A_i} - \dots + E_{A_n} < E_n, \quad (1)$$

де  $E_{A_i}$  – ефект самостійного автономного функціонування господарюючого суб'єкта  $A_i$ ,  $i = 1, n$ ;

$E_n$  – ефект спільної діяльності суб'єктів в рамках інтегрованої структури.

Таким чином, синергетичний ефект функціонування інтегрованої структури  $S^q$  вимірюється величиною різниці:

$$S^q = E_n - (E_{A_2} + E_{A_i} + \dots + E_{A_n}) \cdot S^q > 0. \quad (2)$$

Чим вищий рівень синергетичного ефекту  $S^q$ , то більший і стійкіший інтеграційний процес, сама система інтегрованих господарюючих суб'єктів є стійкою. Якщо  $S^q \leq 0$ , то інтеграційна система розпадається, оскільки відсутній синергетичний ефект.

Вищенаведена формула може бути інтерпретована таким чином: ефект від спільного функціонування господарюючих суб'єктів як цілісності визначається із суми ефектів їх автономного функціонування, скоригованих з урахуванням позитивних синергетичних ефектів, що виникають.

Загалом інтеграція може виконувати такі функції:

- 1) об'єднувати в єдине ціле виробництво, переробку і торгівлю сільськогосподарською продукцією, відновлюючи керованість агропромисловим виробництвом;
- 2) оздоровлювати фінанси підприємств і організацій агропромислового комплексу, акумулювати фінансові кошти для здійснення перспективних про-

Таблиця 1

Фактори впливу на інтеграційні процеси в аграрній галузі України

Фактори	Ознаки факторів	Стадії розвитку ринкових відносин в аграрній галузі		
		Кризи і стагнації	Оживлення та відновлювальне зростання	Перехід до стійко відтвореного розвитку
Зовнішні	Ринкові	Низькі бар'єри входу на ринок сільсько-господарської сировини, ненадійність контрактів	Імпортозамінні продовольчі товари; наявність недооцінених активів у сільському господарстві	Збільшення конкуренції, тенденції міжнародного руху капіталу; ріст економічно активних суб'єктів ринку
	Нормативно-правові	Приватизація, створення інституту приватної власності; створення нормативно-правової бази, що регулює відносини суб'єктів господарювання	Розвиток інститутів ринку; свобода укладання контрактів; участь регіональних органів управління в створення інтегрованих форм в АПК	Недостатній розвиток інститутів інфраструктури аграрного ринку; передбачуваність умов господарювання, регулююча кредитна і податкова політика
Внутрішні	Соціально-економічні	Брак кваліфікованого менеджменту; зношеність основних засобів; низька забезпеченість оборотними засобами; погіршення соціального стану села	Недостатність внутрішніх джерел відтвореного розвитку; збільшення безробітного та маргінального населення	Потенційно висока привабливість організацій АПК; приріст соціальної диференціації в суспільстві
	Фінансово-виробничі	Наявність невикористаних факторів виробництва, кризовий фінансовий стан аграрних підприємств; обмежений доступ до кредитних ресурсів	Наявність умов для великого виробництва в довгостроковій перспективі; фінансова нестійкість, можливість залучення кредитів	Потреба в поліпшенні технологій, формуванню інноваційного потенціалу; зміцнення фінансової стійкості, забезпечення інвестиційного процесу

ектів з розвитку сільського господарства і пов'язаних із ним галузей;

3) підвищувати конкурентоспроможність сільськогосподарських товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках;

4) застосовувати прогресивні технології, високопродуктивну техніку, новітні досягнення науки;

5) вирішувати соціальні проблеми сільської місцевості шляхом створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів, розвитку інфраструктури.

Агропромислова інтеграція, по суті, є вертикальною, бо являє собою інтеграцію виробників сільськогосподарської сировини, організацію її переробки, виробництво комбікормів, підприємств торгівлі. Необхідність і можливість вертикальної інтеграції визначається як заміна ринку створення фірми, виходячи з того, що витрати доцільніше інтегрувати, ніж використовувати ринок для трансакцій, тобто виробляти самому дешевше, ніж купувати на ринку.

Відсутність організації на різних рівнях галузей сільського господарства порушує об'єктивний принцип пріоритету споживачів. У результаті сільське господарство змушене адаптуватися до обслуговуючої сфери. З'являється диспаритет цін на промислову продукцію, що поставляється селу, і сільськогосподарську – з обмеженими її термінами зберігання і реалізації. Внаслідок диспаритету відбувається скорочення обсягів виробництва в сільському господарстві, порушується не тільки розширене, а й просте відтворення, не відшкодовуються виробничі витрати.

Можна дійти висновку, що сутність агропромислової інтеграції зводиться до трьох концепцій, а саме агропромислова інтеграція – це:

1) процес зміцнення виробничих організаційно економічних взаємозв'язків, консолідація деяких господарюючих суб'єктів;

2) форма об'єднання учасників агропромислового виробництва;

3) механізми або методи об'єднання учасників агропромислового виробництва в єдиний виробничо-господарський комплекс.

У таблиці 1 наведені фактори впливу на інтеграційні процеси в аграрній галузі України на різних етапах. Головним чином розвиток інтеграційних процесів реалізується під дією стимулюючих факторів економічного зростання.

Інтеграція в аграрній галузі все більшою мірою має не антикризовий, а підприємницький характер і орієнтована на отримання конкурентних переваг, збільшення темпів зростання. Стимулом до розвитку інтеграційного процесу є отримання ефекту, що включає розширення сфер діяльності або диверсифікації. Інтеграторами-інвесторами є господарюючі суб'єкти промисловості та фінансової сфери, а також підприємства агропромислового комплексу. Отриманий ефект від розширення сфери діяльності стимулює господарюючі суб'єкти диверсифікувати свій бізнес і таким чином знижувати рівень ризиків. Масштабність функціонування впливає і на отримання інвестиційних вкладень, а також можливість страхування ризиків від підприємницької діяльності. Асоціації, створені на принципах вертикальної інтеграції, мають незрівнянні переваги як у кредитно-фінансовій сфері, так і в страхуванні.

Агропромислова інтеграція орієнтована на об'єднання її учасниками певної частини капіталу, чіткий поділ праці, узгоджену економічну політику і здійснення координації. У межах процесу інтеграції по всьому ланцюгу виробництва, від поля до споживача готової продукції, створюються передумови для зняття протиріч між виробниками сільськогосподарської продукції, переробниками і торгівлю.

**Висновки.** У сучасних умовах інтеграції України перед аграрною галуззю постає необхідність відповідати цілям Спільної аграрної політики ЄС. Отже, задля досягнення стратегічних цілей агропромислової інтеграції виробникам сільськогосподарської продукції доцільно було б займатися [2]: підвищенням конкурентоспроможності сільського господарства (за рахунок модернізації аграрного виробництва, інноваційного розвитку агробізнесу, впровадження інформаційних технологій, підтримки виробництва нових видів агропродовольчої продукції, підтримки коопе-



рації агротоваровиробників); забезпеченням екологічного ведення сільського господарства та захисту природного навколишнього середовища (завдяки державній підтримці процесу впровадження енергозберігаючих технологій, збереження водних, земельних і лісових ресурсів, мінімізації шкідливого впливу агробізнесу на природно-кліматичні умови, розвитку альтернативних джерел енергії); посиленням багатофункціональної ролі сільського господарства, стимулюванням несільськогосподарської зайнятості та забезпеченням добробуту середнього бізнесу, розвитком туризму, збереженням ландшафтів, інфраструктурним забезпеченням бізнесу тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Штифанич Р.В. Деякі аспекти впровадження інновацій на підприємствах АПК / Р.В. Штифанич // Науковий вісник Ужгородського університету. № 33. 2011. С. 220–223.
2. Основні пріоритети Спільної аграрної політики (САП) країн ЄС. URL: <http://www.amdi.org.ua/uk/home>.
3. Погріщук Г.Б. Стратегічні засади екологобезпечного ведення інноваціо-орієнтованого сільськогосподарського виробництва / Г.Б. Погріщук // Бізнес-Інформ. № 1. 2016. С. 207–211.
4. Ковальчук С.Я. Економіко-екологічне оновлення аграрного сектору в системі пріоритетів інноваційного розвитку / С.Я. Ковальчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. №12. 2016. С. 16–26.
5. Ukraine Economic Update // The World Bank. – 2016. URL: <http://www.worldbank.org/en/country/ukraine/ukraine-economic-date-fall-2016>.
6. Федулова Л. Особливості розвитку інноваційної політики Європейського Союзу: виклики для України / Л. Федулова, Г. Андрощук // Проблеми науки. № 7–8. 2014. С. 40–43.
7. Данкевич Є.М. Соціальна складова інтеграційних процесів в аграрному секторі економіки / Є.М. Данкевич // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. № 1. 2015. С. 9–13.
8. Ткачук В.А. Соціально-економічні аспекти функціонування агрохолдингів в Україні в контексті розвитку сільських територій / В.А. Ткачук // Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. № 6(181). 2013. С. 222–231.

УДК 339.922:37

**Пішенін І.К.**  
кандидат економічних наук,  
заступник начальника Інспекції з питань  
підготовки та дипломування моряків

## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ СПЕЦІАЛІСТІВ ТРАНСПОРТНОЇ СФЕРИ

У статті подані методичні основи інтернаціоналізації в системі підготовки спеціалістів транспортної сфери. Визначені детермінанти інтернаціоналізації освітньої діяльності у корпоративних транспортних університетах, а також представлені дієві інструменти підвищення компетентності спеціалістів під час формування навчального процесу, що забезпечує конкурентоспроможність випускників транспортних освітніх закладів України.

**Ключові слова:** транспортна сфера, інтернаціоналізація освіти, диверсифікація технологій, інноваційні форми.

### Пішенін І.К. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ТРАНСПОРТНОЙ СФЕРЫ

В статье представлены основные направления интернационализации образования в транспортной сфере. Определены детерминанты интернационализации образовательной деятельности в корпоративных транспортных университетах, а также представлены инструменты повышения компетенции специалистов при формировании учебного процесса, который обеспечивает конкурентоспособность выпускников транспортных образовательных учреждений Украины.

**Ключевые слова:** транспортная сфера, интернационализация образования, диверсификация технологий, инновационные формы.

### Pishenin I.K. METHODOLOGICAL BASIS OF INTERNATIONALIZATION IN TRAINING SYSTEM SPECIALISTS OF THE TRANSPORT SPHERE

The article presents the methodical foundations of internationalization in the system of preparation of specialists in the transport sphere. The determinants of the internationalization of educational activities in corporate transport universities are determined, and effective tools for increasing the competence of specialists during the formation of the educational process that provides the competitiveness of graduates of transport educational institutions of Ukraine are presented.

**Key words:** transport sphere, internationalization of education, technology diversification, innovative forms.

**Постановка проблеми.** В епоху глобалізації інтернаціоналізація стає фундаментальною закономірністю розвитку держави. Це охоплює різні сфери життєдіяльності. Інституційне регулювання цього процесу суттєво впливає на науково-освітню діяльність, що відіграє значну роль в економіці знань. На основі розвитку університетів інноваційні технології генерують ресурсний потенціал.

З розвитком інтеграційних процесів у сфері послуг університети стають самостійними суб'єктами, що забезпечує високий рівень якості освіти за рахунок

інноваційних технологій і впровадження комерційно-консалтингових послуг для забезпечення адміністрування. Нові можливості суттєво прискорили співробітництво у різних напрямках: фінансовому, економічному та міжакадемічному. Відбувається диверсифікація відповідних організаційних технологій.

Процеси глобалізації університетської діяльності приводять до радикальних змін у структурі управління університетами, тобто формуються дослідницькі та кооперативні підрозділи, де головними пріоритетами стають комерційно-консалтингові види



послуг. Це дає можливість розвивати менеджмент зовнішньоекономічної діяльності у відповідному напрямі [1, с. 29–30].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Такі суттєві зміни у діяльності класичних університетів із застосуванням інноваційних форм та методів потребують більш високих рівнів теоретико-методологічного дослідження у процесі інтернаціоналізації. Теоретичному аналізу функцій менеджменту у корпоративних університетах та особливостям міжнародного співробітництва в освітній сфері, його значень та формуванню сучасних концепцій розвитку освітньої сфери зі впровадженням інноваційних технологій присвячені наукові доробки відомих учених, таких як М. Делягін, П. Друкер, М. Кастельс, Дж. Кендрік, Б. Кларк, П. Ромер, Е. Тоффлер, А. Анчишкін, В. Віфлеємський, В. Гойло, О. Добринін, С. Дятлов, В. Іноземцев, В. Капелюшников, В. Марцинкевич, А. Панарін, Ю. Рубін, М. Шмельов та ін.

Особливо змістовно представлені питання впровадження міжнародних стандартів у формуванні освітніх процесів та формуванні міжнародних взаємозв'язків університетів таких відомих учених, як Л. Антонюк, О. Білорус, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Данилишин, О. Грішнова, М. Згуровський, І. Каленко, М. Карпенко, А. Колот, К. Корсак, Д. Лук'яненко, В. Новицький, Т. Оболенська, Є. Панченко, Ю. Пахомов, А. Поручник, А. Рум'янець, А. Сбруєва, В. Сіденко, С. Сіденко, А. Філіпенко, Т. Фініков, А. Чухно та ін.

Ці наукові дослідження присвячені аналізу освітніх технологій, що впроваджуються на світовому просторі інших країн під час здійснення диверсифікації фінансових джерел у системі освіти. Нові тенденції розвитку інформаційного простору забезпечують суттєву модернізацію освітніх технологій. Але це багатоаспектна та багатогранна проблема, що потребує подальшого вивчення.

Наукова проблема інтернаціоналізації підготовки спеціалістів транспортної сфери залишається недостатньо вивченою і не має належного обґрунтування. Це пов'язано з особливостями транспортної сфери. Передусім потребують уваги багатоаспектність галузі та визначення передумов формування регуляторної політики освіти у транспортній галузі.

Обґрунтування детермінант інтернаціоналізації освітньої діяльності у корпоративних транспортних університетах, визначення пріоритетних напрямів під час формування навчальних планів, а також дієвих інструментів підвищення компетентності у формуванні варіативної часті навчального плану повинно забезпечувати конкурентоспроможність випускників транспортних освітніх закладів України [2, с. 216–219].

Трансформація глобалізаційних переваг інтернаціоналізації освіти під час формування організаційних механізмів навчального процесу у вітчизняних навчальних закладах транспортної сфери повинна відповідати пріоритетам освітнього середовища у контексті інформатизації навчального процесу на рівні міжнародних стандартів підготовки фахівців транспортної галузі.

Надзвичайно важливим у сучасних умовах є дослідження трансформації інтернаціоналізації освіти у транспортній сфері з урахуванням системних підходів та організаційних механізмів удосконалення навчального процесу.

**Метою статті** є змістовне системне дослідження методичних основ інтернаціоналізації у системі підготовки спеціалістів транспортної сфери, визначення

організаційних механізмів сучасної підготовки фахівців з урахуванням особливостей транспортної галузі та міжнародних стандартів підготовки спеціалістів галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливою умовою інтернаціоналізації в системі підготовки спеціалістів транспортної галузі є необхідність органічного зв'язку з практичною діяльністю. Освітні процеси у транспортній сфері повинні спиратися на потреби транспортної галузі, формувати відповідні кваліфікаційні компетенції випускників. У зв'язку з цим деякі транснаціональні корпорації створюють свої центри підготовки, де готують спеціалістів відповідно до власних вимог. Специфіка галузі передбачає наявність кваліфікованого персоналу на всіх етапах життєвого циклу. Тому більшість транспортних компаній, які орієнтовані на подальший динамічний розвиток, приділяють значну увагу впровадженню і застосуванню сучасних інформаційно-комунікативних технологій.

Одним з основних методологічних підходів інтернаціоналізації в системі підготовки спеціалістів транспортної сфери є створення клієнтоорієнтованої моделі із визначенням головних вимог транспортної сфери в умовах трансформації діяльності навчальних закладів [3, с. 63]. Це можливо за виявленням особливостей конкретного напрямку підготовки (авіаційний, морський, залізничний та ін.) Потрібно забезпечити механізми повної взаємодії навчального закладу та транспортної галузі в умовах формування транснаціональних транспортних корпорацій.

Другим стратегічним завданням у системі інтернаціоналізації системи підготовки спеціалістів транспортної галузі є диверсифікація сутності та механізму впровадження міжнародних стандартів (Системи менеджменту якості ISO 9000, Системи екологічного менеджменту – ISO 14000 та ін.) у систему підготовки фахівців в умовах глобального бізнесу [4, с. 192; 12, с. 9]. Методологічною основою таких досліджень повинен стати системно-структурний аналіз транспортної галузі з урахуванням міжнародних вимірів для формування конкурентоздатності навчальних закладів України.

Третій складник – це сегментація транспортної галузі з визначенням конкурентних переваг та механізму їх упровадження в українських навчальних закладах. На основі прогнозування параметрів кількісного та якісного ресурсного потенціалу світового ринку праці у транспортній сфері та порівняльних оцінок якості освітніх послуг необхідно впровадити сучасні методи навчання з формуванням інтегрованого інформаційного освітнього простору. Такий підхід забезпечує можливість диверсифікації якісних параметрів розвитку системи підготовки в транспортній сфері [5, с. 102–103].

Четвертий складник комплексного дослідження інтернаціоналізації системи підготовки спеціалістів транспортної сфери – це позиціонування університетської освіти на формуванні чинників конкурентоздатного статусу та головних його складників в організаційних формах навчального процесу на основі міжнародних стандартів (ISO 9000, ISO 14000). Такий підхід дасть змогу сформувати процеси організаційної реструктуризації через проектний менеджмент взаємопов'язаних функцій – стратегічного планування навчального процесу, поєднання консалтингової діяльності транспортних університетів з інноваційно-підприємницькими заходами, а також забезпечення формування інформаційно-аналітичної мережі світових освітніх стандартів та новітніх

методик навчання. Реалізація таких різноаспектних напрямів формування та розвитку інтеграції освіти у транспортній сфері дає змогу забезпечити трансфер сучасних освітніх технологій [10, с. 156; 11, с. 27].

Таким чином, інтернаціоналізація в системі підготовки спеціалістів транспортної сфери існує в національних межах і є частиною єдиного світового ринку освітніх послуг транспортного кластеру, структура якого зазнає динамічних змін як щодо суб'єктів попиту (що постійно зростає за рахунок країн, що розвиваються), так і щодо суб'єктів пропозиції (сучасні транспортні університети утворюють складну, надзвичайно диверсифіковану та різнорівневу систему). З огляду на це актуалізується питання не стільки ранжування транспортних університетів, скільки визначення лідерів – самих потужних суб'єктів світового освітнього ринку, здатних акумулювати величезні ресурси для формування висококваліфікованих людських ресурсів, проводити і комерціалізувати наукові дослідження. Такими суб'єктами можуть бути лише дослідницькі університети, ставку на які роблять всі передові країни світу, але стратегії їх формування можуть бути різними. Отже, створення і підтримка університетів світового рівня – це один із реальних засобів конкуренції в глобальному середовищі. Поруч з цим необхідна і цілеспрямована підтримка всієї національної системи освіти з тим, щоб формувати і розвивати її конкурентні переваги. З огляду на важливість та актуальність проблеми виживання університетів в умовах глобалізації, необхідний постійний моніторинг національних систем освіти, підготовка аналітичних доповідей щодо їх конкурентоспроможності та окреслення конкретних заходів з ефективної інтеграції освітніх систем у глобальне середовище зі зведенням до мінімуму всіх ризиків, а головне – пошук системних підходів до формування власних конкурентних переваг.

Зацікавленість суб'єктів-виконавців на всіх етапах реалізації інтеграційного процесу досягається шляхом орієнтації всіх учасників освітнього процесу на кінцевий результат: від науково-дослідних розробок, виробництва транспортних послуг до участі в реалізації і надання сервісних послуг. Така зацікавленість суб'єктів орієнтована на кінцевий результат і дає змогу використовувати механізм інтеграційної взаємодії як основу для реалізації державної освітньої політики. З наведених вище обставин інтегрованого функціонування суб'єктів випливає, що рівень інтенсивності механізму інтеграційної взаємодії залежить від взаємопов'язаних факторів, які перебувають у групах:

а) локальної ефективності господарюючих суб'єктів;

б) розвиненості інституційності освітнього середовища і реальних можливостей його зміни в напрямках підвищення ефективності діяльності і розвитку досліджуваної системи взаємодії. Йдеться про формування механізму взаємозв'язку між суб'єктами державної влади, наукової сфери і господарюючими транспортними суб'єктами, що безпосередньо утворюють інноваційні перетворення в економічному просторі;

в) якості та ефективності комплексного впливу суб'єктів один на одного.

Складність цього процесу зумовлюється також тим, що виокремлення в структурі глобального ринку самостійного сегменту – ринку освітніх послуг – має свою специфіку, яка визначається, по-перше, неоднозначністю ринкової природи освіти, по-друге,

зростанням її значення у формуванні сучасних висококваліфікованих людських ресурсів, по-третє, все більшим залученням освіти і науки у сферу глобальних ринкових відносин.

Для першої групи факторів вирішальне значення має:

– продуктивність окремих транспортних суб'єктів, що виражена у вигляді продуктивності праці. Рівень продуктивності залежить більшою мірою від застосовуваних методів організації транспортних перевезень і від використання сучасних транспортних засобів;

– досконалий поділ функцій кожного суб'єкта, виражений у показниках ефективності діяльності транспортного суб'єкта: науко-і матеріаломісткість виробництва транспортної послуги; заборгованість, що характеризує непряму втрату грошових коштів суб'єкта; сума прибутку; заборгованість за кредитами; балансова вартість основних фондів; комерційні та управлінські витрати; коефіцієнт автономії; коефіцієнт поточної ліквідності; приріст частки наукомістких виробів у перерахунку на одного працівника господарюючого суб'єкта.

До факторів другої групи можна віднести:

– ступінь ефективності досліджуваного інтеграційного механізму в розробленні та вдосконаленні підходів, показників, норм і методів взаємодії в межах відносин більш високого рівня. Ступінь ефективності може бути виражений показниками, що характеризують рівень розвитку інституційного середовища регіону.

**Висновки.** Україна має значний інтелектуальний потенціал для економічного зростання. Особливо це стосується питань інтернаціоналізації освіти. Транспортна галузь – одна з найбільш фундаментальних у системі економічного зростання держави, але формування кадрового питання є найголовнішим сьогодні.

На основі представлених матеріалів слід підкреслити, що формування процесу інтернаціоналізації в системі підготовки спеціалістів транспортної сфери забезпечує моніторинг сучасних освітніх технологій, своєчасну ефективну інтеграцію освітніх систем на світовому ринку, входження українських університетських комплексів у структуру глобального світового освітнього середовища та забезпечення конкурентних переваг у формуванні компетенцій фахівців транспортної сфери на рівні світових тенденцій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Сбруєва А.Л. Глобалізація освіти / Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України, голов. ред. В.Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008. 540 с.
- Діалектика вищої освіти: трансформація від декларації до реалізації: Навч. посібник / Головка В.О., Гримблат С.О., Барановський Д.І., Кузьмін Б.М., Приходько Ю.О., Хохлов А.М., Пасічник В.А., Капієцький В.Ф. Харків: Еспада, 2009. 304 с.
- Дем'яненко Н.. Світова інтерпретація ідеї університету: методологія, теорія, досвід реалізації // Вища освіта України. 2009. № 1. С. 60–66.
- Саліхова О. Високі технології: дефініція та оцінка: Монографія. – К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2008. 290 с.
- Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.
- Поручник А.М. Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 352 с.
- Глобальне конкурентне пространство: Монографія / О.Г. Белорус и др.; Рук. авт. кол. и науч. ред. О.Г. Белорус. К.: КНЭУ, 2008. 720 с.
- Економіка знань: виклики глобалізації та Україна. Під заг. ред. А.П. Гальчинського, С.В. Львовичкіна, В.П. Семиноженка. К.: 2005. 261 с.



9. Джурицкий А. Интернационализация высшего образования: тенденции и проблемы // Вестник высшей школы (Alma mater) № 9. 2002. С. 44-49.
10. Дергачев В.А. Глобалистика: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 303 с.
11. Дзвінчук Д.І. Ринок праці та вища освіта у суспільстві знань // Вища освіта України. 2008. № 4, додаток
- 1 «Безперервна освіта в Україні: реалії і перспективи». С. 24-29.
12. Дьяконов С., Тузиков А., Зинурова Р., Гребнев Л., Крупнов Ю., Царик Ю. Корпоративный университет на основе проектного образования как инструмент инновационного развития // Высшее образование в России. 2006. № 11. С. 3-14.

УДК: 338.22.021.2

**Проскуріна М.О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри мистецтв  
Київського університету культури

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ

Стаття присвячена аналізу теоретичних основ державної політики у сфері культури та обґрунтуванню її економічних інструментів. Досліджено систему державного управління економічною діяльністю у сфері культури. Виявлено основні проблеми сучасних систем управління. Підкреслено специфіку сфери культури як сектору економічної діяльності. Проаналізовано соціально-економічні передумови децентралізації культури.

**Ключові слова:** децентралізація, культурна політика, економічна цінність, утилітарна цінність, культурна цінність, державне регулювання культури, інклюзивність, стейкхолдери.

### Проскуріна М.О. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Статья посвящена анализу теоретических основ государственной политики в сфере культуры и обоснованию ее экономических инструментов. Исследована система государственного управления экономической деятельностью в сфере культуры. Выявлены основные проблемы современных систем управления. Подчеркнута специфика сферы культуры как сектора экономической деятельности. Проанализированы социально-экономические предпосылки децентрализации культуры.

**Ключевые слова:** децентрализация, культурная политика, экономическая ценность, утилитарная ценность, культурная ценность, государственное регулирование культуры, инклюзивность, стейкхолдеры.

### Proskurina M.O. THEORETICAL BASES OF STATE REGULATION OF ECONOMIC ACTIVITY IN THE SPHERE OF CULTURE

The article is devoted to the analysis of the theoretical bases of the state policy in the sphere of culture and the justification of its economic instruments. The government system of economic activity in the sphere of culture is studied. The main problems of modern management systems are revealed. The specificity of the sphere of culture as a sector of economic activity is underlined. The socio-economic prerequisites for the decentralization of culture are analyzed.

**Key words:** decentralization, cultural policy, economic value, utilitarian value, cultural value, state regulation of culture, inclusiveness, stakeholders.

**Постановка проблеми.** Ідеологічні, культурні та соціально-економічні трансформації українського суспільства наклали свій відбиток на культурну політику. Україна, намагаючись увійти у світову спільноту як відкрита соціальна і демократична держава, одним із пріоритетних напрямів державної політики декларує забезпечення рівності можливостей доступу до цінностей культури і культурної діяльності. Реформаторська діяльність у соціально-правовій сфері культурної політики зіткнулась із гострою необхідністю подолання цілої низки інституційних, соціально-економічних, ідеологічних і культурних бар'єрів. Тому сьогодні питання про національну культурну політику, яка є одним із важливих елементів цієї системної картини, для України набуває особливої актуальності і вимагає ретельного концептуального опрацювання.

**Аналіз останніх джерел та публікацій.** Одними з перших, хто дослідив середовище культури та культурної індустрії як сфери державного втручання, були німецькі вчені М. Хоргхаймер та Т. Адорно. Вони у своїх роботах продовжили традиції, закладені М. Вебером. Питанню трактування поняття державного регулювання культури присвячені роботи

В. Чопіча і А. Скарака. На можливість конфлікту між державним регулюванням та автономією культурних установ звернув увагу Т. Шмітд. Р. Вебер аналізував державну політику з позицій фізидисциплінарності та системності. Б. Фрей, Д. Тросбі, В. Померей, Дж. Холден, Дж. Балта дослідили в своїх роботах категорію культурної цінності та її співвідношення з економічною. Загалом питання державного регулювання культури знаходиться в центрі уваги дослідників у контексті введення сектору культури в перелік сфер економічної діяльності. Тому для України аналіз здобутків провідних учених країн світу може стати при нагоді, оскільки сьогодні держава обрала курс на кардинальні реформи соціокультурного сектору.

**Мета статті:** розгляд теоретико-методологічних аспектів культурної політики в кроскультурному вимірі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час дослідження та аналізу системи управління культурною доцільно керуватися підходом, запропонованим В. Чопічем а А. Сракарром [4]. Вчені виходили з того, що система управління культурною «складається з двох підгалузей:



1) нові підходи до формулювання та реалізації галузевої культурної політики, які спираються на взаємодію між державою, громадянським суспільством та ринком;

2) покращення управління культурними організаціями, що приводить до ефективного, експертного, самостійного та прозорого функціонування культурних організацій» [4].

Складність системи процесу державного управління культурою вимагає використання мультидисциплінарного підходу, який поєднуватиме низку різних теоретичних сфер, починаючи від культурологічних досліджень до державного управління, адміністрування, політології, економіки та соціології.

Т. Шмітт як прибічник соціологічної концепції культурного державного регулювання зробив спробу виходу за гносеологічні межі, встановлені соціологією [11]. Він поєднав теоретичну соціологію з дослідженнями культури, продовживши наукову традицію М. Вебера, яка полягає у розумінні культури як сфери виробництва значень та змісту. У роботах Т. Адорно та М. Хорґхаймера, присвячених культурній індустрії, простежується саме таке розуміння культури як базового елементу [11]. Це підкреслює тісний зв'язок між культурою та суспільством як середовищем та продуктом культурної діяльності. Виникає питання трансформації культурних елементів та фактів у результаті соціальних змін (включаючи політичні, економічні або технологічні), з одного боку, а з іншого – питання впливу культурних явищ на суспільство загалом та його функціональних галузей зокрема.

Державне регулювання культури знаходиться на межі між загальною державною культурною стратегією та управлінням культурними установами, яке зумовлює пряму та непряму участь уряду, а отже, засноване на відносинах між культурою та адміністрацією. Політичне втручання через правила, структури, інституції та механізми може поставити під загрозу очікувану автономію культурних інститутів (спрямованих на захист художньої цілісності від політичних уподобань). Ця несумісність може «привести до конфліктних форм управління культурою» [16, с. 49]. З цієї позиції доцільним є впровадження системи державного управління культурою, що спирається на:



Рис. 1. Система державного регулювання культури за Р. Вербером

- принципи ефективності та результативності,
- проектний підхід та короткострокову (проектну) зайнятість;
- нові організаційні форми, децентралізацію та фрагментацію контролю;
- частий зовнішній аудит тощо [11].

Систему культурного врядування було представлено в роботі Р. Вебера «Що таке державне регулювання культури та культурного сектору?» (рис. 1).

Запропонована ученим система демонструє єдність таких напрямів діяльності, як міжнародні відносини та співробітництво; права (маються на увазі й інтелектуальні права власності); суспільство знань, креативне господарство (знання економіка та постіндустріальне суспільство) та інформаційні і комунікаційні технології (ІКТ). Побудова оптимальної державної політики у сфері культури має здійснюватися в зазначених напрямках одночасно.

Культурне врядування повинно реалізовуватись у більш широкому політичному контексті, що стосується гострих проблем сучасності. До таких проблем можна віднести:

1. Юридично-раціональну легітимність, монополізовану виборними політиками в наднаціональному середовищі, коли держави вже не здатні впоратися з постійно зростаючими соціальними потребами.
2. Виникнення громадянського бачення демократії, заснованого на перебудові влади;
3. Перехід від державного управління до регулювання, заснованого на принципах інклюзивності та суспільної зацікавленості [14].

Такі процеси, як приватизація, децентралізація, інкорпорація тощо означають не лише фрагментацію систем прийняття рішень, а й виведення галузі з державного сектору. Це породжує нові проблеми, пов'язані з навколишнім середовищем, безпекою, відчуженням тощо, які не охоплені галузевою політикою. Таке коло питань вимагає тісної взаємодії між державою, ринком та громадянським суспільством. Очевидним є значення соціального та культурного капіталу в досліджуваному соціумі та необхідність етичного та системного підходу до сталого розвитку.

Дискурс культурних та креативних індустрій зумовлює кардинальний зсув парадигми культурної політики. Коли під час обґрунтування принципів державного фінансування культури основним індикатором обирається прибутковість, у подальшому буде простежуватися маргіналізація невикористаних культурних цінностей та інші фактори, які зазвичай визначають культуру як суспільне благо. Постає питання співвідношення культурної, економічної та соціальної цінності товару або послуги. Пошук балансу та його дотримання є однією із цілей сучасної державної політики у сфері культури.

Коли культурна політика стає системною та міждисциплінарною і забезпечує узгодження інтересів суб'єктів з соціальними функціями культури, лише тоді культурний сектор перетворюється на сектор національного господарства, який здатен продукувати додану вартість та забезпечувати робочі місця. Врядування у сфері культури можна розглядати як набір стандартів, спрямованих на забезпечення «культурного контракту».

Виділяють чотири основні елементи управління культурою:

- I) управління цінністю;
- II) незалежність від державного фінансування та незалежних інституцій;
- III) вплив поточної фінансової кризи;
- IV) кодекс управління.



Управління цінністю зумовлене економічним підходом до управління культурою. Сфера культури розглядається як сектор національного господарства. Дж. Холден [10] пропонує, що ціннісні дані можна класифікувати як внутрішні, інструментальні та інституційні. Інструментальні цінності стосуються культури, яка фінансується урядами передусім через її економічні та соціальні переваги; внутрішні цінності пов'язані з тим, що культура фінансується як власне суспільне благо; тоді як інституційні цінності в основному пов'язані з інструментами управління і діяльністю культурних організацій [9].

Більш визнаним в економічних колах підходом є запропонований вченими Б. Фреєм і В. Поммерхнеєм [7] та Д. Тросбі [19].

Утилітарна цінність – пов'язана з ринковими вимірами культури.

Неутилітарна цінність – пов'язана з провалами ринку та зумовлює обов'язкову державну підтримку культури.

Культурна цінність (тобто символічні, духовні, естетичні, автентичні, соціальні, історичні цінності) пов'язана з цінностями, специфічними для галузі мистецтва, які не можуть бути виражені у грошовому еквіваленті.

В економічному розумінні цінність зумовлюється вартістю, корисністю та ціною, яку індивіди надають товару на ринку. Культурна цінність формується дещо в іншій площині. В економіці культури визначення цінності можливе через вартість, проте з урахуванням певної специфіки. У культурних продуктах вона закладена незалежно від реакції на них споживачів. Існує безліч прикладів високої культурної, проте низької економічної цінності об'єктів, на що звертає увагу в своїх роботах Н. Лічфілд.

Специфіка ринку культурних індустрій полягає в одночасному існуванні фізичного ринку культурних продуктів, який і визначає економічну цінність, та ринку ідей, які є необхідною складовою частиною креативного сектору, що визначають культурну. Культурна та економічна цінність визначаються як незалежні одна від одної, проте суттєво впливають на індивідуальні та колективні оцінки капіталу та продукції, а отже, і на моделі споживчої поведінки. Співвідношення культурної та економічної цінності покладено в основу демонстративного споживання та клубної економіки [19, с. 75].

А. Саркар та В. Чопіч [4] звели аргументи на користь необхідного державного регулювання культури до двох основних:

1) акцент суто на економічному підході може привести до концентрації уваги переважно на інструментальних (утилітарних) цінностях, а культурні та нематеріальні цінності будуть знехтувані;

2) значна неутилітарна цінності окремого культурного блага може бути визнана аргументом для його підтримки як суспільного.

Друга тенденція пов'язана з незалежністю мистецтва від державного фінансування. У доповіді К. Маддена та ін. [12] підкреслюється, що ступінь незалежності залежить від багатьох факторів: 1) інституційних структур, через які здійснюється політика; 2) осіб, які приймають рішення та визначають розподіл ресурсів; 3) політичних інструментів; 4) формальних та неформальних правил, конвенцій та звичаїв, які впливають на поведінку агентів у системі. Аналітики з культурної політики відзначають зростання «змішаного підходу» до підтримки мистецтва в усьому світі (поєднання принципів «витагнутої руки» з директивним). Під час реалізації змі-

шаного підходу критично важливо сформувати чітку систему елементів в галузі мистецтв (агенції, інструменти, правила та персонал) [12].

Іншою важливою проблемою для управління культурою є вплив поточної фінансової кризи. У своїй роботі В. Чопіч стверджував, що криза мала неоднорідний вплив, що головним чином проявилось на рівні державного фінансування та значно менше – на рівні місцевого фінансування [3,4]. Л. Бонет та Ф. Донато стверджують, що криза може створити чудові можливості для структурних змін у культурному секторі як у політичній, так і в організаційній структурах [2]. Вони чітко вказують на виклики кризи як для управління, так і для управління установами культури, і стверджують, що «криза може бути подолана лише шляхом радикальних змін у сучасних моделях управління та адміністрування» [2]. Також було окреслено деякі стратегії вдосконалення моделей управління у сфері культури, зокрема вдосконалення процесу прийняття рішень; стимулювання розширення сфери співпраці; впровадження нововведень та розроблення нових бізнес-моделей, які можуть бути сформовані навколо можливостей ринку, проблем, а також навколо потреб споживачів. Зрозуміло, що проблеми фінансової кризи потребують переглянутої перспективи в управлінні установами культури, особливо в світлі питання фінансування та взаємодії між установами у сфері культури.

У важливому документі від 2009 року «Governance Now»: прихована проблема лідерства» було запропоновано прийняти кодекс управління. Стверджувалося, що належне управління не вимагає змін у поточній моделі, а радше це питання ефективного лідерства та бачення. Передбачено деякі вдосконалення, такі як запровадження форми компенсації за опікунство на добровільних засадах. Ключовим питанням для належного управління є також зв'язок між головою правління та головним виконавчим директором.

Ще одним із важливих аспектів сьогодення є процес децентралізації. Централізація та децентралізація не обов'язково є взаємовиключними. «Це менш поляризований діалог між двома поняттями – культурою та адмініструванням» [4]. Виділяють два аспекти децентралізації (професійний контроль та адміністративна відповідальність). Як приклад, у системі збереження та управління спадщиною в Італії було надано перевагу централізації професійного контролю, щоб забезпечити технічну послідовність та зберегти незалежність від місцевого лобіювання [21]. Деколи це може бути доповнено децентралізацією власності та управління майном.

Зміни в управлінні також помітні в регіонах, де дедалі більше стейкхолдерів, включаючи державні, приватні та некомерційні організації, які активно беруть участь у визначенні культурних стратегій. П. Фйоль описує різні ступені культурної співпраці, яка може існувати в регіональних просторах, а також чинники, які можуть вплинути на її ефективність [5]. Традиційні моделі відносин у приватному секторі (ринкові) та державному секторі (на основі ієрархії) дедалі більше поступаються місцем новим формам співпраці та співробітництва, які можуть включати горизонтальне (серед організацій, які надають подібні послуги), вертикальне (серед організацій надання сумісних послуг у межах одного й того ж сектору) або латеральне (серед організацій у різних секторах) співробітництво, а також їх поєднання.

**Висновки.** Регіональні органи влади можуть налагоджувати співпрацю не лише як мету своєї діяль-

ності, але також як метод планування, який у довгостроковій перспективі може призвести до появи спільних уявлень про регіональний культурний розвиток. У цьому разі можна визначити низку чинників успіху: невелику кількість добре організованих партнерів; однорідність або сумісність інтересів; чіткий розподіл внесків та впливів. Одним із найважливіших аспектів також є фундаментальне відзеркалення культурної політики та культурного менеджменту, яке передбачає чітке встановлення пріоритетів та розподіл ролей.

Державна культурна політика – це складне та динамічне системне утворення, яке охоплює управління галузевими інституціями різних форм власності, забезпечення функціонування культури як середовища господарської та творчої діяльності, визначення державної культурної стратегії та шляхів її реалізації. Сьогодні питання національної культурної політики вимагає концептуального опрацювання, а не популістських кроків, розрахованих на коротку перспективу політичного циклу. Пошук концептуальної моделі культурної політики для України має йти не за принципом наслідування сучасних західноєвропейських теорій, а за принципом їх «осмислення». Причому конструювання цих нових моделей має здійснюватися не за рахунок нівелювання попередніх досягнень, а на основі аналізу та узагальнення дієвих механізмів реалізації культурної політики, які реалізовувалися протягом десятиліть.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Baumol, W. J. (2003): «Applied Welfare Economics». In Towse, R. (ed.): *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar Publishers, 2003: pp. 20–31.
2. Bonet, L. and F. Donato (2011): «The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe», *encatc Journal of Cultural Management and Policy*, 1 (1), pp. 4–11.
3. Čopič, V. and A. Srakar (2012): *Cultural Governance: A Literature Review*, eenc Paper, January 2012.
4. Čopič, V.; P. Inkei; A. Kangas and A. Srakar (2013): *Trends in Public Funding for Culture in the eu*, eenc Report, August 2013.
5. Föhl, P. S. (2009): «Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen». In: Föhl, P.S. and I. Neisener (eds.): *Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*. Bielefeld: transcript Verlag, pp. 15–45.
6. Foucault, M. (1991): «Governmentality». In Burchell, G.; C. Gordon and P. Miller (eds.): *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*, Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 87–104.
7. Frey, B. S. and W. W. Pommerehne (1989): *Muses and Markets: Explorations in the Economics of the Arts*. Basil Blackwell, Oxford.
8. Holden, J. (2004): *Capturing Cultural Value: How Culture Has Become a Tool of Government Policy*. London: Demos.
9. Holden, J. (2006): *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate*. London: Demos.
10. Holden, J. and J. Baltà (2012): *The Public Value of Culture: A Literature Review*, EENC Paper, January 2012.
11. Lindqvist, K. (2012): «Effects of Public Sector Reforms on Management of Cultural Organizations in Europe», *International Studies of Management & Organization*, 42 (2): pp.10–29.
12. Madden, C. (2009): «The Independence of Government Arts Funding: A Review», *D'Art Topics in Arts Policy*, 9.
13. Matarasso, F. and C. Landry (1999): *Balancing Act: Twenty-one Strategic Dilemmas in Cultural Policy*, Cultural Policies Research and Development Unit Policy Note no. 4, Council of Europe Publishing, Strasbourg.
14. Mercer, C. (2012): *From Data to Wisdom: building the knowledge base for cultural policy*, 11th Annual Experts Assembly of the Council of Europe / ERICarts, Helsinki, June 2012.
15. Sacco, P. L.; G. Tava no Blessi and M. Nuccio (2009): «Cultural Policies and Local Planning Strategies: What Is the Role of Culture in Local Sustainable Development?», *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1): pp. 45–64.
16. Schmitt, T. (2011): «Cultural Governance as a Conceptual Framework», *mmg Working Paper 11-02*, Max Planck Institute for the Study of Religious and Ethnic Diversity.
17. Srakar, A. (2010): *Ekonomsko vrednotenje umetniških dogodkov: umetnost med trgom in državo*, Založba fdv, Ljubljana.
18. Srakar, A. and V. Čopič (2012 b): «Public Dimensions of Private Investments in Culture: The “Non-Use Value Argument” Approach», 17th Conference of acei, Mimeo.
19. Throsby, D. (2001): *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.
20. Weber, R. (2010): «What Governance for Culture and the Cultural Sector?», Working document for the Euro-American Campus in Las Palmas de Gran Canaria (November 30th – December 3rd, 2010).
21. Zan, L.; S. Bonini Baraldi and C. Gordon (2007): «Cultural Heritage Between Centralisation and Decentralisation: Insights from the Italian».

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.512:637.5

**Бергер А.Д.**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингу  
Національного університету харчових технологій

### СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті проаналізовано умови євроінтеграції та їх вплив на стратегічне планування діяльності підприємств м'ясопереробної галузі. Викладено авторський погляд на сучасне стратегічне планування діяльності підприємства з обґрунтуванням невирішених проблем м'ясопереробної галузі. Запропоновано заходи підготовки стратегічного плану підприємства. Визначено функціональні стратегії (виробнича, маркетингова, збутова, фінансова, інноваційна) з обґрунтуванням за кожну конкретних заходів для підприємств м'ясопереробної галузі з метою забезпечення їх сталого розвитку.

**Ключові слова:** підприємство, євроінтеграція, стратегічне планування, стратегія, заходи, інновації.

#### **Бергер А.Д. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ**

В статье проанализированы условия евроинтеграции и их влияние на стратегическое планирование деятельности предприятий мясоперерабатывающей отрасли. Изложен авторский взгляд на современное стратегическое планирование деятельности предприятия с обоснованием нерешенных проблем мясоперерабатывающей отрасли. Предложены меры подготовки стратегического плана предприятия. Определены функциональные стратегии (производственная, маркетинговая, сбытовая, финансовая, инновационная) с обоснованием по каждой конкретным мер для предприятий мясоперерабатывающей отрасли с целью обеспечения их устойчивого развития.

**Ключевые слова:** предприятие, евроинтеграция, стратегическое планирование, стратегия, мероприятия, инновации.

#### **Berger A.D. STRATEGIC PLANNING OF THE ACTIVITY OF THE MEAT PROCESSING ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

The article analyzes the conditions of European integration and their influence on the strategic planning of the enterprises of the meat processing industry. The author's view on modern strategic planning of the enterprise with the justification of the unresolved problems of the meat processing industry is presented. Proposed measures for the preparation of the strategic plan of the enterprise. Identified functional strategies (production, marketing, marketing, financial, innovation) with justification for each specific measures for meat processing enterprises to ensure their sustainable development.

**Key words:** enterprise, European integration, strategic planning, strategy, measures, innovations.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку української економіки з урахуванням інтеграції в європейській економічній простір одним із завдань є забезпечення сталого розвитку промислових підприємств, зокрема підприємств м'ясопереробної галузі.

Конкуренція в зоні вільної торгівлі з Євросоюзом вимагає від підприємств м'ясопереробної галузі постійних пошуків засад підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та відповідного виробничого процесу за своїми технічними, економічними, естетичними, санітарними умовами, що визначають можливими вдосконалення наявних виробів та впровадження технологій з виробництва нових видів продуктів відповідно до Міжнародних стандартів якості, скорочення витрат та зниження цін до рівня світових.

Досвід підприємств м'ясопереробної галузі, які успішно працюють як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, свідчить про те, що особлива увага повинна приділятися стратегічному плануванню власної діяльності, оскільки стратегічне планування підприємств передбачає конкретні цілі та завдання, які пов'язані між собою та взаємоузгоджені з наявним обсягом ресурсного потенціалу, враховує ризики зовнішнього та внутрішнього оточення й адаптування до їх наслідків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні питання стратегічного плану-

вання діяльності на підприємстві висвітлені в роботах О.І. Драган [1], О.А. Довгаль [2], І.О. Іртищевой [3], С.О. Кіянко [4], О.В. Сталінської [5], Л.М. Швець [6] та інших науковців.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблеми вдосконалення стратегічного планування діяльності на підприємстві з урахуванням специфіки функціонування галузі є актуальними та вимагають розроблення нових науково-практичних підходів.

**Мета статті** полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування діяльності на підприємстві з урахуванням впливу євроінтеграції на функціонування м'ясопереробної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ідея побудови соціально-орієнтованого суспільства в Україні передбачає прогнозування розвитку агропромислової сфери на найближчі 3–5 років для підтримки виробництва продовольства, зокрема м'ясної продукції, як для забезпечення власного населення, так і для експорту. Водночас довгострокові стратегічні плани вітчизняних підприємств м'ясопереробної галузі не спрямовані на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, оскільки існують такі негативні чинники: кризовий стан тваринництва, нестабільність законодавства, постійне підвищення цін на матеріали та енергоресурси. Тому на вели-

ких підприємствах м'ясопереробної галузі стратегічний план діяльності розробляється не більш як на 2–3 роки.

Головна відмінність західних компаній від вітчизняних підприємств полягає в тому, що вони мають довгострокові стратегії розвитку терміном до 10–20 років. Кожні 4–5 років підприємства передбачають удосконалення технічного стану, підвищення якості продукції, як наслідок, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Окрім цього, західні компанії мають довгострокові угоди на постачання сировини, тоді як більшість українських підприємств працює в умовах повної невизначеності. Водночас, незважаючи на нестабільність, невизначеність у забезпеченні сировиною та матеріально-технічними ресурсами, керівники підприємств зазначають, що правильно побудована виробнича, маркетингова та фінансова стратегії дали їм змогу накопичити стартовий капітал, розробити і просунути на ринок нові види продукції, бути фінансово незалежними.

Під час стратегічного планування підприємства м'ясопереробної галузі стикаються з не вирішеними проблемами. Однією із серйозних проблем є оцінка місткості того чи іншого ринку продажу певного виду продукції. Складності пов'язані з тим, що значний обсяг продукції, яка виробляється, перебуває в тіньовому обігу. Під час розроблення стратегій цей фактор також необхідно враховувати, тому що це може призвести до економічних втрат.

Друга проблема для підприємства полягає у відсутності повної та достовірної статистичної інформації про споживачів і конкурентів м'ясопереробної галузі.

Сучасна концепція діяльності підприємств м'ясопереробної галузі полягає в самостійному пошуку ринкових партнерів, постачальників сировини, матеріальних ресурсів, засобів виробництва, а також збуту продукції, споживачів в умовах постійного зростання цін на м'ясну продукцію. У цих умовах зростає роль цінової політики, що обумовлена загостренням конкурентної боротьби. При цьому підвищується важливість прийняття управлінських рішень з ціноутворення, оскільки ціни впливають на фінансові результати підприємства.

Тому, на нашу думку, *стратегічне планування підприємств м'ясопереробної галузі в умовах євроінтеграції* – це проектування чітких цілей і завдань діяльності на основі технічної модернізації виробництва, впровадження прогресивних технологій, освоєння міжнародних стандартів якості, безпеки продукції та навколишнього середовища для підвищення ефективності та реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Умови євроінтеграції вимагають від підприємств м'ясопереробної галузі переорієнтування інноваційної, виробничої, маркетингової, збутової, фінансової діяльності на:

- інноваційне оновлення виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення комплексної переробки сировини, впровадження ресурсозберігаючих та безвідходних технологій, скорочення витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- розвиток експортного потенціалу підприємства та підвищення якості продукції;
- освоєння міжнародних стандартів якості, безпеки продукції та навколишнього середовища;
- вдосконалення системи ціноутворення, формування цін на продукцію і внутрішньовиробничих цін на сировину та супутню продукцію;

- збільшення обсягу продукції на експорт для реалізації в зоні вільної торгівлі з Євросоюзом.

Для підготовки стратегічного плану підприємства необхідно:

- створити комісію під керівництвом першого заступника голови правління з економіки та головних спеціалістів, начальників відділів апарату управління та начальників структурних підрозділів (цехів);
- визначити мету та цілі стратегічного плану на певний термін;
- проаналізувати поточний стан підприємства шляхом проведення інвентаризації основних засобів, сировини, матеріальних ресурсів; фінансово-економічний стан та наявність фінансових ресурсів;
- проаналізувати сильні сторони, тобто переваги власного підприємства, недоліки та ризики на наявних сегментах ринку;
- розробити план виробництва та реалізації продукції на 3–5 років у розрізі кожного року;
- підготувати комплексний план модернізації (реконструкції) цехів, вжиття організаційно-технічних заходів, нової техніки, наукової організації праці, забезпечуючи виконання плану виробництва та реалізації продукції у розрізі кожного року;
- розробити фінансовий план забезпечення виконання комплексного плану технічного розвитку підприємства, визначити джерела для його фінансування;
- призначити відповідальних виконавців-спеціалістів за виконання і регулювання дій щодо виконання планових завдань комплексного плану технічного розвитку підприємства, розрахунок економічного ефективности вжиття заходів та зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Стратегічний план підприємства м'ясопереробної галузі оформляється у вигляді окремого документа, затверджується на засіданні правління, а основні розділи затверджуються на загальних зборах акціонерів.

Стратегічний план конкретизується для кожного структурного виробничого підрозділу, а саме м'ясо-жирового, ковбасного, консервного, технічних фабрикатів, у розрізі кожного року. Виконання стратегічного плану сприятиме отриманню стійкої прибутковості підприємства та освоєнню нових ринків.

Стратегічним плануванням структурних виробничих підрозділів повинні безпосередньо займатися всі відділи апарату управління підприємства, перш за все вирішувати питання вдосконалення виробничих процесів та раціонального використання сировини та матеріальних ресурсів.

Спеціалісти всіх відділів мають постійно займатися підвищенням кваліфікації вивчаючи прогресивну наукову професійну літературу Євросоюзу, Австралії, США, Канади для впровадження інновацій на підприємствах.

Слід зазначити, що на ринку існує жорстка конкуренція під час закупівлі сировини, реалізації продукції, тому керівники підприємств м'ясопереробної галузі не готові поділитися своїми стратегічними планами, досвідом розробки нових видів продукції, вибором стратегії щодо раціонального використання сировини та застосування безвідходних технологій, власними ноу-хау.

Проблемою стратегічного плану може бути відхилення під впливом факторів зовнішнього середовища, отримання негативних результатів розвитку подій. Тому важливо під час планування враховувати всі можливі ризики, різні варіанти оптимізації стратегії, вибір коригуючих заходів або їх зміни.



Для деталізації загальної стратегії розвитку підприємства на рівень окремих функціональних стратегій необхідно визначити та обґрунтувати заходи щодо реалізації кожної стратегії.

Першочерговою є виробнича стратегія, завдання якої полягає в розробці та вжитті заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, яка повинна включати:

- техніко-технологічне оновлення основних виробничих засобів структурних підрозділів підприємства, за якого коефіцієнт придатності основних засобів має становити  $\leq 0,7$ ;

- розроблення і впровадження ресурсозберігаючих технологій, безвідходного виробництва з метою скорочення витрат на виробництво і реалізацію продукції;

- створення нових підрозділів з виробництва продукції з ендокринно-ферментної сировини, крові, вторинної сировини;

- впровадження міжнародних стандартів менеджменту безпеки харчування ISO серії 22000-2005, який об'єднує принципи менеджменту якості та HACCP;

- розширення асортиментної програми за рахунок збільшення обсягів нових видів продукції дієтичного та дитячого харчування;

- збільшення обсягів виробництва експортної продукції для реалізації на ринку зони вільної торгівлі з Євросоюзом.

Маркетингова стратегія повинна включати конкретні заходи щодо вивчення ринків, комплексу маркетингу та розроблення бюджету витрат на збут і реалізацію продукції:

- 1) детальний аналіз поточної ринкової ситуації та зовнішнього середовища підприємства;

- 2) вивчення стратегії розвитку конкурентів на аналогічну продукцію;

- 3) аналіз ринка з його подальшою сегментацією;

- 4) порівняння цін на ринку власної продукції та аналогічної продукції конкурентів, а також в зоні вільної торгівлі країн Євросоюзу;

- 5) вивчення попиту на продукцію на кожному сегменті ринку, можливостей реалізації нових нетрадиційних видів продукції, нових ринків;

- 6) розроблення асортименту продукції за вимогами ринку, створення ніші на ринку продукції з низькими та високими цінами;

- 7) формування майбутніх уподобань споживачів під час розроблення маркетингової стратегії підприємства.

Збутова стратегія підприємства повинна включати такі заходи:

- 1) створення власних торгових мереж, а саме фірмових магазинів, кіосків, для реалізації м'ясної продукції за короткими термінами зберігання та реалізації;

- 2) використання власних торгових мереж для дослідження попиту на продукцію, вивчення смаків, побажань, визначення недоліків та претензій споживачів, проведення експортних оцінок нових видів продукції та прийняття встановлених цін, «Днів якості», дегустацій, опитування споживачів за складеними анкетами про регламент роботи фірмових магазинів та удосконалення їх рекламної діяльності;

- 3) перехід підприємств м'ясопереробної галузі на прямі зв'язки з торговими мережами за довгостроковими договорами постачання продукції;

- 4) підтримання тісних зв'язків з торговими мережами щодо уточнення замовлень на доставку ковбас-

ної продукції кожні два-три дні, формування гнучкої асортиментної політики;

- 5) узгодження закінчення технологічних циклів виробництва продукції з графіком транспортування і доставки в торгову мережу до відкриття магазину для скорочення часу доставки продукції;

- 6) розроблення регламенту цілодобової роботи ковбасних цехів, які виробляють весь асортимент продукції; перша і друга зміни здійснюють виробництво ковбасних виробів, а третя зміна з 1 години ночі до 8 години ранку повинна займатись пакуванням ковбасних виробів, доставкою та транспортуванням у торговельну мережу;

- 7) розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання власного спеціалізованого автомобільного транспорту з доставки продукції в торговельну мережу для зменшення логістичних витрат на збут і реалізацію транспорту, що повинен бути  $\leq 0,75$ .

Для покращення фінансового стану підприємства має велике значення реалізація фінансової стратегії, яка включає:

- вивчення платоспроможності покупців і розширення форм співпраці з ними;

- своєчасність та якість оформлення платіжних документів, а також контроль за їх оплатою;

- вибір форм розрахунків з покупцями; сприйнятливим методом розрахунку покупців з підприємствами м'ясопереробної галузі є передплата та оплата за продукцію під час купівлі, яка застосовується під час продажу продукції через власну торговельну мережу;

- пошук джерел фінансування та інвесторів для здійснення технічного оновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції;

- залучення інвесторів задля створення спільних підприємств для організації виробництва медичної продукції, ферментних препаратів з ендокринно-ферментної сировини, штучної крові тощо;

- визначення фінансових ресурсів для реалізації конкретних цільових комплексних програм щодо розширення експортного виробництва продукції;

- фінансування підвищення кваліфікації спеціалістів підприємства, а саме семінарів, конференцій, круглих столів, для освоєння прогресивних технологій з виробництва м'ясної продукції Євросоюзу та інших країн, а також придбання обладнання з виробництва ковбасних виробів та консервів, що буде сприяти сертифікації продукції, акредитації виробничих лабораторій;

- створення спільних підприємств галузі з країнами Євросоюзу.

Ключовими факторами отримання конкурентних переваг за рахунок реалізації інноваційної стратегії є:

- отримання нових знань за рахунок розвитку науки, освіти, інновацій у техніці та технологіях;

- ефективна взаємодія науково-дослідних організацій з підприємствами галузі щодо освоєння і впровадження ними інновацій;

- здобуття менеджерами технологічних та управлінських навиків щодо впровадження інноваційних досягнень до втілення в життя нових ідей;

- стимулювання науково-технічного розвитку на рівні держави з метою надання пріоритетів підприємствам, які вдаються до глобальної конкуренції, а саме працюють або виходять на зовнішній ринок і підвищують експортний потенціал;

- співпраця підприємств галузі з багатьма організаціями, які формують інноваційну інфраструктуру;

– забезпечення пріоритетності виробництва товарних груп продукції з найбільшою рентабельністю, а товарних груп з невисоким рівнем рентабельності за залишковим принципом;

– розроблення нових видів продукції з м'яса птиці та свинини, а також збільшення обсягів їх виробництва та реалізації продукції підприємствами з урахуванням сучасних тенденцій розвитку тваринництва;

– посилення співробітництва підприємств м'ясопереробної галузі з сільськогосподарськими підприємствами, зайнятими розвитком тваринництва, у забезпеченні кормами, виробленими з відходів підприємства.

Реалізація стратегічного плану підприємства здійснюється через тактичне планування. Тактичний план розробляється на рік як поточний річний техніко-економічний план діяльності підприємства, який конкретизується за кожним виробничим підрозділом, таким як, зокрема, м'ясо-жировий цех, ковбасний цех, консервний цех, цех напівфабрикатів. Основні розділи «План виробництва і збуту продукції», «Комплексний план технічного оновлення виробництва», «Фінансовий план» розробляються окремо за кожним виробництвом, взаємопов'язані між собою та вимагають взаємоузгодження. Тому процедура стратегічного планування для забезпечення його виконання передбачає організацію стратегічного управління всією діяльністю на всіх рівнях організаційної структури підприємства.

Досягнення динамічної рівноваги для підприємств м'ясопереробної галузі передбачає виконання стратегічного плану, а саме регулярний економічний аналіз виконання всіх параметрів діяльності підприємства, комплексного плану технічного оновлення та ефективності кожного вжиття заходу, освоєння міжнародних стандартів якості, а також аналізу поточного техніко-економічного плану діяльності підприємства. Це дає змогу досліджувати негативні чинники та вживати заходів щодо нейтралізації та коригування показників відповідно до розвитку ситуації.

Водночас слід зазначити, що підприємства м'ясопереробної галузі на практиці, як правило, мають стратегічний план і поточний план техніко-економічної діяльності підприємства. При цьому поточний план техніко-економічної діяльності підприємства уточнюється відповідно до наявності сировини та договорів з реалізації продукції. Важ-

ливо аналізувати виконання стратегічного та поточного планів за певний рік, щоб вжити заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та пошуку джерел додаткового фінансування для вжиття технічних заходів.

На наш погляд, саме стратегічне планування є дієвим інструментом сучасного управління підприємством м'ясопереробної галузі для стабілізації діяльності та підвищення ефективності функціонування підприємств.

**Висновки.** Сучасні умови євроінтеграції сприяють активізації економічного розвитку підприємств м'ясопереробної галузі за рахунок лібералізації торгівлі в умовах зони вільної торгівлі з Євросоюзом та посилення конкуренції з іноземними підприємствами м'ясопереробної галузі, що вимагатиме скорочення витрат та зниження цін на м'ясну продукцію для здобуття конкурентних переваг; розвитку науково-технічного прогресу, інноваційних технологій, біотехнологій, нових енергоресурсів, які створюють потенційні можливості для отримання конкурентних переваг підприємствами; швидкого поширення інформації про зміни в смаках споживачів, нових ідей щодо харчування, які вимагають виробництва нових видів продукції; отримання нових потенційних можливостей для введення бізнесу.

Підприємства м'ясопереробної галузі повинні враховувати всі нові можливості, ризики, що має відображатися під час стратегічного планування подальшої діяльності для забезпечення сталого розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Драган О.І. Конкурентні стратегії розвитку підприємств м'ясної галузі. Наукові праці НУХТ. 2009. № 29. С. 59–62.
2. Довгаль О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. Ефективна економіка. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228>.
3. Іртицева І.О., Гросицька Є.О. Стратегічні орієнтири розвитку харчової промисловості України в умовах глобалізації. Агросвіт. 2012. № 2. С. 32–34.
4. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1.
5. Сталінська О.В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2015. № 1(28). С. 127–133.
6. Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1(15). С. 148–152.

УДК 330.837

**Бондаренко С.М.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту**Київського національного університету технологій та дизайну***Бигун М.С.***студент**Київського національного університету технологій та дизайну***Терещенко А.С.***студент**Київського національного університету технологій та дизайну*

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність і складові елементи інтелектуального капіталу підприємства, такі як людський, структурний (організаційний), споживчий (інтерфейсний) та соціальний капітали. Людський капітал є ключовим чинником зростання, розвитку та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Зроблено оцінку людського капіталу України порівняно з іншими країнами.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, людський капітал, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, підприємство.

### **Бондаренко С.М., Бигун М.С., Терещенко А.С. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены сущность и составляющие элементы интеллектуального капитала предприятия, такие как человеческий, структурный (организационный), потребительский (интерфейсный) и социальный капиталы. Человеческий капитал является ключевым фактором роста, развития и обеспечения конкурентных преимуществ предприятия. Выполнена оценка человеческого капитала Украины в сравнении с другими странами.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, человеческий капитал, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, предприятие.

### **Bondarenko S.M., Bihun M.S., Tereshchenko A.S. INTELLECTUAL CAPITAL AS FACTOR OF PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE**

The essence and constituent elements of intellectual capital of an enterprise, such as human, structural (organizational), consumer (interface) and social capital are considered. Human capital is a key factor in the growth, development and maintenance of competitive advantages of the enterprise. The estimation of human capital of Ukraine in comparison with other countries is made.

**Key words:** intellectual capital, human capital, competitive advantages, competitiveness, enterprise.

**Постановка проблеми.** На початку ХХ ст., коли діловий світ був набагато простішим, ринкову вартість підприємства переважно складала вартість матеріальних активів, зокрема будівель, споруд, устаткування, матеріальних запасів. Отже, ринкова вартість компанії практично збігалася з балансовою. Нині очевидним є відрив ринкової капіталізації підприємства від вартості його матеріальних активів. Різниця між ринковою вартістю підприємства і вартістю його матеріальних активів є показником вартості нематеріальних активів, які характеризуються відсутністю відчутної форми, здатністю принести прибутку та досить тривалим терміном використання. Серед нематеріальних активів одним із найважливіших є інтелектуальний капітал підприємства.

У сучасній теорії управління конкурентними перевагами акцент робиться на так звані м'які фактори успіху, тобто соціально-економічні та морально-психологічні аспекти, такі як, зокрема, інтелектуальний капітал підприємства, корпоративна культура, мотивація персоналу, партнерські відносини, соціальна відповідальність бізнесу. Саме інтелектуальний капітал є конкурентною перевагою високого порядку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтелектуальний капітал вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні автори. Серед них слід відзначити таких, як Е. Брукінг, Д.Л. Волков, Дж. Гелбрейт, О.А. Грішнова, М.І. Долішній, Л. Едвінссон, К.В. Ковтуненко, Л.К. Семів, О.М. Собко, Е. Тоффлер, А.А. Чухно. Проте досі багато науковців продовжують розглядати тему інтелектуального капіталу.

Загальні теоретичні та методичні підходи до управління конкурентними перевагами підприємства сформовано у працях [1–6]. На важливості розвитку нематеріальних активів та інтелектуального капіталу підприємства наголошено в роботах [7–11]. Формування конкурентних переваг вимагає застосування стратегічного підходу до визначення перспектив розвитку підприємства, впровадження якого розкрито в роботі [12]. На забезпеченні якості як головного чинника конкурентоспроможності звернуто увагу в роботі [13].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці управління підприємством, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій та обговорень вчених-економістів. Так, питання ролі інтелектуального капіталу, його складових елементів у механізмі забезпечення конкурентних переваг підприємства опрацьовані недостатньо повно.

**Мета статті** полягає в уточненні сутності та ролі інтелектуального капіталу, його складових елементів у механізмі забезпечення конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливу роль у механізмі формування конкурентних переваг підприємства відіграє його інтелектуальний капітал. Використання інтелектуального капіталу для розробки і впровадження нововведень є методом формування конкурентних переваг, що дає змогу прогресивним компаніям гарантувати своє виживання і становлення в умовах жорсткої конкуренції.

Вдале впровадження та здійснення нововведень як результату інтелектуального капіталу приводить до створення нових високотехнологічних товарів і передових технологій. Це веде до збільшення ефективності виробництва, яке характеризується підвищенням продуктивності праці і зниженням собівартості продукції.

Нині чіткого визначення поняття «інтелектуальний капітал» не існує. Е. Брукінг ототожнює інтелектуальний капітал з нематеріальними активами, які є підґрунтям існування та конкурентних переваг підприємства. Ключовими складовими є людські активи (знання, досвід, творчі здібності тощо), інтелектуальна власність, інфраструктурні та ринкові активи [14].

В.Л. Іноземцев дійшов висновку, що інтелектуальний капітал підприємства – це інформація і знання, які відіграють роль «колективного мозку», що акумулює знання працівників, інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, організаційну структуру, інформаційні мережі, імідж підприємства [15].

Д. Даффі наводить таке визначення: «інтелектуальний капітал – це сукупні знання, якими володіє організація в особі своїх співробітників, а також у вигляді методологій, патентів, архітектур і взаємозв'язків» [16].

Б.Б. Леонтьєв вважає, що інтелектуальний капітал – це вартість усіх наявних інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, природні та надбані розумові здібності й навички, а також нагромаджені бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами, тобто йдеться про бренди, клієнтуру, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні та інші угоди тощо [17].

А.А. Чухно під інтелектуальним капіталом розуміє «капітал, що акумулює наукові й професійно-технічні знання працівників, поєднує інтелектуальну працю та інтелектуальну власність, нагромаджений

досвід, спілкування, організаційну структуру, інформаційні мережі, тобто все те, що визначає імідж фірми та зміст її бізнесу [18].

Розрізняють три рівні дослідження інтелектуального капіталу, а саме особистісний, мікроекономічний (рівень підприємства) та макроекономічний (національної економіки).

Більшість науковців виділяє три складові інтелектуального капіталу, такі як людський, структурний та споживчий капітали. Проте думки вчених розходяться щодо основних його складових.

Під час своїх досліджень Л. Едвінссон та М. Мелоун включили до інтелектуального капіталу дві складові, такі як «структурний капітал» та «людський капітал» [19].

Інші науковці виділяють ще такі складові інтелектуального капіталу, як, зокрема, споживчий, організаційний, соціальний, партнерський, клієнтський, технологічний, інфраструктурний, інноваційний, процесний капітали.

У ході систематизації думок вчених про складові інтелектуального капіталу можна виділити такі його складові елементи, як людський, структурний (організаційний), споживчий (інтерфейсний) та соціальний капітали (рис. 1).

Інтелектуальний капітал відіграє важливу роль в механізмі забезпечення конкурентних переваг підприємства. По-перше, він є одним із найважливіших нецінових чинників забезпечення конкурентних переваг та конкурентоспроможності. По-друге, інтелектуальний капітал є основою складовою нововведень, які разом з перевагами першого ходу є методами забезпечення конкурентних переваг.

Нині питання оцінки людського, структурного (організаційного), споживчого (інтерфейсного) та соціального капіталу активно досліджуються і в зарубіжній, і у вітчизняній науковій літературі.

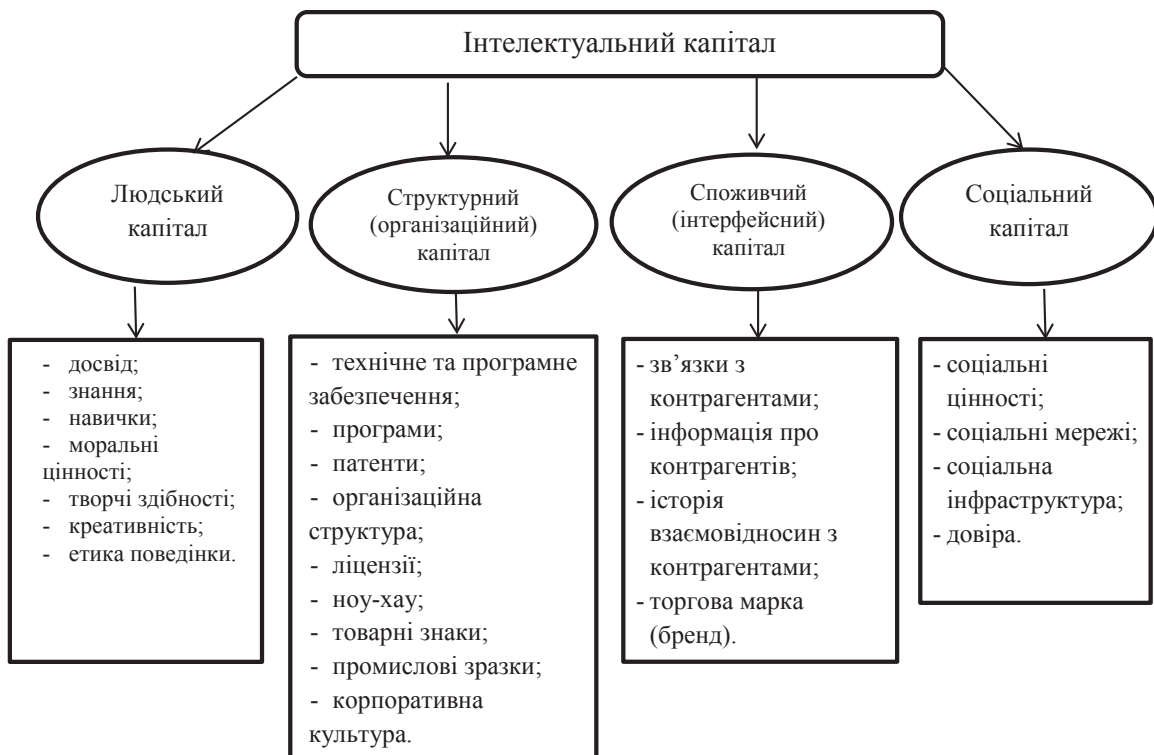


Рис. 1. Складові інтелектуального капіталу

Джерело: складено авторами за джерелами [7–9]



Людський капітал є ключовим чинником зростання, розвитку та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Навички працівників підвищують продуктивність праці та призводять до розробки і впровадження інновацій у компаніях. Під людським капіталом розуміють знання та навички, яким володіють люди, що забезпечують їм здатність створювати цінність у глобалізованій економічній системі світу.

Важливим питанням є оцінка людського капіталу, адже людський капітал, як бачимо, є базовою цінністю підприємства. Різні міжнародні організації розробили методики, які тією чи іншою мірою придатні для цілей оцінки людського капіталу. Оцінка якості людського капіталу та його складових елементів, що здійснена Світовим економічним форумом, представлена у звітах по глобалізованому людському капіталу [20].

Індекс глобального людського капіталу, розрахований Світовим економічним форумом у 2017 році, оцінює ступінь, до якого країни оптимізували свій людський капітал на користь їх економік та самих людей. Оцінка людського капіталу побудована з використанням чотирьох підіндексів, які мають однаково питому вагу. Це підіндекси здібностей, використання, розвитку та ноу-хау. Підіндекс здібностей кількісно визначає наявний запас освіти протягом поколінь внаслідок минулих освітніх інвестицій, підіндекс використання охоплює застосування і накопичення навичок працівників серед дорослого населення, підіндекс розвитку відображає поточні зусилля з виховання, вміння та підвищення кваліфікації студентського корпусу та населення працездатного віку, підіндекс ноу-хау відображає ширину та глибину використання спеціальних навичок у роботі.

У звіті проаналізовано умови розвитку людського капіталу 130 країн світу за 21 показником, які були згруповані за такими чотирма групами: здібності (4 показники); використання (4 показники); розвиток (9 показників); ноу-хау (4 показники).

Результати глобального індексу людського капіталу у 2017 році визначають, наскільки добре країни розвивають свій людський капітал у масштабі від 0 (гіршого) до 100 (найкращого) у п'яти різних вікових групах: 0–14 років; 15–24 роки; 25–54 роки; 55–64 роки; 65 років і старше, щоб відобразити повний потенціал людського потенціалу країни. Він може бути використаний як інструмент оцінки прогресу в країнах і вказує на можливості навчання та обміну досвідом у сфері управління людським капіталом між країнами.

Узагальнені дані цього дослідження щодо України, країн-лідерів та аутсайдерів рейтингу, а також деяких країн, близьких нам територіально та за цим рейтингом, наведено у табл. 1.

Перші місця Індексу глобального людського капіталу у 2017 році посіли європейські країни, а саме Норвегія, Фінляндія та Швейцарія. Високі місця розміщення у цьому рейтингу мають також Сполучені Штати Америки та Німеччина.

Оцінка людського капіталу, здійснена Світовим економічним форумом, охоплює 21 країну зі Східної Європи та Центральної Азії. За середнім рахунком у 67,36 цей регіон посідає третє місце в глобальному масштабі після Північної Америки та Західної Європи. Вона включає кілька країн з успішним розвитком людського капіталу. Це Словенія (9 місце) та Естонія (12 місце). Російська Федерація у рейтингу посідає 16 місце, Чехія – 22, Україна – 24, Литва –

Таблиця 1

Індекс і рейтинг (зі 130) людського капіталу та його складових України порівняно з іншими країнами у 2017 році

Країна	Загальний індекс		Здібності (CAPACITY)		Використання (DEPLOYMENT)		Розвиток (DEVELOPMENT)		Ноу-хау (KNOW-HOW)	
	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг	Значення	Рейтинг
Норвегія	77,12	1	80,46	13	73,18	24	82,63	6	72,22	6
Фінляндія	77,07	2	81,05	8	65,09	68	88,51	1	73,62	2
Швейцарія	76,48	3	76,36	28	69,12	42	84,87	2	75,57	1
Словенія	73,33	9	81,10	7	65,90	64	79,21	13	67,10	18
Естонія	73,13	12	80,94	10	72,70	28	76,20	18	62,68	26
Російська Федерація	72,16	16	83,19	4	74,33	18	72,97	33	58,14	42
Чеська Республіка	71,41	22	69,20	67	73,74	22	78,13	15	64,58	21
Об'єднане Королівство	71,31	23	71,59	54	67,40	51	76,23	17	70,02	10
Україна	71,27	24	81,70	5	72,65	31	71,47	38	59,26	38
Литва	70,81	25	80,42	14	70,28	37	73,05	31	59,50	37
Ємен	35,48	130	34,95	122	34,16	130	34,39	130	38,43	127

Джерело: [20]

25. Показники України особливо високі порівняно з рівнем ВВП на душу населення.

**Висновки.** Використання інтелектуального капіталу для розробки і впровадження нововведень є методом формування конкурентоспроможності організації, що дає їй змогу отримувати конкурентні переваги високого рангу. Розглянуто сутність і складові елементи інтелектуального капіталу підприємства. Розрізняють три рівні дослідження інтелектуального капіталу, такі як особистісний, мікроекономічний (рівень підприємства) та макроекономічний (національної економіки). Виділено такі складові елементи інтелектуального капіталу, як людський, структурний (організаційний), споживчий (інтерфейсний) та соціальний капітали.

Людський капітал є ключовим чинником зростання, розвитку та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Оцінка якості людського капіталу та його складових елементів здійснена Світовим економічним форумом і представлена у звітах з людського капіталу. Зроблено оцінку людського капіталу України порівняно з іншими країнами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2014. № 2(11). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf).
- Бондаренко С.М. Моделирование стратегии конкуренции промышленного предприятия. Стратегия экономического развития Украины. 2001. Вип. 7. С. 400–408.
- Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65–70.
- Касич А.О., Харькова Ж.В. Управление конкурентными преимуществами предприятия. Экономический анализ. 2016. № 2. Т. 25. С. 79–85.
- Бондаренко С.М., Бокій В.О. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції підприємства. Економіст. 2001. № 9. С. 58–59.
- Бондаренко С.М. Система показників конкурентоспроможності, соціально-економічної ефективності для споживача та рейтингу виробу на ринку. Проблеми науки. 2001. № 10. С. 40–46.
- Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: монография / пер. с англ. В.В. Ноздриной. Москва: Поколение, 2007. 368 с.
- Гришнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. № 1. С. 34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpt\\_2014\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpt_2014_1_5).
- Маслов А.В. Теорія інтелектуального та людського капіталу в контексті інформаційної економіки. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2012. № 136. С. 12–16.
- Касич А.О., Хіміч І.Г. Теоретичні основи оцінки та обліку нематеріальних активів. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 50(1023). С. 69–75.
- Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України. Держава та регіони. 2008. № 2. С. 66–69.
- Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практиці вітчизняних підприємств. Бізнес-Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.
- Бондаренко С.М., Строкач І.М. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. Технології та дизайн. 2014. № 1(10). URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=1=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=1=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1).
- Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 288 с.
- Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. Москва: Academia-Наука, 1998. 614 с.
- Даффи Д. Человеческий капитал. URL: [http://www.icci.ru/study/13/25men\\_cap.doc](http://www.icci.ru/study/13/25men_cap.doc).
- Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. Москва: Издательский центр «Акционер», 2002. 200 с.
- Чухно А.А. Интеллектуальный капитал: сутність форми і закономірності розвитку. Економіка України. 2002. № 12. С. 61–67.
- Эдвинсон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компании. Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. Москва: Academia, 1999. С. 429–447.
- The Global Human Capital Report 2017. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-human-capital-report-2017>.

УДК 658.153:658.26

**Витвицька У.Я.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу***Андрійчук І.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу***Петрунів Д.В.***магістр  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу*

## ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ НА ПРИКЛАДІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сучасні науково-методичні підходи до трактування управління оборотними активами підприємств. Сформовано модель інтегральної оцінки рівня управління оборотними активами енергопостачальних підприємств. На прикладі ПАТ «Прикарпаттяобленерго» та ПрАТ «Львівобленерго» визначено інтегральні показники ефективності управління оборотними активами.

**Ключові слова:** оборотні активи, інтегральна оцінка, ефективність управління, енергопостачальні підприємства.

### **Витвицькая У.Я., Андрийчук И.В., Петрунив Д.В. ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ЭНЕРГОСНАБЖАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассмотрены современные научно-методические подходы к трактовке управления оборотными активами предприятий. Сформирована модель интегральной оценки уровня управления оборотными активами энергоснабжающих предприятий. На примере ОАО «Прикарпатьеоблэнерго» и ЗАО «Львовоблэнерго» определены интегральные показатели эффективности управления оборотными активами.

**Ключевые слова:** оборотные активы, интегральная оценка, эффективность управления, энергоснабжающие предприятия.

### **Vitvitska U.Ya., Andriichuk I.V., Petruniv D.V. INTEGRATED EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT BY REDUCING ASSETS AT THE EXAMPLE OF DOMESTIC ENERGY SUPPLY ENTERPRISES**

The article deals with modern scientific and methodical approaches to the interpretation of management of current assets of enterprises. The model of the integrated estimation of the level of management of the circulating assets of power supply enterprises is formed. An example of the PJSC "Prykarpattiaoblenergo" and PJSC "Lvivoblenergo" is an integral indicator of the efficiency of management of current assets.

**Key words:** current assets, integral estimation, efficiency of management, power supply enterprises.

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних реаліях ефективного здійснення операційної діяльності вітчизняних підприємств та її розвиток значною мірою залежать від рівня їх платоспроможності та ліквідності. Зокрема, нагальною проблемою для українських підприємств є пошук шляхів покращення використання оборотних активів. Одним із напрямів підвищення ефективності застосування оборотних активів є забезпечення відповідного рівня управління ними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретично-методичним і прикладним засадам управління оборотними активами підприємств присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема роботи І.О. Бланка, А.М. Поддєрьогіна, В.В. Ковальова, Ю.О. Швеця, А.В. Скворцової, В.Г. Баранової, С.М. Гоцуляк, І.В. Олександренко, Е.О. Юрія, Н.А. Дехтяр, О.В. Дейнеки, Т.М. Черноус, О.С. Бондаренко, В.І. Чобітка.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте гостра нестача оборотних активів та їх визначальна роль у забезпеченні відповідного рівня фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема енергопостачальних, роблять актуальним вивчення питань,

пов'язаних з підвищенням ефективності управління оборотними активами.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад інтегральної оцінки ефективності управління оборотними активами підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління оборотними активами – це процес, під час здійснення якого необхідно враховувати наявність значної кількості активів підприємства, які формуються за рахунок оборотних активів, а також потребують індивідуального підходу до управління ними; високу динаміку трансформації видів оборотних активів; вирішальне значення у забезпеченні платоспроможності, ліквідності, рентабельності та інших результатів діяльності підприємства [1].

Зокрема, І.А. Бланк [2] розуміє поняття управління оборотними активами як процес формування необхідного обсягу та складу оборотних активів, їх раціоналізацію та оптимізацію структури джерел їхнього фінансування.

А.М. Поддєрьогін [3] процес управління оборотними активами розглядає як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов оптимізації та безперервного процесу їхнього обсягу, формування

їхнього достатнього обсягу, раціональної структури та ефективної організації їх використання.

Автори [4, с. 230] відзначають, що управління оборотними активами необхідне для оптимізації задоволення потреб у закупівлі різних елементів оборотних активів, забезпечення відповідності їх обсягів обсягам фінансово-господарської діяльності, максимізації прибутку та мінімізації витрат за допустимого рівня ризику.

У праці [5, с. 572] управлінням оборотними активами розглядають як сегмент загальної фінансової стратегії підприємства, спрямований на забезпечення необхідної потреби в оборотних активах та джерелах їх фінансування, для забезпечення стабільної ефективності діяльності та фінансової самостійності суб'єкта господарювання.

О.С. Бондаренко [6] виокремлює основні напрями управлінських рішень щодо забезпечення ефек-

тивного управління оборотними активами, такі як управління дебіторською заборгованістю; управління грошовими коштами та поточними фінансовими інвестиціями; управління запасами.

З метою здійснення інтегральної оцінки ефективності управління оборотними активами ми запропонували використати теоретично-методичний підхід, який враховує основні показники ефективності управління оборотними активами. Сформований алгоритм проведення інтегральної оцінки представлено на рис. 1.

Джерелом вихідної інформації для проведення дослідження є фінансова звітність енергопостачальних підприємств, представлена на їхніх офіційних сайтах.

Проведені дослідження дали змогу відібрати такі критерії для розрахунку інтегрального показника ефективності управління оборотними активами під-

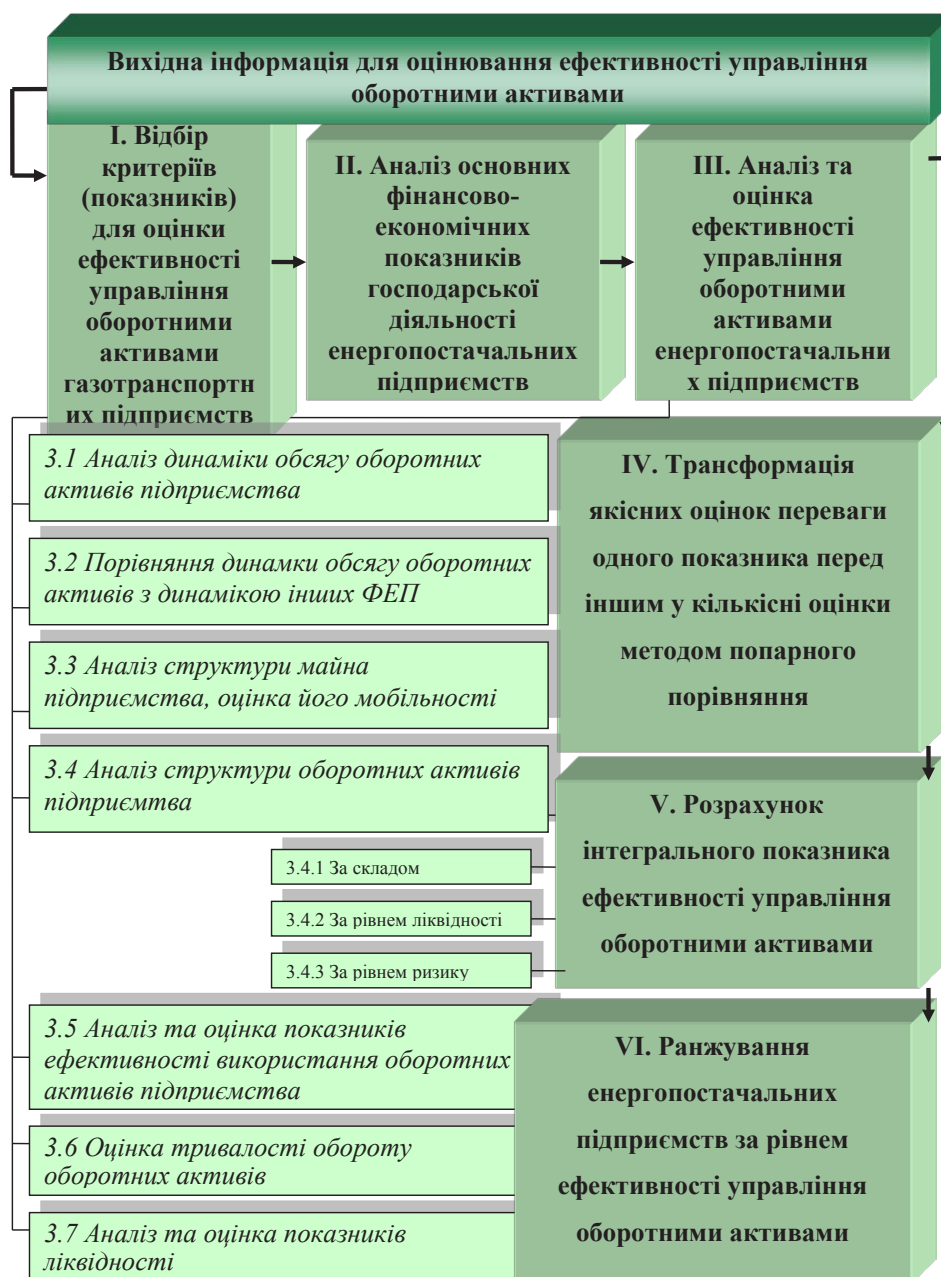


Рис. 1. Алгоритм проведення інтегральної оцінки ефективності управління оборотними активами енергопостачальних підприємств



приємств: коефіцієнт загальної ліквідності, част. од. (П1); коефіцієнт швидкої ліквідності, част. од. (П2); коефіцієнт абсолютної ліквідності, част. од. (П3); чистий оборотний капітал, тис. грн. (П4); коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. (П5); тривалість одного обороту оборотних активів, днів (П6); коефіцієнт оборотності запасів, об. (П7); тривалість одного обороту запасів, днів (П8); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об. (П9); тривалість погашення дебіторської заборгованості (тривалість кредиту покупцям), днів (П10); коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об. (П11); тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів (П12); коефіцієнт завантаження, грн./грн. (П13); коефіцієнт рентабельності оборотних активів, част. од. (П14).

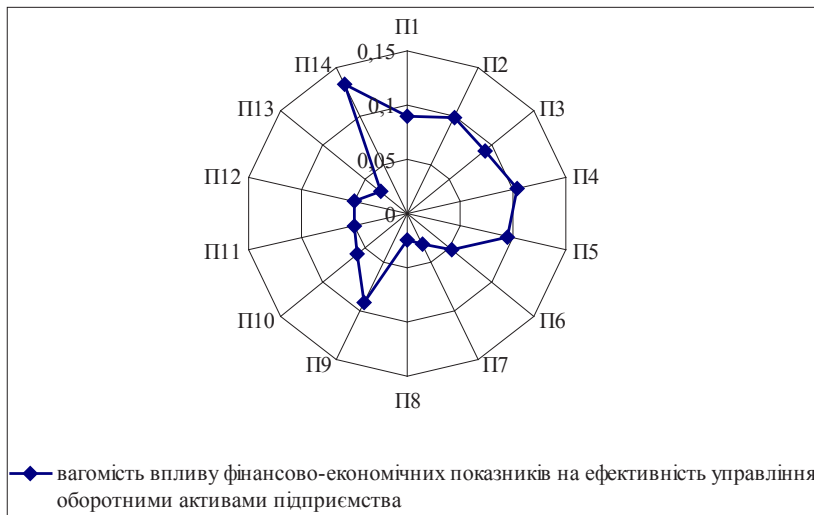


Рис. 2. Вагомість впливу фінансово-економічних показників на ефективність управління оборотними активами підприємства

Наступним етапом проведення інтегральної оцінки є визначення величини вагомості кожного відібраного критерію, для чого доцільно використати метод попарних порівнянь, описаний В.Ф. Оберемчуком [7]. Цей метод передбачає здійснення трансформації якісних оцінок переваги одного показника перед іншим у кількісні оцінки за табл. 1.

Таблиця 1

**Трансформація якісних оцінок переваги одного показника перед іншим у кількісні оцінки [7]**

Якісна оцінка	Кількісна оцінка, балів
Обидва порівнювані показники збігаються	1
Перший показник дещо перевищує другий	2
Перший показник перевищує другий	3
Перший показник набагато перевищує другий	4

Розрахунок інтегрального показника ефективності управління оборотними активами підприємства ( $P_{INT}$ ) слід здійснювати за формулою:

$$P_{INT} = \sum O_i \cdot B_i, \quad (1)$$

де  $O_i$  – оцінка  $i$ -го критерію за відповідною ознакою;

$B_i$  – вагомість  $i$ -го критерію.

Для визначення інтегрального показника ефективності управління оборотними активами запропоновано використовувати інтервали зміни показників, а саме коефіцієнта загальної ліквідності, коефіцієнта оборотності оборотних активів, тривалості одного обороту виробничих запасів та коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, сформовані у праці [8].

З метою оцінки решти відібраних показників враховують мінімальний та максимальний рівні за досліджуваний період.

Показники перетворюють на бали за відповідною шкалою (значення від одиниці до п'яти).

Залежно від отриманого значення інтегрального показника ефективності управління оборотними активами підприємства вибрані енергопостачальні підприємства ранжують.

Класифікаційні ознаки рівня інтегрального показника ефективності управління оборотними активами підприємства представлено в табл. 2.

Відповідно до сформованої методології проведемо розрахунок інтегрального показника ефективності управління оборотними активами енергопостачальних підприємств на прикладі ПАТ «Прикарпаттяенерго» та ПрАТ «Львівобленерго».

Визначаємо за допомогою методу попарних порівнянь вагомість оціночних показників, використовуючи статистичну інформацію [9; 10].

Результати проведених розрахунків зобразимо на рис. 2.

Одержані результати доводять, що найбільший вплив на ефективність управління оборотними активами підприємства мають такі фінансово-економічні показники: коефіцієнт рентабельності оборотних активів (0,132034); коефіцієнт швидкої ліквідності (0,103741); коефіцієнти абсолютної ліквідності, оборотності оборотних активів і чистий оборотний капітал (близько 0,094); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та коефіцієнт загальної ліквідності (у межах 0,09).

Оцінку кожного критерію проведено за п'ятибальною шкалою. Шкала була взята єдина для

Таблиця 2

**Класифікаційні ознаки рівня інтегрального показника ефективності управління оборотними активами підприємства**

Значення інтегрального показника ефективності управління оборотними активами підприємства	Клас інтегрального показника	Рівень інтегрального показника ефективності управління оборотними активами підприємства
4,21–5,0	I	Дуже високий
3,41–4,20	II	Високий
2,61–3,40	III	Середній
1,81–2,60	IV	Низький
1,0–1,80	V	Дуже низький

Таблиця 3

**Кількісна оцінка показників ефективності управління оборотними активами  
ПАТ «Прикарпаттяобленерго» та ПрАТ «Львівобленерго»**

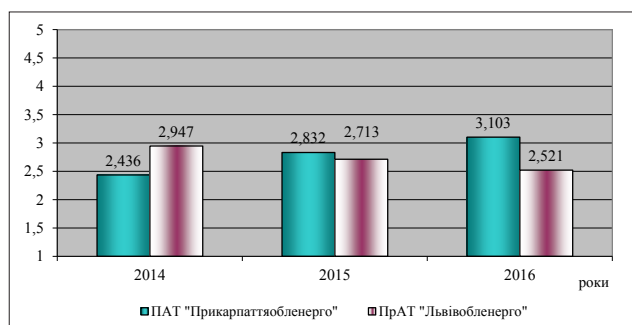
Показники	ПАТ «Прикарпаттяобленерго»			ПрАТ «Львівобленерго»		
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік
П1	1	1	2	1	1	1
П2	1	1	2	1	1	1
П3	1	1	1	2	1	1
П4	1	2	2	1	2	1
П5	5	5	5	5	5	5
П6	5	5	5	4	4	4
П7	5	4	4	3	2	1
П8	1	1	1	1	1	1
П9	5	5	5	5	5	5
П10	1	2	2	5	5	4
П11	3	3	4	5	5	5
П12	1	1	3	5	4	4
П13	1	1	3	5	4	4
П14	3	5	4	2	1	1

ПАТ «Прикарпаттяобленерго» та ПАТ «Львівобленерго» для того, щоб порівняти розрахований інтегральний показник ефективності управління оборотними активами.

Кількісні оцінки критеріїв представлені в табл. 3.

Використовуючи розрахункові значимості (вагомість) кожного показника та їх кількісні оцінки (табл. 3), за допомогою формули 1 ми розрахували інтегральний показник ефективності управління оборотними активами ПАТ «Прикарпаттяобленерго» та ПрАТ «Львівобленерго».

Проведені розрахунки інтегрального показника ефективності управління оборотними активами ПАТ «Прикарпаттяобленерго» та ПрАТ «Львівобленерго» (рис. 3) свідчать про те, що за досліджуваній період (2014–2016 роки) інтегральний показник ефективності управління оборотними активами у ПАТ «Прикарпаттяобленерго» з кожним роком зростає.



**Рис. 3. Результати розрахунку інтегрального показника ефективності управління оборотними активами ПАТ «Прикарпаттяобленерго» та ПрАТ «Львівобленерго»**

Зокрема, інтегральний показник максимального значення досягає у 2016 році, а саме 3,103, а найнижчим у ПАТ «Прикарпаттяобленерго» показник був у 2014 році, а саме 2,436. Щодо показників, котрі найбільш суттєво впливають на рівень інтегрального показника ефективності управління оборотними активами ПАТ «Прикарпаттяобленерго», то це коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт рентабельності оборотних активів.

На відміну від ПАТ «Прикарпаттяобленерго», інтегральний показник ефективності управління оборотними активами у ПрАТ «Львівобленерго» за досліджуваній період (2014–2016 роки) має негативну тенденцію до поступового зниження. Так, максимальним значення показника у ПрАТ «Львівобленерго» було у 2014 році, а саме 2,947. У наступні роки значення інтегрального показника ефективності управління оборотними активами було таким: у 2015 році 2,713, у 2016 році 2,521. Найбільший вплив на показник мали коефіцієнт оборотності оборотних активів та коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Згідно з класифікаційними ознаками (табл. 2) проведено ранжування енергопостачальних підприємств ПАТ «Прикарпаттяобленерго» та ПрАТ «Львівобленерго».

Проведені дослідження свідчать про те, що клас інтегрального показника ефективності управління оборотними активами ПАТ «Прикарпаттяобленерго» за досліджуваній період зростає з низького у 2014 році до середнього у 2016 році.

У ПрАТ «Львівобленерго» клас інтегрального показника знижується із середнього рівня у 2014 році до низького у 2016 році.

**Висновки.** Отже, запропонована методика дає змогу визначити рівень інтегрального показника ефективності управління оборотними активами підприємств галузі виробництва та передачі електроенергії з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Таким чином, у результаті проведених розрахунків встановлено, що рівень управління оборотними активами у ПрАТ «Львівобленерго» за досліджуваній період є нестабільним та має тенденцію до погіршення, оскільки розрахований інтегральний показник у 2016 році знижується приблизно на 7% порівняно з 2015 роком. Це означає, що фінансово-економічний стан підприємства поганий, а рівень ефективності управління оборотними активами низький.

В результаті проведених розрахунків встановлено, що рівень управління оборотними активами ПАТ «Прикарпаттяобленерго» за досліджуваній період має тенденцію до покращення, адже темпи росту інтегрального показника ефективності управління оборотними активами підприємства у 2016 році складають 109,6% порівняно з 2015 роком, проте,

як уже зазначалось, клас інтегрального показника залишається середнім.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк І.А. Управление капиталом: уч. курс. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. 576 с.
2. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 780 с.
3. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 536 с.
4. Чобіток В.І., Пятиколотова К.С. Управління оборотними активами підприємства: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. ст. № 41. Харків: Вид-во Укр ДАЗТ, 2013. С. 230.
5. Дехтяр Н.А., Дейнека О.В., Черноус Т.М. Управління оборотними активами підприємства. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 8 С. 572. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/97.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/97.pdf).
6. Бондаренко О.С. Методологічні основи управління оборотними активами підприємств. Інвестиції практика та досвід. 2008. № 4. С. 40–44.
7. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 128 с.
8. Кореніцина Т.В., Іванова Г.М. Інтегральна оцінка ефективності управління фінансуванням оборотних активів будівельних підприємств Донецької області. Інноваційна економіка. 2013. № 1. С. 115–119.
9. Річна фінансова звітність ПАТ «Прикарпаттяобленерго». URL: <http://www.oe.if.ua>.
10. Річна фінансова звітність ПрАТ «Львівобленерго». URL: <http://www.loe.lviv.ua>.

УДК 658:005.334](043.5)

**Гончар М.Ф.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## МОДЕЛЬ ПОЛІКРИТЕРІАЛЬНОГО ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТІВ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті запропоновано модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту, що враховує комплекс обґрунтованих критеріїв цього вибору, таких як досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства, рівень необхідного програмно-технічного забезпечення, кваліфікація персоналу, визначеність критичних небажаних відхилень, досягнення цілей у встановлені терміни, рівень об'єктивності висновків, економічний ефект від застосування, можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування, а також достатність інформаційного забезпечення для застосування інструмента. Наведено основні етапи зазначеної моделі, представлено їхнє змістове наповнення. Розглянуто можливість практичного використання моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту на прикладі СП «Сферос-Електрон».

**Ключові слова:** відхилення, інструмент, модель, стрес-менеджмент, управління.

### Гончар М.Ф. МОДЕЛЬ ПОЛІКРИТЕРІАЛЬНОГО ВИБОРА ІНСТРУМЕНТІВ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТА

В статье предложена модель поликритериального выбора инструментов стресс-менеджмента, которая учитывает комплекс обоснованных критериев этого выбора, таких как достижение установленных целей с учетом размеров предприятия, уровень необходимого программно-технического обеспечения, квалификация персонала, определенность критических нежелательных отклонений, достижение целей в установленные сроки, уровень объективности выводов, экономический эффект от применения, возможность применения в условиях нестабильности среды функционирования, а также достаточность информационного обеспечения для применения инструмента. Приведены основные этапы указанной модели, представлено их содержательное наполнение. Рассмотрена возможность практического использования модели поликритериального выбора инструментов стресс-менеджмента на примере СП «Сферос-Электрон».

**Ключевые слова:** отклонение, инструмент, модель, стресс-менеджмент, управление.

### Honchar M.F. MODEL OF POLYCRITERIAL SELECTION OF STRESS MANAGEMENT INSTRUMENTS

In the article the model of polycriterial selection of stress management instruments has been proposed, where there is considered a complex of well-grounded criteria of such a selection: set goals achievement considering the size of an enterprise, the level of the necessary software-hardware provision, personnel qualification, distinctness of critical undesirable deviations, goals achieving in the limits of the qualifying period, the level of conclusions objectivity, affordability of application, possibility of application in the conditions of institutional environment instability, as well as data ware sufficiency for the instrument implementation. The main stages of the mentioned model have been described and their content has been presented. The practical use possibility of the polycriterial selection model of stress management instruments is examined by the example of "Spheros-Electron" JV.

**Key words:** deviation, instrument, model, stress management, administration.

**Постановка проблеми.** Реалії сьогодення свідчать про актуалізацію дослідження інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. Отже, акцентується увага на важливості впливу на ситуації, в яких компанія, її підрозділи, підсистеми, працівники зазнають стресу через дію екстремальних чинників, які не є органічними для їхнього функціонування та приводять до істотних негативних наслідків. Інструменти формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах супроводжують та підтримують процес управління критичними неба-

жаними відхиленнями на всіх рівнях організаційної структури управління, інтегруючи в собі функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Вибір і використання того чи іншого інструмента стрес-менеджменту повинен здійснюватися обґрунтовано. При цьому слід враховувати те, що критичні небажані відхилення зазвичай мають часовий характер вияву, тому важливо своєчасно їх відслідковувати та шляхом впливу на них з використанням певних інструментів звужувати так звані

період небезпеки. Все це обумовлює важливість та актуальність досліджень щодо вдосконалення моделі полікритеріального вибору зазначених інструментів у межах систем стрес-менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти дослідження проблем вибору інструментів для вирішення низки завдань економічного характеру розглянули у своїх працях чимало вітчизняних та іноземних науковців, серед яких варто виокремити М. Адамів, І. Алексеєва, В. Борща, Н. Гичову, Н. Горбунову, Т. Дементьєву, А. Дідика, С. Довбню, Н. Епіфанову, П. Жило, О. Зверякова, П. Ільчука, А. Кармінського, Л. Кльобу, М. Колісник, Є. Короткова, О. Кузьміна, О. Мельник, Д. Помазкіна, І. Сюсюкіну, І. Хому, Д. Щербакову. Ці та інші автори у своїх працях розвивають типологію інструментів управління, виокремлюють їхні характерні ознаки, визначають умови ефективного застосування, ідентифікують необхідне для цього ресурсне забезпечення тощо.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте відносна новизна об'єкта дослідження

(стрес-менеджмент на підприємстві) приводить до існування зазначеної прогалини у сфері полікритеріального вибору цих інструментів під час управління критичними небажаними відхиленнями.

**Мета статті.** Відповідно до поставленої проблеми у статті слід удосконалити модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення теорії та практики, результати виконаних досліджень дають змогу запропонувати модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту, що враховує комплекс обґрунтованих критеріїв цього вибору, таких як досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства, рівень необхідного програмно-технічного забезпечення, кваліфікація персоналу, визначеність критичних небажаних відхилень, досягнення цілей у встановлені терміни, рівень об'єктивності висновків, економічний ефект від застосування, можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування, а також достатність інформацій-

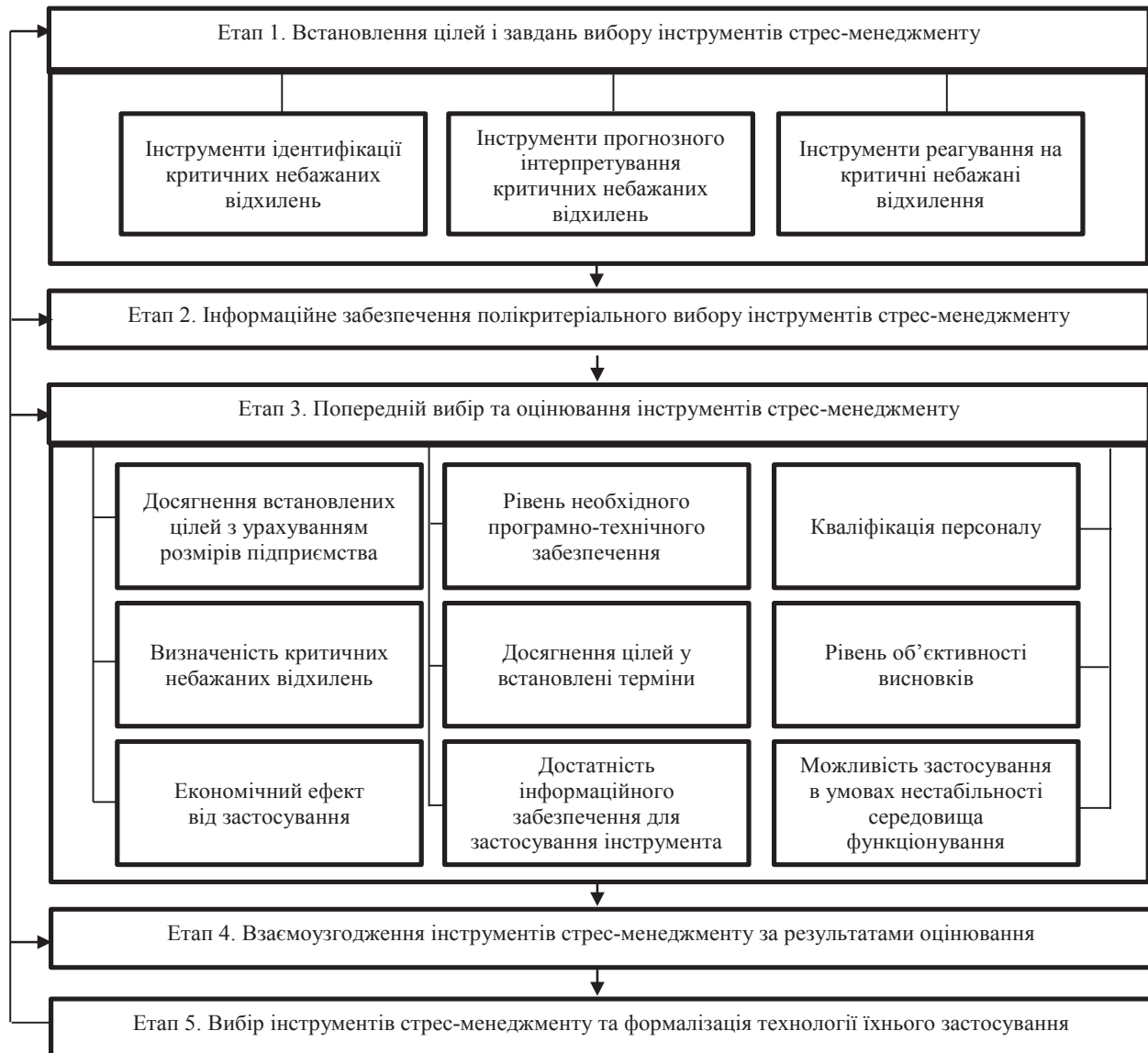


Рис. 1. Модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту

Джерело: сформовано автором



ного забезпечення для застосування інструмента (рис. 1).

Першим етапом пропонуваної моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту є встановлення цілей та завдань. Очевидно, що такі цілі визначатимуться перш за все характером критичних небажаних відхилень (потенційні чи ті, що вже настали). Отже, керівникам і власникам можуть бути потрібні інструменти стрес-менеджменту для ідентифікації особистісних, групових чи корпоративних стресів, їхнього прогностичного інтерпретування чи реагування на них. Установлені цілі та завдання вибору інструментів стрес-менеджменту надалі визначатимуть усі подальші дії у цьому напрямі.

На другому етапі пропонуваної моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту слід забезпечити формування необхідного інформаційного забезпечення. Воно має охоплювати спектр інформації як щодо можливих інструментів стрес-менеджменту, так і стосовно критеріїв

їхнього вибору. Очевидно, що перелік цих критеріїв може включати їх різну кількість. Водночас варто пам'ятати про відомий у теорії та на практиці принцип Парето, згідно з яким 20% дій забезпечують отримання 80% результатів [1; 2]. Іншими словами, для оптимізації процесу вибору дієвих інструментів стрес-менеджменту слід застосовувати мінімально необхідну кількість критеріїв.

Попередній вибір та оцінювання потенційних інструментів стрес-менеджменту пропонується здійснювати за ключовими дев'ятьма критеріями, що наведені на рис. 1. Аналізування зазначених критеріїв свідчить про те, що їхнє практичне застосування дає змогу досягнути встановлених цілей. Окрім того, їхню кількість можна трактувати як необхідну та достатню. Запропоновані критерії вибору інструментів стрес-менеджменту також узгоджуються між собою і не є взаємозумовленими.

Оцінювання інструментів стрес-менеджменту пропонується здійснювати з використанням методу

Таблиця 1

Градація критеріїв оцінювання інструментів стрес-менеджменту

№ з/п	Критерії	Якісні критерії градації	Бальні оцінки
1	Досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства	Однозначно так	4
		Швидше так, ніж ні	3
		Швидше ні, ніж так	2
		Однозначно ні	1
2	Рівень необхідного програмно-технічного забезпечення	Високий і немає на підприємстві	1
		Середній і немає на підприємстві	2
		Низький і немає на підприємстві	3
		Наявне на підприємстві	4
3	Кваліфікація персоналу	Висока і немає на підприємстві	1
		Середня і немає на підприємстві	2
		Низька і немає на підприємстві	3
		Наявний на підприємстві	4
4	Визначеність критичних небажаних відхилень	Застосовується до однозначно визначених критичних небажаних відхилень	4
		Застосовується швидше до визначених критичних небажаних відхилень	3
		Застосовується швидше до невизначених критичних небажаних відхилень	2
		Застосовується однозначно до невизначених критичних небажаних відхилень	1
5	Досягнення цілей у встановлені терміни	Однозначно дає змогу досягнути встановлених цілей у визначені терміни	4
		Швидше дає змогу досягнути встановлених цілей у визначені терміни, ніж ні	3
		Швидше не дає змогу досягнути встановлених цілей у визначені терміни, ніж так	2
		Однозначно не дає змогу досягнути встановлених цілей у визначені терміни	1
6	Рівень об'єктивності висновків	Висновки однозначно об'єктивні	4
		Висновки швидше об'єктивні, ніж суб'єктивні	3
		Висновки швидше суб'єктивні, ніж об'єктивні	2
		Висновки однозначно суб'єктивні	1
7	Економічний ефект від застосування	Економічний ефект однозначно позитивний	4
		Економічний ефект швидше позитивний, ніж негативний	3
		Економічний ефект швидше негативний, ніж позитивний	2
		Економічний ефект однозначно негативний	1
8	Достатність інформаційного забезпечення для застосування інструмента	Інформаційне забезпечення однозначно достатнє	4
		Інформаційне забезпечення швидше достатнє, ніж ні	3
		Інформаційне забезпечення швидше недостатнє, ніж так	2
		Інформаційне забезпечення однозначно недостатнє	1
9	Можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування	Однозначно може застосовуватись в умовах нестабільності середовища функціонування	4
		Швидше може застосовуватись в умовах нестабільності середовища функціонування, ніж ні	3
		Швидше не може застосовуватись в умовах нестабільності середовища функціонування, ніж так	2
		Однозначно не може застосовуватись в умовах нестабільності середовища функціонування	1

Джерело: складено автором

Таблиця 2  
**Результати оцінювання (середні оцінки) інструментів ідентифікації критичних небажаних відхилень СП «Сферос-Електрон» у бізнес-процесі виготовлення рідинних підгрівачів**

Критерії	Інструменти	Екстраполяція	SWOT-аналіз	ABC-аналіз	Аналіз «вузьких» місць	Аналіз еластичності	Аналіз точки безбитковості	Аналіз сценаріїв
Досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства		2,2	3,8	3,2	3,6	2,3	2,8	3,2
Рівень необхідного програмно-технічного забезпечення		3,7	4	3,2	3,5	2,3	2,1	2,2
Кваліфікація персоналу		2,9	3,7	3,1	2,9	2,2	2,2	2,7
Визначеність критичних небажаних відхилень		2,7	4,3	3,2	2,7	2,7	3,1	2,2
Досягнення цілей у встановлені терміни		3,4	3,7	2,4	3,5	2,3	2,2	2,3
Рівень об'єктивності висновків		3,7	3,3	3,3	3,1	3,2	3,1	2,8
Економічний ефект від застосування		3,3	3,3	3,1	3,4	3,1	2,9	2,9
Достатність інформаційного забезпечення для застосування інструмента		2,7	3,4	2,8	3,3	2,7	2,9	2,9
Можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування		2	3,6	3,2	3,3	2,6	2,3	2,4

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3

**Середньоозважені результати оцінювання інструментів ідентифікації критичних небажаних відхилень СП «Сферос-Електрон» у бізнес-процесі виготовлення рідинних підгрівачів**

Критерії	Інструменти	Коефіцієнти вагомості критеріїв	Екстраполяція	SWOT-аналіз	ABC-аналіз	Аналіз «вузьких» місць	Аналіз еластичності	Аналіз точки безбитковості	Аналіз сценаріїв
Досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства		0,08	0,18	0,30	0,26	0,29	0,18	0,22	0,26
Рівень необхідного програмно-технічного забезпечення		0,09	0,33	0,36	0,29	0,32	0,21	0,19	0,20
Кваліфікація персоналу		0,16	0,46	0,59	0,50	0,46	0,35	0,35	0,43
Визначеність критичних небажаних відхилень		0,08	0,22	0,34	0,26	0,22	0,22	0,25	0,18
Досягнення цілей у встановлені терміни		0,11	0,37	0,41	0,26	0,39	0,25	0,24	0,25
Рівень об'єктивності висновків		0,07	0,26	0,23	0,23	0,22	0,22	0,22	0,20
Економічний ефект від застосування		0,15	0,50	0,50	0,47	0,51	0,47	0,44	0,44
Достатність інформаційного забезпечення для застосування інструмента		0,16	0,43	0,54	0,45	0,53	0,43	0,46	0,46
Можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування		0,1	0,20	0,36	0,32	0,33	0,26	0,23	0,24
Середні значення		-	0,33	0,40	0,34	0,36	0,29	0,29	0,29
Ранг інструмента		-	4	1	3	2	5	5	5

Джерело: сформовано автором

бального оцінювання, що використовується в теорії і на практиці для розв'язання різноманітних економічних завдань [3–6]. Як відомо, використання цього методу передбачає не лише формування певної градації кожного критерію та присвоєння відповідних бальних оцінок, але й установлення коефіцієнтів вагомості для кожного з них. Таким чином, для будь-якого з аналізованих критеріїв пропонується розробити градацію якісних оцінок та відповідних їм бальних кількісних оцінок (табл. 1).

Як свідчать огляд і узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень, для вирішення завдання установлення коефіцієнтів вагомості інструментів стрес-менеджменту на підприємствах можуть використовуватись різноманітні підходи, зокрема метод аналізування ієрархій, рандомізування зведених показників, попарні порівняння, використання формул Фішберна, ранжування чинників, модифікування першої основної компоненти [7–9]. У будь-якому разі незалежно від підходу справедливою є така формула:

$$\sum_{i=1}^N a_i = 1, \quad (1)$$

де  $N$  – кількість критеріїв оцінювання інструментів стрес-менеджменту  $a$ .

Попередній вибір та оцінювання інструментів стрес-менеджменту дають змогу шляхом ранжування ідентифікувати один чи декілька таких інструментів, які, на думку експертів, найкраще забезпечать досягнення встановлених цілей під час діагностування критичних небажаних відхилень, що є істотними та екстремальними, а також істотно впливають на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності. Водночас доцільно наголосити на важливості здійснення та якісного оцінювання цих інструментів щодо доцільності практичного використання у кожному окремому випадку. Отже, важливим є виконання комплексу робіт щодо взаємоузгодження проранжованих і попередньо вибраних інструментів стрес-менеджменту.

Практичне застосування моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту виконане в діяльності низки вітчизняних підприємств, зокрема в діяльності СП «Сферос-Електрон» – відомого в Україні виробника кліматичних систем для автотранспорту, а саме рідинних підігрівачів різних типів для автобусів, вантажних та комерційних автомобілів, будівельної та спеціальної техніки.

Метою дослідження є вибір інструментів ідентифікації критичних небажаних відхилень СП «Сферос-Електрон» у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів різних типів, а саме:

- серії BDW;
- серії Thermo E;
- серії GBW;
- серії Thermo AC/DC.

Цей напрям діяльності є одним з пріоритетних для СП «Сферос-Електрон». Компанія у технологічному процесі застосовує поєднання новітніх та перевірених десятиліттями технологій, що забезпечують комфорт для водіїв і пасажирів, максимальну надійність та ефективність. Вагомим доказом цього є те, що підігрівачі “Spheros” встановлені у понад 150 000 автобусах у світі.

Для виконання усіх необхідних робіт в межах моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту створено робочу групу у складі 5 осіб, чотири з яких були представниками СП «Сферос-Електрон», а саме керівниками підрозділів еко-

номічного спрямування. Попереднє діагностування засвідчило достатній рівень компетентності зазначених посадових осіб для розв'язання окреслених завдань. Жодних інших додаткових вимог до експертів не висувалось. Автором було висунуто і підтверджено гіпотезу про недоцільність установлення коефіцієнтів рівня компетентності цих фахівців у зв'язку з практично однаковим рівнем їхньої фаховості щодо досліджуваної тематики вибору інструментів стрес-менеджменту.

Слід вказати на те, що сформована робоча група була не лише компетентною щодо економічних проблем і перспектив діяльності СП «Сферос-Електрон», але й ретельно обізнаною стосовно процесів виготовлення рідинних підігрівачів різних типів, що ще раз підтверджує фаховість обраних експертів.

В результаті попереднього вибору робочою групою шляхом використання методу мозкового «штурму» і відкритого голосування відібрано 7 потенційних інструментів ідентифікації критичних небажаних відхилень у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів СП «Сферос-Електрон», таких як екстраполяція, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, аналіз «вузьких» місць, аналіз еластичності, аналіз точки беззбитковості та аналіз сценаріїв. Результати оцінювання (середні оцінки) зазначених потенційних інструментів стрес-менеджменту експертами представлені в табл. 2, 3.

Надалі членами робочої групи здійснене взаємоузгодження інструментів ідентифікації критичних небажаних відхилень СП «Сферос-Електрон» у бізнес-процесі виготовлення рідинних підігрівачів. Як наслідок, обґрунтована доцільність використання SWOT-аналізу та аналізу «вузьких» місць для досягнення встановлених цілей у межах систем стрес-менеджменту. Вищенаведене свідчить про можливість практичного застосування моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту.

**Висновки.** Таким чином, удосконалена модель полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту дає змогу обґрунтовано вибирати такі інструменти для ідентифікації критичних небажаних відхилень, їхнього прогностичного інтерпретування, а також реагування на них. Причому модель базується на обґрунтованих критеріях цього вибору, таких як досягнення встановлених цілей з урахуванням розмірів підприємства, рівень необхідного програмно-технічного забезпечення, кваліфікація персоналу, визначеність критичних небажаних відхилень, досягнення цілей у встановлені терміни, рівень об'єктивності висновків, економічний ефект від застосування, можливість застосування в умовах нестабільності середовища функціонування, а також достатність інформаційного забезпечення для застосування інструмента.

Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати у конкретизації умов практичного використання моделі полікритеріального вибору інструментів стрес-менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Игнатьев А., Смирнова З. Использование моделей Парето при формировании инновационной деятельности телекоммуникационной компании. Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2009. № 15. С. 138–143.
2. Колосов А. Проектирование дисконтных цен товаров на основе оптимизации за Парето. Управление проектами та розвиток виробництва. 2013. № 1. С. 58–64.

3. Борщ В. Аналитический инструментарий оценки эффективности систем управления предприятием в инновационной экономике. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2. С. 318–325.
4. Горбунова Н. Использование методики балльной оценки для прогнозирования финансовой устойчивости сельскохозяйственного предприятия. *Системное управление*. 2016. № 1. С. 16–23.
5. Дементьева Т. Методы оценки уровня инновационного потенциала персонала на промышленных предприятиях. *Инновации*. 2007. № 9. С. 58–60.
6. Николаева В. Классификация организаций по уровню их финансового состояния и эффективности осуществления деятельности с использованием метода балльной оценки. *Российское предпринимательство*. 2012. № 17. С. 59–64.
7. Коробов В. Сравнительный анализ методов определения весовых коэффициентов «влияющих факторов». *Социология*. 2005. № 20. С. 54–72.
8. Макарова И. Анализ методов определения весовых коэффициентов в интегральном показателе общественного здоровья. *Символ науки*. 2015. № 7. С. 87–95.
9. Ногин В. Линейная свертка в многокритериальной оптимизации. *Искусственный интеллект и принятие решений*. 2014. № 4. С. 73–82.

УДК 338:48.5

**Гут Л.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та підприємництва  
Чернівецького торговельно-економічного інституту  
Київського торговельно-економічного університету

### ПОШУК НАПРЯМІВ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗВ'ЯЗКУ (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ФІЛІЇ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»)

Сучасний ринок послуг зв'язку характеризується наявністю великої пропозиції послуг для споживачів, що пов'язане зі значними витратами. Центри витрат і центри відповідальності в розрізі факторів виробництва дають змогу конкретизувати та персоніфікувати відповідальність за використання конкретних видів ресурсів і за розміри витрат на надання послуг зв'язку. Впровадження сучасного обладнання сприяє підвищенню якості електрозв'язку, зменшенню кількості обслуговуючого персоналу і розміру виробничих площ, що дає суттєвий економічний ефект, зменшенню витрат на оплату праці, на проведення капітального та поточного ремонтів, зрештою, суттєвому зниженню собівартості послуг зв'язку. Управління поточними витратами підприємств зв'язку спрямоване на застосування сучасних технологій, які сприяють зниженню поточних витрат, а саме цифрової телефонії.

**Ключові слова:** поточні витрати, напрями зниження витрат, тарифи за надані послуги зв'язку, автоматичні телефонні станції.

#### Гут Л.В. ПОИСК НАПРАВЛЕНИЙ СНИЖЕНИЯ РАСХОДОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СВЯЗИ (НА ПРИМЕРЕ ЧЕРНОВИЦКОГО ФИЛИАЛА ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»)

Современный рынок услуг связи характеризуется наличием большого предложения услуг для потребителей, что связано со значительными затратами. Центры расходов и центры ответственности в разрезе факторов производства позволяют конкретизировать и персонифицировать ответственность за использование конкретных видов ресурсов и за размеры расходов на предоставление услуг связи. Внедрение современного оборудования способствует повышению качества электросвязи, уменьшению количества обслуживающего персонала и размера производственных площадей, что дает существенный экономический эффект, уменьшению затрат на оплату труда, на проведение капитального и текущего ремонт, в конце концов, существенному снижению себестоимости услуг связи. Управление текущими расходами предприятий связи направлено на применение современных технологий, которые способствуют снижению текущих расходов, а именно цифровой телефонии.

**Ключевые слова:** текущие расходы, направления снижения расходов, тарифы за предоставленные услуги связи, автоматические телефонные станции.

#### Gut L.V. SEARCH OF DIRECTIONS TO REDUCE COSTS AT TELECOMMUNICATION ENTERPRISES (BY THE EXAMPLE OF CHERNIVTSI BRANCH OF LTD «UKRTELECOM»)

The modern market of communication services is characterized by the presence of a large number of services for consumers, which is associated with significant costs. Cost centers and liability centers in terms of factors of production make it possible to specify and personalize the responsibility for the use of specific types of resources and for the costs of providing communication services. The introduction of modern equipment contributes to improving the quality of telecommunication, reducing the number of staff and the size of production areas, gives a significant economic effect, reducing labor costs, carrying out capital and current repairs, and ultimately a significant reduction in the cost of services of the saint.

**Key words:** current expenses, directions of cost reduction, tariffs for provided communication services, automatic telephone exchanges.

**Постановка проблеми.** Сектор комунікацій зв'язку розвивається досить стабільно, а саме постійно оновлюються види послуг, а сфери їх застосування розширюються, що впливає на зростання операційних витрат та зумовлює певну складність аналізу інформації та відстеження тенденцій витратної складової.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемним аспектам оптимізації витрат на підприєм-

ствах загалом присвячені праці багатьох науковців та аналітиків, таких як, зокрема, М.А. Горелик, К.О. Додеркіна, Ю.О. Жаданова, К.В. Кузнецова, Л.А. Захарченко, І.В. Яцкевич.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас узагальнення наукових і прикладних розробок з цієї проблематики свідчить про те, що залишаються недостатньо вивченими такі най-



актуальніші питання, як, наприклад, дослідження резервів економії витрат підприємства зв'язку на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

**Мета статті** полягає в комплексному науковому і практичному висвітленні основних напрямів зниження витрат на підприємствах зв'язку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підвищення ефективності надання послуг зв'язку, тобто досягнення мінімальних витрат за одночасного збільшення обсягу та покращення якості послуг підприємства зв'язку, невідривно пов'язане зі зниженням витрат на підприємстві зв'язку, яке сприяє збільшенню прибутку та рентабельності надання послуг зв'язку, збільшенню коштів, спрямованих на розвиток виробництва та підвищення матеріального стимулювання працівників підприємства.

В науковій літературі розрізняють дві групи факторів, які впливають на зниження витрат підприємства зв'язку:

– народногосподарські, тобто фактори, які залежні від діяльності інших підприємств національної економіки загалом;

– внутрішньогосподарські, тобто фактори, які безпосередньо залежні від діяльності окремого підприємства зв'язку.

До народногосподарських факторів відносяться впровадження нової техніки, нових споруд, підвищення технічного рівня робітників зв'язку в результаті загальнодержавних заходів щодо підготовки кадрів, зміна оптових цін на матеріали та обладнання і тарифів на послуги транспорту та електроенергію, зміна тарифних ставок і посадових окладів, загальнодержавні заходи щодо змін структури апарату управління та скорочення адміністративно-управлінських витрат тощо.

До факторів, що безпосередньо залежать від кожного окремого підприємства, відносяться заходи щодо покращення техніки та її використання, втілення технічних вдосконалень та раціональних пропозицій, заходи щодо покращення організації виробництва та праці, заходи щодо підвищення кваліфікації працівників зв'язку, зниження витрат матеріалів та електроенергії і прискорення обігу обігових коштів, ліквідація браку та збитків виробництва тощо. Зростання продуктивності праці на основі втілення передової техніки та покращення її організації є вирішальним фактором зниження витрат від операційної діяльності підприємства зв'язку.

Важливою умовою розробки заходів щодо зниження витрат від операційної діяльності підприємства зв'язку є систематичне здійснення аналізу структури витрат з метою виявлення джерел економії витрат.

Вивчення структури витрат від операційної діяльності підприємства зв'язку дає змогу встановити, як впливає зміна того чи іншого елемента витрат на загальний рівень витрат. Ступінь впливу окремих елементів витрат на зміну витрат загалом залежить від ступеня зміни кожного елемента та від їх питомої ваги щодо витрат від операційної діяльності підприємства зв'язку.

Дослідження структури витрат Чернівецької філії ПАТ «Укртелеком» у 2016 році показало, що найбільшу частку складає собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) – 75,0% у загальній сумі витрат від звичайної діяльності до оподаткування; адміністративні витрати становлять 11,0%, витрати на збут – 9%, інші операційні витрати – 4,0%, інші витрати – 1,0%. При цьому перевитрата коштів

характерна для собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) та адміністративних витрат інших операційних витрат на суму 4 990,0 тис. грн., економія мала місце по витратах на збут та інших витратах на суму 925,0 тис. грн.

Нами встановлено, що Чернівецька філія ПАТ «Укртелеком» відноситься до трудомісткої галузі економіки Карпатського економічного району, тому що за економічними елементами найбільшу частку у витратах займають витрати на оплату праці, а саме 42,0%, а відрахування на соціальні заходи становить 14%.

Дослідження витрат за видами діяльності показало, що частка послуг Інтернету у собівартості надання послуг у 2016 році склала 34,0% від загального обсягу витрат, міських телефонів – 28,0%, сільських телефонів – 23,0%, міжміських телефонних розмов – 9,0%, радіоточок – 6,0%.

Нами згруповані основні напрями економії матеріальних витрат на підприємствах зв'язку (рис. 1).

Власники підприємства зв'язку зацікавлені у зниженні витрат, вживають конкретних заходів щодо мінімізації та оптимізації витрат, а на основі проведеного економічного аналізу виявляють резерви зниження витрат в розрізі статей і конкретних видів ресурсів.

Досліджуючи механізм управління поточними витратами Чернівецької філії ПАТ «Укртелеком», ми визначили такі напрями зниження витрат на підприємствах зв'язку.

1) Вдосконалення системи управління виробництвом та підприємством загалом. З метою конкретизації і персоналізації відповідальності за використання конкретних видів ресурсів і за розміри витрат на надання послуг зв'язку, на нашу думку, доцільно сформувати центри витрат і центри відповідальності в розрізі факторів виробництва.

Створення таких центрів є доцільним, оскільки на великих підприємствах в структурі управління сформовані управління, відділи та навіть структури, які регулюють і забезпечують використання у виробничому процесі конкретних видів ресурсів – факторів виробництва, а саме предметів праці та живої праці.

Таке групування витрат і, відповідно, їх аналіз в такому розрізі доцільні не тільки на великих підприємствах, але й у структурних підрозділах. Замість групування витрат на прямі і непрямі і проведення їх аналізу в розрізі багатьох статей, на нашу думку, слід виділити облік та аналіз витрат на виробництві в розрізі лише чотирьох статей, таких як витрати матеріальних ресурсів на технологічні цілі; витрати, обумовлені використанням основних засобів в виробництві; витрати, обумовлені використанням робочої сили; витрати на організацію обслуговування та управління виробництвом. Така обмежена номенклатура статей, окреслена факторами виробництва в галузі зв'язку, є зручною для аналізу. За такого групування витрат кожне підприємство може в інтересах аналізу передбачити доволі велику кількість підстатей до кожної з приведених вище чотирьох статей, які визначають вартісну місткість факторів виробництва у собівартості продукції. При цьому інформаційна база для аналізу значно розширюється і конкретизується в розрізі факторів виробництва та відповідних їм центрів відповідальності.

Відділи і служби, їх керівники і фахівці повинні нести відповідальність за ефективне використання виробничих ресурсів конкретного фактору виробництва та за ефективне використання матеріальних ресурсів на технологічні цілі матеріаломіст-

кості виробництва. За безперерйне та ефективне використання основних засобів і за розміри витрат, які обумовлені їх використанням, повинні нести відповідальність технічна служба та її відділи на рівні підприємства і у структурних підрозділах. Так, витрати, обумовлені використанням основних засобів, формують вартісну фондомісткість виробництва, за розмір якої несе відповідальність цей підрозділ. Витрати, обумовлені управлінням персоналом, повинні охоплювати не тільки оплату праці, але й усі інші витрати, які проводить підприємство залежно від кількості працюючих і фонду оплати праці. В цю групу витрат на виробництво необхідно, зокрема, включити:

- відрухування на соціальні заходи, які проводяться у відсотках до нарахованого фонду оплати праці;
- витрати підприємства на охорону праці, техніку безпеки і промислому санітарію;
- витрати, пов'язані з підготовкою та перепідготовкою кадрів;
- витрати, пов'язані з набором робочої сили, витрати на перевезення працівників до місця роботи і назад.

Оцінювати та аналізувати всі витрати, обумовлені використанням робочої сили в одній групі статей, необхідно для надання вартісної оцінки ефективності використання робочої сили у складі собівартості продукції.

У сукупності організаційно ці витрати формують центр відповідальності за використання робочої сили. Відповідальність за ефективність витрат,

обумовлених використанням робочої сили, повинен нести керівник підприємства або призначений ним його заступник, а також відповідні управлінські відділи, служби і фахівці.

Вважаємо, що оцінювати участь робочої сили у виробничому процесі однією тільки заробітною платою неправомірно. Засновники підприємства мають володіти інформацією про всі витрати, які несе підприємство у зв'язку з використанням робочої сили. І не для того, щоби скорочувати ці витрати, а для того, щоби від їх проведення була належна віддача. Ці витрати необхідно ретельно аналізувати, зокрема вивчати повноту планового передбачення цих витрат; їх повне проведення; зміни розмірів цих витрат в динаміці; зіставляти їх розміри з витратами на експлуатацію техніки, яка замінює ручну працю.

Затрати на організацію виробництва, обслуговування та управління мають досить велику питому вагу у витратах підприємства зв'язку. Згідно з чинними положеннями ці витрати планують і аналізують у складі загальноновиробничих і загальногосподарських витрат, не враховуючи їх економічний зміст, відношення до виробничого процесу і характер впливу на нього та підприємницьку діяльність загалом. Ми вважаємо, що під час здійснення аналізу ці витрати необхідно групувати за призначенням та економічним змістом так:

- витрати на організацію виробництва;
- витрати на обслуговування виробництва;
- витрати на управління.

Собівартість послуг зв'язку є грошовим вираженням всіх витрат підприємства, безпосередньо пов'язаних з наданням послуг щодо передачі повідомлень усіма видами електричного зв'язку і радіозв'язку та дротового мовлення. Ці витрати пов'язані з використанням в процесі виробництва робочої сили, основних засобів, електроенергії, запасних частин та інших ресурсів.

2) Обґрунтування оптимального розміру тарифу за надані послуги. Наближення тарифів зв'язку до рівня суспільно необхідних витрат практично означає, що тарифи на одні види послуг зв'язку повинні бути підвищені, а на інші – знижені.

В процесі проведеного аналітичного дослідження за 2015–2016 роки нами було виявлено, що за чинними тарифами рівні рентабельності різних видів послуг зв'язку значно різняться. При цьому тарифи (середня плата) на деякі послуги зв'язку набагато вищі, а на інші – нижчі собівартості. Рівень рентабельності по міських телефонних апаратах склав 76,0%, по міжміських телефонних розмовах – 57,0%, по наданню послуг Інтернету – 46,0%, по сільські телефонних апаратах – 32,0%, збитковим є обслуговування радіоточок (-12,0%).

Для того щоби тарифи зв'язку були приведені у відповідність до собівартості експлуатації, необхідно вжити таких заходів щодо їх вдосконалення:

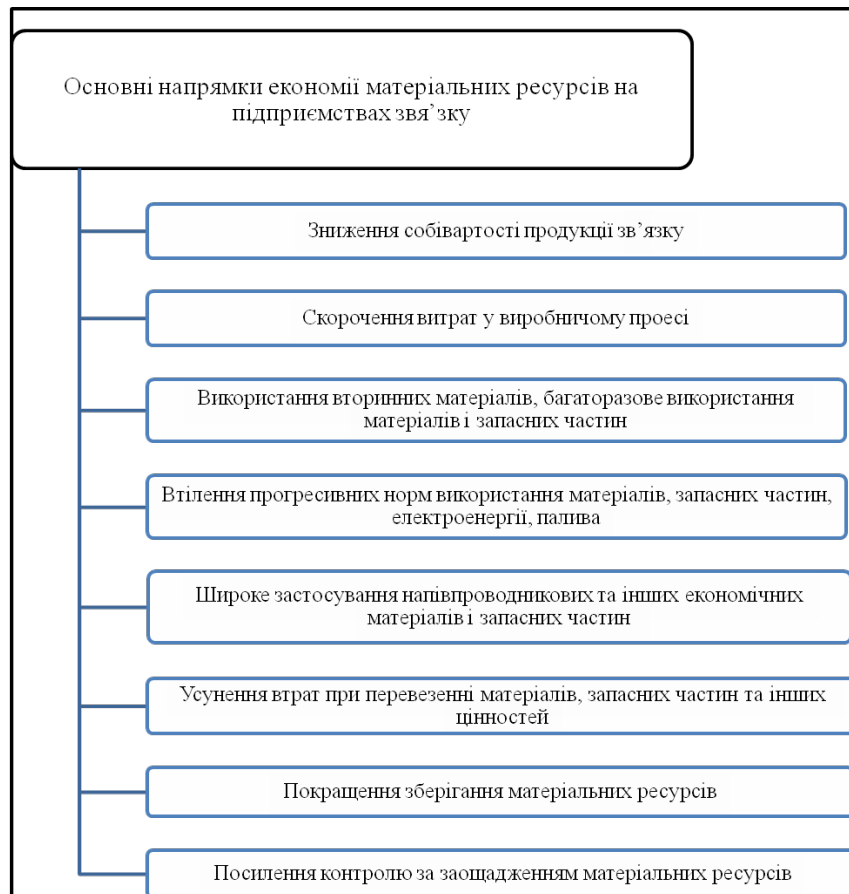


Рис. 1. Характеристика основних напрямів економії матеріальних ресурсів на підприємствах зв'язку

– розробити необхідний рівень рентабельності, який забезпечував би можливість створення фондів виробничого і соціального розвитку в необхідних розмірах і технічного переозброєння;

– розмежувати тарифи, які встановлюються на послуги зв'язку для державних підприємств, установ та організацій, і тарифи, які встановлюються на послуги зв'язку для населення, а також поширити на них принципи ціноутворення, притаманні гуртовим цінам промисловості та роздрібним цінам на товари народного споживання.

Для практичного вирішення проблеми встановлення тарифів на основі суспільно необхідних витрат праці та економічно обґрунтованого рівня рентабельності підприємства зв'язку необхідно вирахувати грошове вираження вартості послуг зв'язку. Складові грошового вираження вартості послуг зв'язку можна в спрощеному вигляді визначити на основі суми капітальних вкладень на технічне переозброєння. Практично рівні тарифів на послуги різних галузей зв'язку повинні встановлюватися на основі відповідних даних, виражених диференційовано по кожній галузі зв'язку. Тому рівні рентабельності, закладені в тарифах на послуги різних галузей, будуть неоднаковими (від 7–8% до 15–20% і більше).

За ступенем розвитку науково-технічного прогресу в національній економіці держави все більшою мірою зростає надання такого виду послуг зв'язку, як передача даних по цифрових каналах зв'язку. В цих умовах є доцільним встановлення єдиних тарифів як на передачу даних, так і на передачу інших видів інформації. Це означає, що рівень тарифів на передачу даних і на міжміські телефонні розмови може бути однаковим. Також однаковою може бути диференціація тарифів залежно від відстані, ступеня терміновості передачі тощо. Це повною мірою відноситься і до побудови тарифів на передачу даних, що здійснюються по мережі місцевого телефонного зв'язку.

Серед заходів щодо вдосконалення тарифів зв'язку велике значення мають встановлення платності всіх видів послуг зв'язку, які надаються споживачам, і ліквідування збиткових послуг, що буде сприяти укріпленню госпрозрахункових принципів здійснення діяльності підприємства зв'язку.

3) Модернізація застарілого обладнання та технологій з метою економії ручної праці.

За результатами моніторингу рівня насиченості дротовим зв'язком Чернівецька область посідає 21 місце в Україні. Серед основних недоліків у сьогоdnішньому стані розвитку зв'язку Чернівецької області слід назвати недостатній обсяг та низький рівень якості послуг. На мережах зв'язку експлуатується значна кількість обладнання, що морально та фізично застаріло, недостатньо розвинена цифрова первинна мережа, мережа передачі даних загального користування. Як наслідок, відбувається зростання витрат на ремонт застарілого обладнання, його обслуговування та розміщення, електроживлення тощо.

Для усунення цих недоліків та вирішення зазначених проблем потрібні значні капіталовкладення. Впровадження сучасного обладнання сприяє підвищенню якості електров'язку, зменшенню кількості обслуговуючого

персоналу та розміру виробничих площ, що дає суттєвий економічний ефект, зменшенню витрат на оплату праці, на проведення капітального та поточного ремонтів, зрештою, суттєвому зниженню собівартості послуг зв'язку. Для проведення технічного переозброєння з метою підвищення якості послуг, повного задоволення попиту на послуги зв'язку та з метою мінімізації витрат від операційної діяльності на початку листопада 2015 року компанією «Укртелеком» анонсовано планований перехід на сучасні технології. Наявна архітектура мережі «Укртелеком» на верхньому рівні включає міжнародний центр комутації, далі вниз розміщуються міжзонові транзитні станції, автоматичні міжміські телефонні станції та телефонні станції областей і районів. Половина послуг зв'язку в Україні поставляється з аналогових телефонних станцій, які встановлені у 1965 році. На підтримку і ремонт апаратури, на утримання будівель, в яких розташовуються станції, на електропостачання цих станцій витрачаються значні матеріальні та грошові ресурси. Технологія комутації каналів також вимагає великих витрат на резервування.

Сьогодні є автоматичні телефонні станції (АТС), розташовані в багатоповерхових будинках, на кожному поверсі яких рядами стоять величезні комутаційні шафи. Так, під час планування будівлі розрахункове навантаження на одному з поверхів становить 800 т. Одна подібна АТС може бути замінена приблизно 15 новими розподільчими шафами (РШ), розміри яких лише ненабагато перевищують ті, що використовуються зараз. Заміна монструозних будівель АТС автоматизованими шафами сприятиме зростанню швидкості передачі інформації, відповідно, в цей сектор прийдуть нові конкурентні тарифи.

В ПАТ «Укртелеком» почалася розробка проекту з модернізації мережі загалом і мереж доступу надання нових послуг і підвищення їх якості зокрема. Типова структура наявної мережі телефонії та Інтернету від ПАТ «Укртелеком» представлена на рис. 2.

Як бачимо з рис. 2, голосовий трафік та інтернет-трафік від домогосподарств по мідній парі надходили спочатку в розподільну коробку (РК), потім пари, зібрані в кабель, надходять в розподільчу шафу (РШ), далі по мідному кабелю вони надходять в районну АТС (РАТС). Всі сигнали до РАТС проходять по пасивному обладнанню. З РАТС, де вже встановлено активне обладнання, голос (іноді у формі

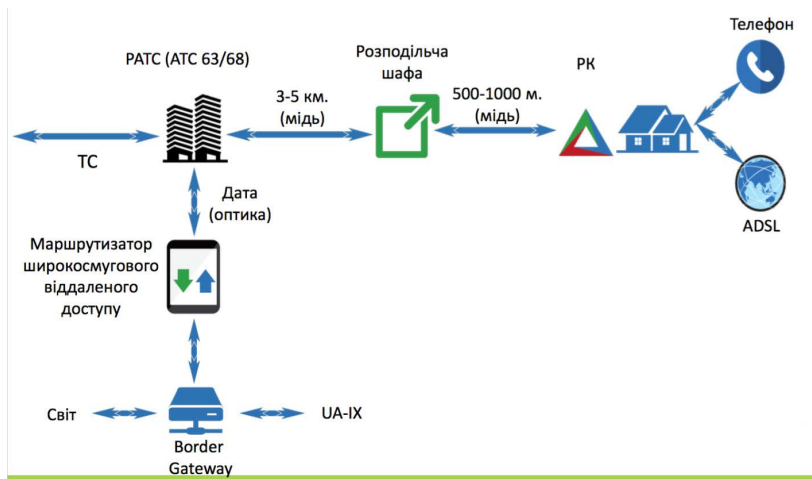


Рис. 2. Наявна структура телефонії та Інтернету від ПАТ «Укртелеком» [3]



аналогового сигналу) спрямовується в транзитну мережу (ТС), а дані по оптоволокну через маршрутизатор широкопasmового віддаленого доступу надходять на граничний шлюз і далі в Інтернет.

Модернізація механізму надання послуг по мережах доступу базується на вдосконаленні типової структури телефонії та Інтернету (рис. 3).

Порівняно з наявною майбутня типова структура телефонії та Інтернету має такі відмінності:

1) Телефонний сигнал від ПК надходить не в пасивну, а в розподільчу шафу з активним обладнанням, де знаходяться телефонні порти, порти для надання послуг DSL і FTTH PON (Passive Optical Networks). Ця шафа за технологією FTTC (Fiber To The Cabinet) підключається до мережі передачі даних. Телефонні порти мають мідний інтерфейс з боку абонента. Голосовий сигнал перетворюється на IP-пакети, які по оптоволокну надходять в мережу агрегації. Подібні технології перевірені часом та успішно застосовуються операторами зв'язку. Таким чином, основною структурною одиницею надання послуг замість РАТС стає шафа з активним обладнанням.

2) Коли відстань до активного порту не перевищує 500 м, абонент DSL отримує можливість підключитися до Інтернету за технологією VDSL, яка на таких відстанях надає стійку швидкість передачі у 50 Мб/с. Така швидкість була підтверджена проведенням власним натурним тестуванням. Саме тому місця розташування шаф вибираються таким чином, щоб відстань від активного порту до абонента становила трохи більше 500 м. Така модернізація, зокрема, дає змогу замінити три РАТС 43 активними РІШ.

Для того щоб забезпечити працездатність нових технологій в мережах доступу, на більш високих рівнях структури також відбудуться зміни. У ядрі мережі MPLS буде встановлено додатковий програмний комутатор нового покоління IMS (IP Multimedia Subsystem). Крім цього, будуть суттєво розширені

зонаві внутрішньоміські та магістральні канали передачі.

В результаті клієнт отримає пакетну цифрову телефонію, зокрема SIP, інтерактивне цифрове телебачення і доступ до Інтернету зі швидкістю не менше 50 Мб/с (VDSL) та 1 Гб/с (FTTH). Відповідно, нові пропозиції від «Укртелекому» включають дві лінійки тарифів, а саме від 50 Мб/с за найдоступнішою ціною та 200 Мб/с, 500 Мб/с і 1 Гб/с за конкурентною ціною за високу швидкість. При цьому підключення пакета послуг обійдеться абоненту дешевше, ніж підключення їх окремо. Додатковим бонусом є готова інфраструктура для «розумного міста».

Нині ПАТ «Укртелеком» є найбільшим в Україні провайдером широкопasmового доступу в Інтернет з абонентською базою в 1,5 млн. абонентів. Для доступу в мережу використовуються телефонні лінії та технологія ADSL з граничною швидкістю завантаження даних у 24 Мб/с (на практиці ж користувачі мають 5–10 Мб/с). Інтернет від Укртелеком дешевий і широко доступний, але в швидкостях не може конкурувати з іншими провайдерами.

Крім застарілості (все ще функціонують станції зразка 1965 року) і невідповідності реаліям в швидкостях технології, така мережа вимагає використання комплексів АТС, тобто секцій із сотень шаф, кілометрів проводів, ферм акумуляторів і великого штату обслуговуючого персоналу. Складно навіть описати масштаб обладнання та його моральну відсталість на тлі навколишньої високотехнологічної техніки.

Це безрадісні реалії компанії сьогодні. Від 20 до 70 комплексів АТС у великих містах застарілі, а деінде є музейними технологіями і, відповідно, мають лідерство у споживанні електроенергії (280 млн. кВт/год. за 2014 рік).

Запропонований у минулому році в ПАТ «Укртелеком» проект модернізації мережі на базі технології FTTC полягає у відмові від ієрархічної структури на нижньому рівні, виключенні зі схеми архаїчних



Рис. 3. Майбутня типова структура телефонії та Інтернету [3]



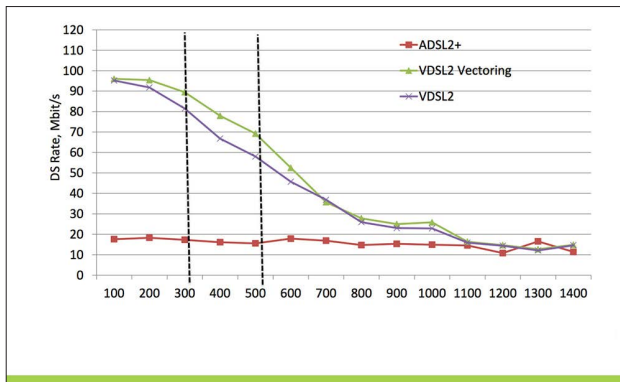


Рис. 4. Тестування ADSL+ проти VDSL [3]

АТС за умови заміни будівель-комплексів кількома десятками «активних шаф». При цьому ставку зроблено на обладнання актуальних поколінь. Апгрейд однієї АТС загальною кількістю 5–10 тис. задіяних абонентів на активні шафи, які зосереджені на відстані не більше 500 метрів від абонента, обійдеться в 10 млн. грн. При цьому приблизно 20% інвестицій покриє реалізація застарілого обладнання, кабелів і будівель АТС.

У новій структурі до мереж передачі даних по оптиці підключаються активні шафи з телефонними портами і портами для надання послуг за технологіями DSL і FTTH-ON. Підрядником стала китайська компанія «Huawei», адже укомплектовані під запити «Укртелекому» ті самі шафи, її ж виробництва модеми пропонуються користувачам для розгортання домашніх Wi-Fi-мереж і дротового доступу до Інтернету. Активні шафи забезпечені системою обігріву та комплектуються акумуляторними батареями, здатними забезпечити автономну роботу протягом 4–5 годин. Крім того, ПАТ «Укртелеком» веде переговори з РЕМ про підключення кожної шафи до двох різних трансформаторних підстанцій, щоб застрахуватися від вیاзового відключення електрики і зберегти населенню телефонний зв'язок (та Інтернет за умови підключення модему до безперебійника). Для обслуговування нових РПШ з активним обладнанням потрібен персонал з більш високою кваліфікацією.

Серйозною перешкодою стабільного функціонування теперішніх мереж «Укртелекому» є крадіжка та пошкодження кабелів, адже 3–5-кілометрові ділянки мідних проводів (від АТС до розподільних шаф) дуже вразливі, а через специфіку мережі страховальні лінії не використовуються. Якщо трапляється обрив, абоненти залишаються без зв'язку. Проведена модернізація усуне цю проблему. По-перше, ні провідний до розподільних коробок мідний, ні оптичний кабель нецікаві для зловмисників, отже, ризик навмисного псування дуже невеликий. По-друге, з'являється можливість проводити страховальні лінії, тобто в разі пошкодження одного кабелю система автоматично переключиться на інший, тому абоненти зміни навіть не помітять. Таку страховку сьогодні не може запропонувати жоден провайдер Інтернету.

Модернізація мережі дасть змогу зекономити електроенергію. Зараз АТС, які беруть участь у пілотному проекті, споживають щомісяця до 19,5 тис. кВт електроенергії. Впровадження технології FTTC дасть можливість, згідно з розрахунками

ПАТ «Укртелеком», скоротити витрати на оплату електроенергії порівняно з нинішнім рівнем на 30%. Згідно з вибраною стратегією реформування мережі аналоговий телефонний зв'язок стане цифровим пакетним, а Інтернет прискориться в декілька разів. На зміну застарілої ADSL2+ прийшла технологія VDSL2, тривале тестування в найрізноманітніших (і часто неоптимальних умовах) гарантує 50 Мб/с на отримання даних і 1–10 Мб/с відправки за відстані до 500 метрів.

Вимоги до швидкості для відеоконтенту такі:

- Інтернет-ТБ повинен мати швидкість не менше 4 Мб/с;
- HD-відео – не менше 8 Мб/с;
- 4К-відео – не менше 30 Мб/с.

На рис. 4 зображені результати тестувань технології VDSL2.

Ми вважаємо необхідним інформувати наявних та нових абонентів ЧФ ПАТ «Укртелеком», пояснювати їм переваги нової технології та переходу на більш швидкісні пакети, що сприятиме зміні тарифів. Так, ПАТ «Укртелеком» має намір розробити конкурентні тарифи та вигідні комплексні пропозиції «Інтернет + IPTV + телефонія», модем за 1 грн. (за умови підписання контракту на 2 роки), а також забезпечити надійність зв'язку. Щодо швидкостей, то якщо потрібно більше умовних 50 Мб/с, то можна протягнути гігабітну FTTH-оптику. Дорожче, але знову ж таки «за конкурентною ціною» (для довідки, вартість оптики становить 100–120 грн./міс.) з модемом вартістю за 1 грн./міс.

Запропонована технологія дає змогу істотно зменшити витрати ЧФ ПАТ «Укртелеком»:

- на електроенергію на 30% (приблизно 30 тис. кВт \* 1,5894 грн. = 47,7 тис. грн. на рік з однієї станції);
- витрати на оплату праці на 15% (15 \* 34 436 тис. грн. / 100 = 5 165,4 тис. грн.).

Заміна однієї АТС коштуватиме приблизно 10 млн. грн., при цьому 20–30% цієї вартості можуть бути компенсовані за рахунок реалізації застарілого обладнання, а 20% – за рахунок вивільнення будівель та споруд підприємства, що вплине на зменшення орендної плати, яку підприємство сплачує Чернівецькій міській раді.

**Висновки.** З наведеного вище можна зробити такі висновки. В підприємствах зв'язку надається низка послуг, окремі з яких високо затратні, що суттєво впливає на рентабельність діяльності підприємства загалом. Здійснення моніторингу поточних витрат можливе шляхом впровадження центрів витрат і центрів відповідальності в розрізі факторів виробництва. Впровадження сучасних досягнень науково-технічного прогресу в галузі зв'язку, а саме модернізація мережі на базі технології FTTC, дасть змогу суттєво знизити поточні витрати підприємства зв'язку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Безверхий К.В. Непрямі витрати в системі управління промислових підприємств: обліково-контрольний аспект: монографія. Київ: ЦУЛ, 2013. 276 с.
2. Борисевич Є.Г., Буряк В.Г., Станкевич І.В., Стрельчук Є.М. Управління якістю інфокомунікаційних послуг: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ, 2010. 272 с.
3. Матеріали ПАТ «Укртелеком». URL: <http://www.ukrtelecom.ua>.
4. Матеріали Чернівецької філії ПАТ «Укртелеком»: офіційний сайт. URL: <http://www.chernivtsi.ukrtelecom.ua>.

УДК 331.1: 330.142

**Димченко О.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки підприємств,  
бізнес-адміністрування та регіонального розвитку  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

**Тараруєв Ю.О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємств,  
бізнес-адміністрування та регіонального розвитку  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

## ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ПРОЦЕСІ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено поняття інтелектуального капіталу, вартість якого запропоновано визначати як вартість створених працівниками підприємства інтелектуальних активів. Запропоновано співвідношення для визначення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємств. Надано рекомендації щодо застосування інтелектуального капіталу підприємств у процесі визначення їх конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, інтелектуальні активи, вартість інтелектуального капіталу, ефективність використання інтелектуального капіталу підприємств, конкурентоспроможність підприємств.

### **Дымченко Е.В., Тараруев Ю.А. ПРИМЕНЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ПРОЦЕССЕ ОЦЕНИВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье определено понятие интеллектуального капитала, стоимость которого предложено определять как стоимость созданных работниками предприятия интеллектуальных активов. Предложено соотношение для определения эффективности использования интеллектуального капитала предприятий. Предоставлены рекомендации по применению интеллектуального капитала предприятий в процессе определения их конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, интеллектуальные активы, стоимость интеллектуального капитала, эффективность использования интеллектуального капитала предприятий, конкурентоспособность предприятий.

### **Dymchenko O.V., Tararuyev Yu.O. THE APPLICATION OF INTELLECTUAL CAPITAL FOR EVALUATION THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

The concept of intellectual capital is defined, the value of which is proposed to define as the value of intellectual assets created by the employees of the enterprise in the article. Also the ratio for determining the efficiency of the intellectual capital of enterprises is proposed. The recommendations for the application of intellectual capital of enterprises in the process of determining their competitiveness are performed.

**Key words:** intellectual capital, intellectual assets, value of intellectual capital, efficiency of enterprise intellectual capital application, competitiveness of enterprises.

**Постановка проблеми.** В умовах появи, успішного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, що за змістом та результатами діяльності відносяться до так званої інноваційної, або нової, економіки, зростає актуальність вирішення проблем оцінки та ефективного використання інтелектуального капіталу, а також врахування цього ресурсу в процесі визначення конкурентоспроможності підприємств.

Будь-яке підприємство незалежно від галузевого спрямування, специфіки продукції, організаційної структури або інших особливостей прагне до інноваційного розвитку через залучення інтелектуального капіталу, але виконання цього завдання ускладнюється тим, що, по-перше, існують суттєві розбіжності щодо сутності інтелектуального капіталу; по-друге, інтелектуальний капітал існує виключно як економічна категорія і не сприймається спеціалістами-практиками через відсутність зрозумілих критеріїв його оцінки. Все це приводить до того, що інтелектуальний капітал не використовується вітчизняними підприємствами, що обумовлює ігнорування його і як важливого фактору, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Таким чином, проблеми ідентифікації, оцінювання та використання інтелектуального капіталу

є надзвичайно актуальними, а їх комплексне дослідження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств і прискорить їх інноваційний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи позиції науковців щодо визначення сутності інтелектуального капіталу, відзначаємо результати досліджень таких з них, як, зокрема, Е. Брукінг, О.Б. Бутнік-Сіверський, Л. Едвінссон, М. Мелоун, О.В. Кендюхов, Л.Г. Мельник, О.Дж. Гелбрейт, К. Снейбі, А. Стюарт, Т.В. Понедільчук.

Серед публікацій, що присвячені дослідженню проблем оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, особливої уваги заслуговують роботи таких науковців, як, зокрема, С.В. Беляєва, Т.Л. Зубко, С.Г. Кафлевська, Т.І. Ганжа, А.О. Левицька, В.Д. Пантелеєв, О.С. Харитонова, Д.В. Яцковий.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** За результатами робіт названих науковців варто зробити висновок про те, що проблеми, які стосуються визначення сутності та розрахунку величини вартості інтелектуального капіталу, а також застосування його в процесі визначення конкурентоспроможності підприємств, є такими, що вивчені недостатньо і потребують подальшого дослідження.

Зокрема, особливо важливим є теоретичне обґрунтування наукових пропозицій щодо визначення вартості інтелектуального капіталу, оскільки практичне впровадження таких пропозицій дасть змогу підприємствам виділяти капітал цього виду у складі сукупного капіталу та використовувати його для підвищення власної конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

**Мета статті** полягає у визначенні сутності та ефективності використання інтелектуального капіталу з метою врахування його в процесі визначення конкурентоспроможності підприємств.

Для реалізації сформульованої вище мети необхідно реалізувати такі завдання:

- на основі аналізу підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників до тлумачення інтелектуального капіталу запропонувати власне визначення цього терміна;

- запропонувати співвідношення для визначення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємств;

- сформулювати рекомендації щодо застосування показників ефективності використання інтелектуального капіталу підприємств в процесі визначення їх конкурентоспроможності.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

##### *1. Визначення сутності інтелектуального капіталу.*

Інтелектуальний капітал є порівняно новим поняттям, тлумачення якого є досить різноманітними. Найпростіше визначення інтелектуального капіталу належить Дж. Гелбрейту, який пов'язує інтелектуальний капітал з інтелектуальною діяльністю [1]. Таке визначення є основою для чіткого розмежування інтелектуального капіталу та інтелектуального потенціалу підприємств. Е. Брукінг ототожнює інтелектуальний капітал з важливими для компанії нематеріальними активами, що використовуються для здобуття конкурентних переваг [2]. Т.А. Стюарт також акцентує увагу на цінності інтелектуального капіталу для компанії, визначаючи його як сукупність знань працівників компанії, що визначають її конкурентоздатність [3]. Цінність такого підходу полягає в тому, що інтелектуальний капітал визнається чинником, що підвищує конкурентоздатність компанії. До найбільш поширених варто віднести також точку зору Л. Едвінссона та М. Мелоуна, які розглядають інтелектуальний капітал як суму людського (компетенція та досвід персоналу) та структурного (куди входять клієнтський, організаційний, інноваційний та процесний капітали) [4]. Крім того, для виділення інтелектуального капіталу, інший капітал автор називає фінансовим. Перевагами цього підходу є виявлення у складі інтелектуального капіталу елемента, що може бути втрачений (людський капітал в разі втрати кваліфікації працівників), та його незмінної частини (структурний капітал, що є результатами інтелектуальної діяльності працівників, що належать компанії незалежно від змін складу та структури персоналу, зокрема інтелектуальна власність, організаційна структура). Серед підходів до визначення інтелектуального капіталу особливої уваги заслуговує підхід К. Свейбі, який, як і Е. Брукінг, ототожнює інтелектуальний капітал з нематеріальними активами, пропонуючи виділяти такі його складові: а) індивідуальна компетентність (вміння, освіта, досвід, цінності та діяльність людей); б) внутрішня структура підприємства (результати роботи працівників, що належать підприємству, а саме технології, сис-

тема управління та інформаційного забезпечення та організаційна культура); в) зовнішня структура підприємства (зовнішнє оточення, імідж підприємства тощо). Варто відзначити, що для оцінювання кожної складової інтелектуального капіталу автор запропонував систему показників, що характеризується такими особливостями:

- під час оцінювання індивідуальної компетентності основна увага приділяється визначенню рівня освіти персоналу та витрат на навчання працівників; крім того, автор пропонує визначати показники, що характеризують питому вагу та результати роботи спеціалістів підприємства;

- внутрішня структура підприємства оцінюється з використанням показників, що характеризують допоміжний персонал, інвестиції в інформаційні технології та термін функціонування підприємства;

- зовнішня структура підприємства оцінюється залежно від якості надання послуг, ефективності маркетингу та наявності фінансових результатів.

У такому виборі показників є певна логіка, але практичне застосування матриці пов'язане з проблемами, оскільки незрозуміло, як усі запропоновані показники узгоджуються між собою [5]. Однак пропозиції К. Свейбі мають певну методологічну цінність, оскільки цей дослідник спробував оцінити інтелектуальний капітал через застосування системи показників, що дає змогу говорити про можливість врахування інтелектуального капіталу під час визначення конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз робіт вітчизняних дослідників показує, що вони також активно вивчають актуальні питання ідентифікації та оцінювання інтелектуального капіталу підприємств та мають власні погляди на сутність цієї економічної категорії.

Так, Л.Г. Мельник визначає інтелектуальний капітал як інтелектуальні здібності людей разом зі створеними ними матеріальними і нематеріальними засобами, які використовуються в процесі здійснення інтелектуальної праці [6]. О.В. Кендюхов дотримується схожих поглядів, вважаючи, що інтелектуальний капітал здатен створювати нову вартість інтелектуальних ресурсів підприємства, представлених людським і машинним інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, які або створені самостійно, або залучені з боку як засоби формування нової вартості [7, с. 41]. На думку О.Б. Бутніка-Сіверського, інтелектуальний капітал – це створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості) [8]. Т.В. Понедільчук за результатами змістовного порівняльного аналізу підходів до визначення інтелектуального капіталу доходить висновку про те, що інтелектуальний капітал можна розглядати як навички, що є власністю організації, яка досліджує і капіталізує ідеї з метою збільшення вартості [9].

За результатами аналізу наведених вище підходів доцільно відзначити такі особливості інтелектуального капіталу як економічної категорії.

По-перше, джерелом формування інтелектуального капіталу підприємств є його персонал. Таким чином, незалежно від кількості виділених у його складі структурних елементів інтелектуальний капітал (зокрема, структурний, клієнтський, процесний) генерується людьми як основною рушійною силою розвитку підприємства.

По-друге, інтелектуальний капітал створюється лише тоді, коли виявляються унікальні навички, знання та вміння працівників, що використовуються для досягнення тактичних та стратегічних завдань підприємства. При цьому про унікальність можна говорити лише з урахуванням досягнутих результатів.

По-третє, результати залучення і використання інтелектуального капіталу підприємства найяскравіше виявляються в процесі створення інтелектуальних активів (більшість дослідників називає такі активи нематеріальними). Як було зазначено вище, результатами застосування інтелектуального капіталу можуть бути і удосконалена структура управління, і відносини з клієнтами. Але спроби вартісної оцінки таких результатів будуть суб'єктивними і суперечливими. Тут варто відзначити, що, на відміну від зарубіжних і вітчизняних авторів, що отожднюють інтелектуальний капітал з нематеріальними активами, автори цієї роботи підкреслюють, що персонал підприємства генерує інтелектуальний капітал, який є джерелом інтелектуальних активів.

По-четверте, результатами застосування інтелектуального капіталу є не всі інтелектуальні активи підприємства, а лише ті, що створені працівниками для підприємства, незалежно від того, чи передбачене це їх професійними обов'язками.

Таким чином, частково поділяючи розглянуті раніше позиції вітчизняних і зарубіжних дослідників, наведемо таке визначення інтелектуального капіталу.

**Інтелектуальний капітал** – це унікальні знання, вміння та навички персоналу підприємства, використання яких приводить до створення інтелектуальних активів.

З цього визначення випливає, що залучення інтелектуального капіталу приводить до появи інтелектуальних активів, аналогічно до того, як фізичний капітал використовується для придбання більш традиційних активів підприємства, а саме основних засобів та оборотних активів. Різниця між цими процесами полягає в тому, що інтелектуальні активи саме створюються працівниками підприємства. При цьому варто зауважити, що інтелектуальні активи, які придбаються у інших суб'єктів господарювання, також генеруються фізичним капіталом підприємства (рис. 1).

Врахування наведеного раніше визначення інтелектуального капіталу дає підстави стверджувати, що вартість інтелектуального капіталу підприємства дорівнює вартості інтелектуальних активів, створених його працівниками, а відсутність таких активів є свідченням того, що знання, вміння та навички персоналу складно оцінити у вартісному вираженні, тому їх пропонується вважати не інтелектуальним капіталом, а інтелектуальним потенціалом підприємства, який потребує реалізації в майбутньому.

Описаний підхід має певні переваги.

Підприємства отримують можливість оцінити інтелектуальний капітал з використанням чіткого та зрозумілого критерію, а саме вартості інтелектуальних активів, що створені працівниками. Інші можливі позитивні наслідки використання інтелектуального капіталу (підвищення репутації, зростання кількості клієнтів, переваги організаційної структури тощо) не враховуються у статті через складність вартісної оцінки їх впливу на діяльність підприємства.

Визначення вартості інтелектуального капіталу дає можливість ввести його в господарську діяльність підприємств, виділивши його у складі капіталу, а також визначати економічну ефективність використання капіталу цього виду та його вплив на конкурентоспроможність підприємства, про що йтиметься далі.

**2. Визначення показників ефективності використання інтелектуального капіталу підприємств.**

Під час обґрунтування показників ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства важливо враховувати загальне уявлення про ефективність використання економічних ресурсів суб'єктів господарювання, за яким ефективність може бути визначена як відношення економічних вигод від використання ресурсів до витрат, пов'язаних з їх отриманням.

Оскільки вартість інтелектуального капіталу привірюється у роботі до вартості інтелектуальних активів, створених працівниками, в процесі визначення ефективності використання такого капіталу пропонується враховувати такі важливі особливості створення інтелектуальних активів:

– мета створення (активи можуть створюватися як для використання підприємством, так і для реалізації іншим суб'єктам господарювання);

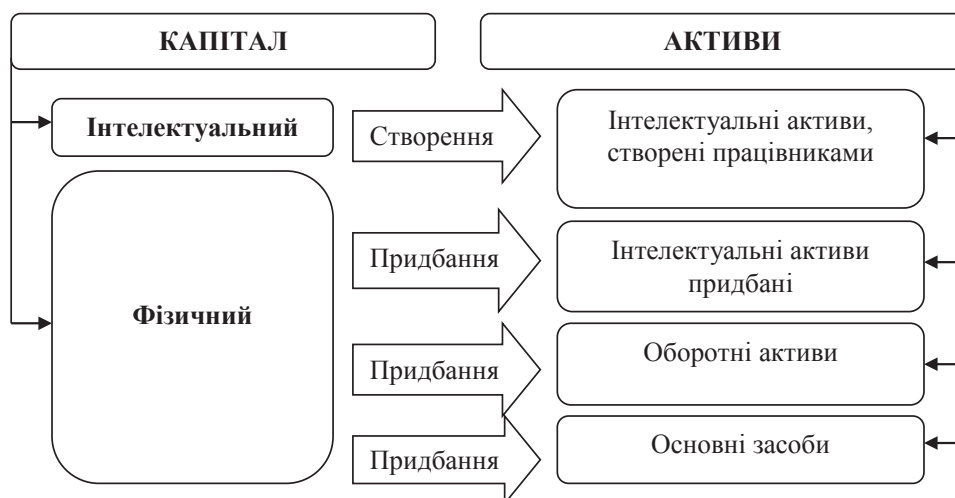


Рис. 1. Інтелектуальний капітал як джерело створення інтелектуальних активів



– обов'язки працівників (створення інтелектуальних активів інколи може передбачатися обов'язками працівників (наприклад, під час розроблення програмних продуктів), або такі активи можуть бути створені за власною ініціативою працівників).

Розглянемо кожен з описаних випадків більш детально.

Якщо інтелектуальні активи створюються для внутрішнього використання, їх вартість здебільшого оцінюється витратними методами, оскільки застосування доходного підходу до оцінки активів ускладнюється наявністю проблем, що виникають у процесі виділення частки економічних вигод, що припадає саме на активи, про які йдеться. З іншого боку, застосування методів порівняльного підходу до оцінки активів практично неможливе через їх унікальність та відсутність об'єктів-аналогів. Якщо інтелектуальні активи створюються для реалізації іншим суб'єктам господарювання, їх вартість здебільшого визначається використанням методів доходного підходу (методи звільнення від роялті, капіталізації надлишкових прибутків, дисконтування грошових потоків тощо). Крім того, в разі реалізації інтелектуальних активів іншим суб'єктам господарювання їх створення, як правило, є обов'язками працівників підприємства.

Якщо інтелектуальні активи створювалися працівниками за власною ініціативою, підприємство, як правило, сплачує їм винагороду в обмін на права використання таких активів (інакше можливі позови до суду, що підтверджується досвідом країн з розвиненою ринковою економікою та високим рівнем організаційної культури). В разі створення інтелектуальних активів у межах професійних обов'язків працівників підприємство сплачує їм заробітну плату. Крім того, створення інтелектуальних активів на професійній основі передбачає врахування витрат підприємства на навчання персоналу.

Якщо інтелектуальні активи створюються для власного використання, економічний ефект може досягатися за рахунок економії робочого часу, зниження витрат, зростання продуктивності праці тощо. Такий ефект обов'язково матиме місце, бо інакше втрачається економічний сенс створення інтелектуальних активів для внутрішнього використання. Складність визначення ефекту в цьому разі полягає в тому, що він залежить від виду активів та специфіки діяльності підприємства, тому може бути формалізований лише в загальному вигляді. При цьому ефективність використання інтелектуального капіталу визначатиметься як відношення економічного ефекту від їх використання до вартості створення, що визначена методами витратного підходу. Якщо ж йдеться про реалізацію інтелектуальних активів іншим підприємствам, розрахунок ефективності використання інтелектуального капіталу передбачає зіставлення їх вартості, що визначена з використанням доходного підходу, з їх вартістю, що визначена з використанням витратного підходу.

Ще однією важливою відмінністю інтелектуальних активів, що створюються для реалізації іншим підприємствам, від таких, що створюються працівниками для внутрішнього використання, є те, що у другому випадку економічний ефект від використання активів виявляється протягом усього терміну їх використання, тоді як у разі реалізації активів іншим суб'єктам підприємство здебільшого отримує економічні вигоди у певному періоді.

З урахуванням викладеного вище наведемо співвідношення для визначення ефективності вико-

ристання інтелектуального капіталу підприємства (1–4):

$$E_{IK(B)}^{ВП} = \frac{n \times \Delta e}{M+B+I}, \quad (1)$$

$$E_{IK(\Pi)}^{ВП} = \frac{n \times \Delta e}{M+3\Pi+H+I}, \quad (2)$$

$$E_{IK(B)}^P = \frac{ВДП}{M+B+I}, \quad (3)$$

$$E_{IK(\Pi)}^P = \frac{ВДП}{M+3\Pi+H+I}, \quad (4)$$

де  $E_{IK(B)}^{ВП}$  – ефективність використання інтелектуального капіталу підприємств, якщо інтелектуальні активи створюються працівниками за власною ініціативою та для внутрішнього використання на підприємстві, частка одиниці;

$E_{IK(\Pi)}^{ВП}$  – ефективність використання інтелектуального капіталу підприємств, якщо інтелектуальні активи створюються працівниками в межах професійних обов'язків та для внутрішнього використання на підприємстві, частка одиниці;

$E_{IK(B)}^P$  – ефективність використання інтелектуального капіталу підприємств, якщо інтелектуальні активи створюються працівниками за власною ініціативою для реалізації іншим суб'єктам господарювання, частка одиниці;

$E_{IK(\Pi)}^P$  – ефективність використання інтелектуального капіталу підприємств, якщо інтелектуальні активи створюються працівниками в межах професійних обов'язків для реалізації іншим суб'єктам господарювання, частка одиниці;

$n$  – термін використання інтелектуальних активів підприємства, років;

$\Delta e$  – економічний ефект від використання інтелектуальних активів підприємства, тис. грн.;

$M$  – матеріальні витрати, пов'язані зі створенням інтелектуальних активів підприємства, тис. грн.;

$ВДП$  – вартість створених інтелектуальних активів, визначена з використанням методів доходного підходу, тис. грн.;

$B$  – загальна сума винагороди працівникам підприємства в разі створення інтелектуальних активів, тис. грн.;

$3\Pi$  – заробітна плата працівників, що займаються створенням інтелектуальних активів, тис. грн.;

$H$  – витрати на навчання персоналу, тис. грн.;

$I$  – інші витрати на створення інтелектуальних активів підприємства, тис. грн.

На основі співвідношень (1–4) можна визначити загальний показник ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства (5):

$$E_{IK} = \frac{n \times \Delta e + ВДП}{ВВП}, \quad (5)$$

– визначити ефективність інтелектуального капіталу, а з огляду на отримані результати обґрунтувати управлінські рішення, що стосуються підвищення кваліфікації персоналу, з метою створення інтелектуальних активів як для внутрішнього використання, так і для реалізації іншим підприємствам;

– порівнювати ефективність використання різних ресурсів та видів капіталу підприємства для обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств в умовах «нової економіки»;

– використовувати показники ефективності використання інтелектуального капіталу в процесі визначення конкурентоспроможності підприємства, а також оцінювати вплив інтелектуального капіталу на загальну ефективність підприємства.

**3. Застосування показників ефективності використання інтелектуального капіталу підприємств у процесі визначення їх конкурентоспроможності.**

Таблиця 1

## Основні чинники конкурентоспроможності підприємства та показники, що їх характеризують

Фактори конкурентоспроможності	Показники
Інноваційна активність	Загальна ефективність використання інтелектуального капіталу (5)
Фінансування діяльності	Збалансованість грошових потоків (співвідношення позитивних та негативних грошових потоків підприємства)
Загальна ефективність діяльності	Операційні доходи на одиницю операційних витрат
Технічне забезпечення діяльності	Співвідношення початкової вартості введених та списаних основних засобів
Ефективність маркетингу	Темпи зростання обсягів реалізованої продукції в натуральному вираженні або темпи зростання кількості клієнтів
Ринковий статус	Частка підприємства на регіональному ринку або серед найбільш впливових конкурентів
Враховання інтересів акціонерів	Дивіденди на одиницю статутного капіталу
Репутація у ЗМІ	Визначається на основі аналізу публікацій про підприємство на основі бальної оцінки із залученням потенційних клієнтів як респондентів

За результатами аналізу сучасних публікацій з питань визначення конкурентоспроможності підприємств можна умовно поділити авторів наукових робіт на групи залежно від того, яким методом визначення конкурентоспроможності вони віддають перевагу.

Найбільш поширеним є підхід, за якого конкурентоспроможність підприємства визначається на основі розрахунку коефіцієнтів, що характеризують його діяльність за певний період. Наприклад, С.Г. Кафлевська та Т.І. Ганжа у роботі [10] спираються на теорію ефективної конкуренції, визначаючи конкурентоспроможність підприємства з використанням системи коефіцієнтів за такими напрямками, як ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, збут продукції та якість продукції. Такі автори, як О.С. Харитонова та Д.В. Яцковий, також наводять показники для оцінки конкурентоспроможності, але, на відміну від попередніх вчених, не розраховують конкурентоспроможність певного суб'єкта господарювання [11; 12, с. 186–188].

В.Д. Пантелеев, С.В. Беляєва та Т.Л. Зубко демонструють застосування математичних методів для визначення конкурентоспроможності підприємств [13, с. 12–15; 14, с. 78–80].

Крім того, деякі публікації не містять авторських пропозицій, бо присвячені питанням класифікації методів оцінки конкурентоспроможності. Прикладом такої роботи може вважатися публікація А.О. Левицької [15, с. 159].

Підхід, що передбачає визначення рівня конкурентоспроможності підприємств на основі розрахунку показників їх діяльності, на нашу думку, є найбільш перспективним, оскільки: а) дає змогу змінювати набір показників, що використовуються для розрахунків, залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства; б) є порівняно простим у застосуванні для спеціалістів-практиків; в) результати визначення показників підприємства в разі потреби можуть використовуватися для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності з використанням таксономічного аналізу, методу «багатокутника конкурентоспроможності» або іншого методу інтегральної оцінки, крім тих, що передбачають використання результатів експертних оцінок.

З метою ілюстрації прикладу застосування показника ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства в процесі визначення його конкурентоспроможності наведемо перелік основних факторів конкурентоспроможності підприємства та показників, що в узагальненому вигляді відображають їх вплив на діяльність підприємства (табл. 1).

Варто відзначити, що наведений перелік факторів і показників може бути розширений з урахуванням потреб та особливостей функціонування конкретних підприємств. Щодо методів розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, то для цього можна використовувати як таксономічний аналіз, так і метод радара, оскільки перший передбачає стандартизацію первинних даних для коректності їх порівняння, а другий – переведення у лінійні одиниці виміру.

Це дасть змогу врахувати в процесі визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств не лише фактори, що характеризуються наведеними показниками, але й репутацію підприємства, що може бути визначена лише з використанням результатів експертних оцінок.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

На основі результатів аналізу поглядів зарубіжних і вітчизняних дослідників щодо сутності інтелектуального капіталу пропонується визначити його як унікальні знання, вміння та навички персоналу підприємства, використання яких приводить до створення інтелектуальних активів. При цьому вважається, що вартість інтелектуального капіталу дорівнює вартості створених працівниками інтелектуальних активів. На нашу думку, таке визначення дає змогу оцінити інтелектуальний капітал та ввести його в господарську діяльність підприємств як елемент їх сукупного капіталу.

Обґрунтовано тезу про те, що визначення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства залежить від мети створення інтелектуальних активів та обов'язків працівників, а також запропоновані визначення для розрахунку ефективності використання капіталу з урахуванням перелічених особливостей. Крім того, за результатами узагальнення показників ефективності використання інтелектуального капіталу (1–4) запропоновано загальний показник його ефективності (5), який, на думку авторів, може використовуватися в процесі визначення конкурентоспроможності підприємств.

З метою ілюстрації застосування показника ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства в процесі визначення його конкурентоспроможності представлено показники, що відображають вплив найважливіших факторів конкурентоспроможності підприємства на його конкурентний статус (табл. 1). При цьому вважається, що ефективність використання інтелектуального капіталу є узагальнюючим критерієм інноваційної активності підприємства, оскільки така активність, на думку авторів, передбачає створення працівниками підпри-

емства інтелектуальних активів, наявність і використання яких свідчать про успішне застосування підприємством інтелектуального капіталу.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства з урахуванням показників, наведених у роботі, рекомендується використовувати таксономічний аналіз або метод багатокутника (радар) конкурентоспроможності. Практичне застосування результатів роботи на прикладі конкретних підприємств ускладнюється необхідністю врахування їх репутації у засобах масової інформації, але може бути темою окремого дослідження за умови наявності необхідної первинної інформації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гэлбрейт Д. Экономические теории и цели общества / пер. с англ.; под ред. Н.Н. Иноземцевой. Москва: Прогресс, 1979. 406 с.
2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 287 с.
3. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ.; под ред. В.В. Ноздриной. Москва: Поколение, 2007. 368 с.
4. Эдвинсон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости капитала / пер. с англ.; под ред. В.Л. Иноземцева. Москва: Прогресс, 2000. 318 с.
5. Sveibi K.E. Monitor nematerialnyh aktiviv [The intangible asset monitor]. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Karl\\_Erik\\_Sveiby/publication/235281277\\_The\\_Intangible\\_Assets\\_Monitor/links/55533d7108ae6943a86dc179/The-Intangible-Assets-Monitor.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Karl_Erik_Sveiby/publication/235281277_The_Intangible_Assets_Monitor/links/55533d7108ae6943a86dc179/The-Intangible-Assets-Monitor.pdf).
6. Мельник Л.Г., Ильяшенко С.В., Касьяненко В.М. Экономика информации и информационные системы предприятия: учебн. пособ. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. 400 с.
7. Кендюхов О.В. Интеллектуальный капитал предприятия: методология формирования механизма управления: монография. Донецк: ДонУЕП, 2006. 307 с.
8. Бутник-Сиверський О.Б. Интеллектуальный капитал (теоретический аспект) . URL: [http://www.ipdo.kiev.ua/files/articles/butnik-siverskiy\\_intelektual\\_capital\\_theoretical\\_aspect.doc](http://www.ipdo.kiev.ua/files/articles/butnik-siverskiy_intelektual_capital_theoretical_aspect.doc).
9. Понедільчук Т.В. Интеллектуальный капитал: суть и методы оценки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3288>.
10. Кафлевська С.Г., Ганжа Т.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 4. С. 80–85.
11. Харитоновна О.С. Кількісні показники оцінки конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу регіону. Ефективна економіка. 2011. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_1_10).
12. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 183–188.
13. Пантелеев В.Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2008. Вип. 2 (45). С. 10–16.
14. Беляева С.В., Зубко Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (практичний аспект). Інноваційна економіка. 2013. № 7. С. 72–78.
15. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. С. 155–163.

УДК 005.658

**Ермак С.О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
(м. Кривий Ріг)*

## СИСТЕМАТИКА ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті проведено аналіз наявних у науковій літературі трактувань терміна «інноваційний механізм». Запропоновано авторське визначення інноваційного механізму управління підприємством. Розглянуто можливі рівні функціонування інноваційного механізму, а саме макрорівень, регіональний рівень та внутрішньофірмовий рівень. Досліджено взаємозв'язок елементів функціонального забезпечення інноваційних механізмів та стадій розвитку підприємства. Структуровані інноваційні механізми управління за п'ятьма основними елементами, виділено їх основні складові. Систематизовано види інноваційних механізмів економічного управління підприємством на основі їх основних складових.

**Ключові слова:** інноваційний механізм, економічне управління, функціональне забезпечення.

### **Ермак С.О. СИСТЕМАТИКА ИННОВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В статье проведен анализ существующих в научной литературе трактовок термина «инновационный механизм». Предложено авторское определение инновационного механизма управления предприятием. Рассмотрены возможные уровни функционирования инновационного механизма, а именно макроуровень, региональный уровень и внутрифирменный уровень. Исследована взаимосвязь элементов функционального обеспечения инновационных механизмов и стадий развития предприятия. Структурированы инновационные механизмы управления по пяти элементам, выделены их основные составляющие. Проведена систематизация видов инновационных механизмов экономического управления предприятием на основе их основных составляющих.

**Ключевые слова:** инновационный механизм, экономическое управление, функциональное обеспечение.

### **Yermak S.O. SYSTEMATICS OF INNOVATIVE MECHANISMS OF ECONOMIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE**

The article analyzes the definitions of "innovative mechanism" existing in the scientific literature. In the article suggested author's definition of innovation mechanism of enterprise management. Possible levels of functioning of the innovation mechanism, namely, macro-regional, on the intra-firm, are considered. The interconnection of elements of functional support of innovative mechanisms and stages of enterprise development is explored. The innovative management mechanisms are structured around five main elements, their main components are highlighted. The types of innovative mechanisms of economic management of an enterprise are systematized on the basis of their main components.

**Key words:** innovative mechanism, economic management, functional support.



**Постановка проблеми.** Провідна роль, яка належить інноваціям в діяльності кожного підприємства в умовах постіндустріальної трансформації економіки, докорінно змінює його діяльність. Інновації виступають основою конкурентоспроможності підприємств, приводять до підвищення ефективності, поліпшення якості продукції та послуг. Актуальність розробки інноваційних механізмів економічного управління підприємств виходить з посилення інтенсивності інноваційних процесів, скорочення життєвого циклу інновацій, зміни функцій і складу учасників інноваційної діяльності.

Нині дослідження інноваційних механізмів залишається одним з найменш конкретизованих напрямів в інноваційному управлінні. Система управління підприємством, яка побудована на основі інноваційного підходу, має на меті поетапне забезпечення високих темпів інноваційного розвитку, зростання ефективності підприємства та його підрозділів, враховує динаміку інноваційних процесів, на основі чого формуються відповідні зміни в структурі управління. В такому механізмі управління головна увага приділяється інноваційним завданням, органам, функціям управління та моделюванню життєдіяльності відповідно до динаміки зміни фаз циклічного розвитку підприємства як системи. У зв'язку з цим інноваційний механізм управління підприємством повинен враховувати всі аспекти розвитку підприємства в часі та просторі на основі закономірностей розвитку систем. Запровадження концепції інноваційних механізмів розвитку підприємства потребує конкретизації підходів до оцінки їх сутності та різновидів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Світовою практикою запропоновано багато економічних інструментів інноваційної політики, за допомогою яких можна управляти інноваційною діяльністю економічних систем різних рівнів. У статті особливий інтерес представляє дослідження інноваційних механізмів на мікрорівні. Вивченню означених питань присвячено роботи багатьох науковців, таких як, зокрема, А.Р. Дунська, В.А. Колоколов, Ю.Д. Кунєв, С.В. Мочерний, В.Н. Некрасов, А.А. Садеков, С.Д. Щеглюк [1–7].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на значний науковий доробок у сфері регулювання інноваційної діяльності підприємства та різнобічних аспектів інноваційного розвитку, питання інноваційних механізмів економічного управління підприємством потребує подальшого дослідження шляхом їх систематизації.

**Мета статті** полягає у систематизації інноваційних механізмів економічного управління підприємством на основі їх основних складових.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні проблеми управління в Україні пов'язані з маркетингом, організацією постачання, науковою організацією виробництва та праці, умовами комерціалізації наукових розробок, інтелектуальним потенціалом підприємства тощо. Для реалізації основних функцій управління (планування, облік, моніторинг, аналіз) необхідний пошук більш ефективних способів, оскільки методи, інструменти, сформовані класичні концепції управління не дають відповіді на всі питання управління виробничими підприємствами відповідно до сучасних вимог. Сучасне управління підприємством потребує механізмів, які допоможуть модернізувати організаційну та інформаційну структуру підприємства, тобто інноваційних механізмів, здатних оцінити методи управління, що використовую-

ються, їх відповідність мінливим економічним умовам функціонування підприємства. Оскільки однозначного трактування інноваційного механізму управління підприємством в сучасній літературі досі не існує, доцільним буде з'ясувати сутність цього поняття.

На думку В.А. Колоколова, «інноваційний механізм – це організаційно-економічна форма здійснення інноваційної діяльності і сприяння її проведенню, пошуку інноваційних рішень, а також важіль стимулювання і регулювання цієї діяльності» [3]. А.Р. Дунська вважає, що «інноваційний механізм розвитку підприємств доцільно розглядати як систему взаємозв'язаних елементів, комбінація та одночасне функціонування яких сприятиме інноваційному розвитку підприємства» [1]. Трактування інноваційного механізму Г.Д. Ковальовим виглядає таким чином: «це організаційно-економічна форма здійснення інноваційної діяльності та сприяння її проведенню, пошуку інноваційних рішень, а також важіль стимулювання і регулювання цієї діяльності» [8].

Так, інноваційний механізм управління підприємством в сучасних умовах – це цілісна система основних елементів, які регулюють процес поетапного управління інноваційною діяльністю підприємства для досягнення заданої мети.

Інноваційний механізм може функціонувати на макрорівні, регіональному рівні та внутрішньофірмовому рівні. На кожному з них визначаються і вирішуються свої завдання. Макрорівень дає змогу сформувати державну інноваційну політику, програми підтримки інноваційної ініціативи, а також методи, що стимулюють їх розвиток. Регіональний рівень вирішує подібні завдання, але їх використання стосується особливостей окремо взятого регіону. Внутрішньофірмовий рівень, спираючись на умови, створені на макрорівні та регіональному рівні, спрямовує підприємницьку ініціативу в інноваційне русло. У структуру інноваційного механізму управління підприємством повинні входити взаємопов'язані елементи державного регулювання діяльності, ринкові механізми цієї діяльності, внутрішні механізми регулювання окремих аспектів управлінської інноваційної діяльності, система конкретних методів і способів їх здійснення.

Існує безліч таких механізмів, які виконують певні функції. Причому ця безліч не є закритою, а поява нових механізмів є закономірною подією. Інноваційні механізми повинні формувати функціональне забезпечення підприємств в безпосередній прив'язці до стадій його життєвого циклу. Під функціональним забезпеченням розуміють інноваційне, інвестиційне та фінансове забезпечення. Інноваційне забезпечення має сприяти зародженню та ефективному пошуку нововведень. Повинен бути відповідний механізм, що дає змогу прискорити процес генерування нововведень. Далі слід створити умови вкладення коштів з метою комерціалізації нововведень, їх впровадження у виробництво. Природно, що вирішення задач створення інноваційних рішень та інвестування неможливо здійснити без відповідних джерел фінансування. З іншого боку, не потребує особливих пояснень той факт, що механізми функціонального забезпечення будуть різними залежно від того, на якій стадії розвитку перебуває та чи інша підприємницька структура. Необхідно зв'язати елементи функціонального забезпечення зі стадіями розвитку підприємства [3]. Основні напрями подібного взаємозв'язку можна представити у вигляді матриці (табл. 1).

Ця матриця комплексно і системно описує ті елементи механізму, які дають змогу запустити (акти-



Таблиця 1

Характеристика взаємозв'язку елементів функціонального забезпечення та стадій розвитку підприємства [1]

Характеристики функціонального забезпечення	Стадії розвитку підприємства			Занепад
	Становлення	Розвиток	Зрілість	
Інноваційна	Пошук науково-технічних інноваційних рішень, захист інтелектуальної власності	Розробка та розвиток науково-технічних рішень	Розробка псевдоінновацій, тобто продуктів, інновацій процесів, передачі технологій	Пошук науково-технічних рішень щодо заміни застарілих процесів, придбання ліцензій та патентів
Інвестиційна	Визначення напрямів початкового вкладення коштів, інвестиційні шляхи за створення нових робочих місць та освоєння пріоритетних напрямів діяльності	Визначення напрямів виробничого інвестування, формування сприятливого інвестиційного клімату	Довгострокові інвестиції в участь у капіталі інших підприємств	Визначення напрямів, вкладення у переорієнтування підприємницької діяльності
Фінансова	Стартове фінансування, отримання дотацій через інкубаторні програми	Фінансування на стадії освоєння та розширення охоплення ринку, формування складу власників, вихід на фінансові ринки зростання	Фінансування розвитку виробничих потужностей, доступ до кредитних ресурсів	Фінансування згортання застарілого виробництва, дотацій та субсидій

Таблиця 2

Види інноваційних механізмів економічного управління підприємством та їх складові

Складові економічного управління підприємством	Види інноваційних механізмів економічного управління підприємством та їх складові			Маркетинговий механізм економічного управління підприємством
	Стратегічний механізм економічного управління підприємством	Вартісно-орієнтований механізм економічного управління підприємством	Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства	
Цільова	Забезпечення оптимального рівня соціально-економічної ефективності функціонування, життєздатності та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі шляхом формування та впровадження ефективних стратегічних змін на основі використання сучасних методів, способів та інструментів стратегічного управління.	Розробка механізмів управління формуваним вартості підприємства, а також їх впровадження у практику діяльності підприємств в умовах розвитку інноваційної економіки.	Досягнення оптимальних значень складових елементів інтелектуального потенціалу за мінімального використання ресурсів, необхідних для досягнення довгострокового конкурентного положення на ринку незалежно від змін зовнішнього середовища.	Вибір найбільш релевантної маркетингової товарної стратегії серед наявних альтернатив.
Функціональна	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інформаційна;</li> <li>організаційна;</li> <li>ресурсозабезпечуюча;</li> <li>розподільча;</li> <li>функція оптимізації;</li> <li>антикризова функція;</li> <li>адаптивна;</li> <li>контрольна.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планування;</li> <li>організації та координації діяльності усіх підрозділів;</li> <li>обліку, оцінювання, контролювання діяльності;</li> <li>моніторингу та своєчасного виявлення відхилень, регулювання діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цілестановлення;</li> <li>планування;</li> <li>організації;</li> <li>мотивації;</li> <li>контролю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз ринку та ринкових можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів;</li> <li>планування;</li> <li>організації;</li> <li>мотивації;</li> <li>контролю та аналізу виконання маркетингових планів (заходів).</li> </ul>
Методична	Визначення характеру розвитку підприємства; обґрунтування системи показників соціально-економічної ефективності функціонування; визначення рівня соціально-економічної ефективності функціонування; визначення рівня стратегічного розвитку; визначення напрямку (вектору) стратегічного розвитку.	Майновий (витратний); дохідний; ринковий.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Економічні;</li> <li>організаційні;</li> <li>управління персоналом;</li> <li>управління ризиком.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Метод аналізу частки ринку;</li> <li>методи шкалювання та кластеризації;</li> <li>економіко-математичні методи; метод експертних оцінок;</li> <li>метод консенсусу; метод тестування ринку.</li> </ul>

Продовження таблиці 2

Інструментальна	Формування стратегії розвитку; моделювання рівня стратегічного розвитку на основі теорії ігор; формування системи ризик-менеджменту в процесі стратегічного розвитку.	Оцінка VBM-показників; оцінка ринкових мультиплікаторів; фінансовий аналіз вартості підприємства; стратегічний аналіз вартості підприємства.	Ідентифікація складових елементів інтелектуального потенціалу; оцінка задіяних поточних можливостей розвитку інтелектуального потенціалу; оцінка балансу інтересів суб'єктів управління інтелектуальним потенціалом на основі типу взаємодії та вірогідності балансу досягнення цілей.	Матриця бізнес-стратегій підприємства; матриця вибору типу маркетингової товарної стратегії.
Технологічна	Моделювання рівня стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності.	Розробка оптимальної моделі формування вартості підприємства.	Оцінка «інтелектуального резерву» підприємства.	Ідентифікація виду маркетингової товарної стратегії.
Принципова	Системність, комплексність, альтернативність, гнучкість, інтегрованість, динамічність, адаптивність, наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, оптимальність, тривалість.	Міжнародних і національних стандартів оцінки вартості; загальносистемні принципи; стратегічного та фінансового управління підприємством.	Заміщення; очікування; пропорційності; ефективного використання; конкуренції; багатоваріантності; системності; колінавання попиту та пропозиції; прогресивності; адаптивності; динамічності.	Наукової обґрунтованості; системності; комплексності; пріоритетності; узгодженості; альтернативності; раціонального послідовного стратегічного та тактичного підходів; орієнтації на споживача; інтероперабельності.

візувати) інноваційний процес в підприємницьких структурах. В.А. Колоколов запропонував предствити «систему інноваційних механізмів п'ятьма групами: механізмами організації, механізмами розробки та впровадження, механізмами фінансування та стимулювання, механізмами технологічного трансферу та механізмами інтелектуальної власності» [3].

На основі проведених досліджень в роботах [1; 2] запропоновано структурувати інноваційні механізми управління підприємством за п'ятьма основними елементами.

1) Механізм діагностики, який спрямований на проведення аналітичних процедур щодо оцінки інноваційного потенціалу підприємства, визначення впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства, формування переліку індикаторів, що можуть бути використані для оцінки процесу розвитку підприємства.

2) Механізм впливу, що побудований на основі процедур прийняття управлінських рішень і містить важелі та засоби прийняття рішень для забезпечення розвитку підприємства.

3) Механізм забезпечення, який визначається компонентами процесу забезпечення підприємства усіма необхідними ресурсами в контексті досягнення цілей розвитку підприємства.

4) Механізм трансформації, що відповідає за здійснення процесу переходу підприємства на новий якісний рівень, що можна оцінити на основі зміни індикаторів інноваційного потенціалу.

5) Механізм взаємодії, який передбачає формування та використання взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, перш за все взаємозв'язків із зовнішнім ринком, параметри і вимоги якого можуть суттєво відрізнитися від національного середовища.

Аналіз досліджень науковців, наведених у роботах [4–7], дав змогу виділити у складі інноваційного механізму управлінської діяльності підприємства такі складові:

- цільова (сукупність цілей та основних результатів діяльності підприємства, на реалізацію яких спрямована управлінська діяльність, а також критерії вибору та оцінки досягнення певних цілей та результатів діяльності підприємства);

- функціональна (види управлінської діяльності (пізнавально-програмувальні та організаційно-регулятивні), необхідні для виконання основних функцій підприємства);

- методологічна (ті методи, які використовуються під час виконання всіх видів управлінської діяльності, тобто забезпечують виконання функціональної частини);

- інструментальна (управлінські рішення, повноваження, засоби інформаційно-матеріально-енергетичного впливу на об'єкт управління);

- технологічна (технологія підготовки прийняття і виконання управлінських рішень);

- складова, яка відображає сукупність принципів, а саме норми або правила, за якими потрібно здійснювати успішну управлінську діяльність.

В рамках проведеного дослідження розглянуто основні складові таких видів інноваційних механізмів управління підприємством (табл. 2), як стратегічний механізм економічного управління підприємством; вартісно-орієнтований механізм економічного управління підприємством; механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства; маркетинговий механізм економічного управління підприємством.

**Висновки.** Розкрита структура та види інноваційних механізмів в процесі розвитку підприємства можуть видозмінюватися та здобувати нові складові, що сприятимуть розвитку інноваційних процесів у сфері підприємництва. Використання інноваційних механізмів на практиці дасть змогу збільшити інноваційну складову і перейти до інноваційного типу економічного зростання.

Таким чином, ефективне використання інноваційних механізмів підприємства за рахунок підвищення ролі управління інноваційною активністю у загальній системі економічного управління підприємством слугуватиме вирішенню проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у глобальному економічному просторі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дунська А.Р. Передумови формування інноваційного механізму розвитку промислових підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 11. С. 63–67.

2. Дунська А.Р. Формування інноваційного механізму розвитку підприємства в умовах інформаційного суспільства та економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 2 (39). Ч. 1. С. 87–92.
3. Колоколов В.А. Инновационные механизмы функционирования предпринимательских структур. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 1. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/08.shtml>.
4. Кунев Ю.Д. Управление в митній службі: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 408 с.
5. Садеков А.А., Цурик В.В. Управление предприятием в условиях кризиса: моногр. Донець: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
6. Щеглюк С.Д. Механізми стимулювання інноваційної діяльності і концентрації ресурсів економіки регіону. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_1/pdf/087-093.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/087-093.pdf).
7. Мочерний С.В., Некрасов В.Н., Овчинников В.Н., Секретарюк В.В. Экономическая теория. URL: [http://library.tuit.uz/skanir\\_knigi/book/econ\\_teorija/econ\\_teorija.htm](http://library.tuit.uz/skanir_knigi/book/econ_teorija/econ_teorija.htm).
8. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации. Москва: ЮНИТИ, 2000. 54 с.

УДК 330.3+658.3.005.95

**Касич А.О.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

## ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті досліджено динаміку процесів модернізації на українських машинобудівних підприємствах порівняно із зарубіжними. Визначено основні тенденції модернізації виробничого, кадрового потенціалу, а також встановлено причини їх низької динаміки. Обґрунтовано цільові завдання підвищення рівня інвестиційної та інноваційної активності підприємств як умови здійснення модернізації в контексті підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** модернізація, динаміка, результативність, інвестиції, інновації.

### **Касич А.А. ИССЛЕДОВАНИЕ МОДЕРНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

В статье исследована динамика процессов модернизации на украинских машиностроительных предприятиях по сравнению с зарубежными. Определены основные тенденции модернизации производственного, кадрового потенциала, а также установлены причины их низкой динамики. Обоснованы целевые задачи повышения уровня инвестиционной и инновационной активности предприятий как условия осуществления модернизации в контексте повышения уровня их конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** модернизация, динамика, результативность, инвестиции, инновации.

### **Kasych A.O. AN INVESTIGATION OF MODERNIZATION PROCESSES AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN UKRAINE**

The article investigates the dynamics of modernization processes at Ukrainian machine-building enterprises in comparison with foreign ones. The main tendencies of modernization of production, personnel potential and the reasons of their low dynamics are determined. The objective tasks of raising the level of investment and innovation activity of enterprises as a condition for modernization in the context of increasing their competitiveness are substantiated.

**Key words:** modernization, dynamics, efficiency, investments, innovations.

**Постановка проблеми.** Модернізаційні процеси, які відбуваються на рівні держави, є втіленням та проявом динаміки модернізаційних процесів на мікрорівні. Саме на рівні реальних підприємств відбувається трансформація всього комплексу модернізаційних процесів у реальні результати діяльності, які забезпечують конкурентоспроможність продукції та самого підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Модернізаційні процеси досить активно представлені в працях українських вчених, які досліджували питання формування сприятливих умов для модернізації на загальнодержавному рівні. Слід виокремити праці В.М. Гейця [1; 2], Ю.В. Кіндзерського [10], О.М. Лев-

ковець [11], Н.І. Обушної [12] та інших науковців [3–6]. Втіленням процесів модернізації є інноваційна та інвестиційна активність, системні дослідження якої представлені в роботах [7–9].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В Україні впродовж 26 років продовжує використовуватись виробничий потенціал, що призводить до зниження рівня конкурентоспроможності продукції, втрати позицій на ринках збуту, втрати кваліфікованого персоналу. Саме тому процеси модернізації на рівні підприємств слід віднести до стратегічно-значимих на рівні держави, а також визначити їх кількісні та якісні характеристики.

**Мета статті** полягає у дослідженні динаміки процесів модернізації на українських машинобудівних підприємствах, визначенні основних тенденцій модернізації виробничого, кадрового потенціалу, обґрунтуванні цільових завдань підвищення рівня інвестиційної та інноваційної активності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Модернізація на підприємстві – це процес осучаснення всіх внутрішніх підсистем та функціональних зон, що дає можливість привести результати діяльності у відповідність до вимог ринку (національного, глобального) та повною мірою відповідає концепції стратегічного бачення розвитку, на чому наголошено у роботі [4]. Ключове значення мають модернізація основних засобів та технологічних процесів, модернізація персоналу та розвиток інтелектуального капіталу, модернізація систем управління, модернізація методів роботи на ринку тощо.

Для дослідження процесів модернізації на мікрорівні використовуємо приклад підприємств автомобільної галузі, основний потенціал якої в Україні формують два підприємства, такі як ПАТ «АвтоКрАЗ» – єдиний виробник великотоннажних автомобілів, ПрАТ «ЗАЗ» – єдиний виробник легкових автомобілів. У табл. 1 наведено дані підприємств-конкурентів, що дає можливість визначити загальні тенденції розвитку галузі, зокрема на світовому ринку.

Розвиток ПАТ «АвтоКрАЗ» та ПрАТ «ЗАЗ» є стратегічно значимим для розбудови галузі та національної економіки. Однак протягом досліджуваного періоду відбувалися виключно негативні процеси, а саме падіння обсягів виробництва, скорочення кількості працівників, втрата позицій на ринках збуту. Основою причиною такого стану речей є низька конкурентоспроможність продукції підприємств, яка зумовлена низькою динамікою процесів модернізації впродовж всіх років незалежності. Аргументи щодо необхідності модернізації є досить чіткими.

1) Низька результативність та ефективність діяльності українських підприємств, що значною мірою обмежує ресурсні можливості подальшої модернізації. І загальні показники результативності, і показники з розрахунку на одного працівника свідчать про невідповідність виробничих та фінансових результатів діяльності не лише галузевим тенденціям, але й показникам ефективності. Так, обсяги виробництва суттєво скоротились, причому не лише за досліджуваній період, але й порівняно з 1991 р. Виробничі потужності ПАТ «АвтоКрАЗ» на початку 1990-х рр. склали 28 тис. автомобілів на рік, на початку 2000-х рр. їх скоротили до 7,5 тис. автомобілів на рік, однак жодного року вони не були завантажені на 100%.

Масштаби діяльності зарубіжних підприємств та частка їх експорту свідчать про високу місткість світових автомобільних ринків та нехтування зовнішніми можливостями розвитку українськими підприємствами. Обсяги виробництва провідних гравців світових ринків складають декілька мільйонів на рік, українські підприємства виготовляють 1–2 тис. автомобілів. Основними причинами такого стану є невідповідність технічних характеристик української продукції вимогам ринку та неспроможність самих підприємств забезпечити її модернізацію. Падіння обсягів виробництва призводить до скорочення персоналу. Такий важливий показник, як продуктивність праці, на українських підприємствах є у 10–12 разів нижчою порівняно з підприємствами розвинених країн.

2) Деградація виробничого потенціалу. Основні засоби, які складають матеріальну основу функціонування будь-якого підприємства, а найбільшою мірою основою функціонування машинобудівних підприємств, впродовж тривалого часу не модернізувались належним чином. Як наслідок, забезпеченість українських підприємств основними засобами не відповідає галузевим індикаторам, про що свідчать показники частки основних засобів у величині активів, фондоозброєності праці тощо.

Частка основних засобів у складі активів відображає структуру майна підприємства, що забезпечує його нормальне функціонування та розвиток. Частка ОЗ у складі активів на зарубіжних машинобудівних підприємствах складає 12–20%. Відповідно, показник ПрАТ «ЗАЗ» у 68% свідчить про неспроможність підприємства здійснювати операційну діяльність у зв'язку з відсутністю оборотних коштів. Показник ПАТ «АвтоКрАЗ» на рівні 4–6% свідчить про протилежну ситуацію, а саме неналежне забезпечення підприємства основними засобами. Найкритичнішим є відставання українських підприємств за показником фондоозброєності. І якщо для ПрАТ «ЗАЗ», що має повний виробничий цикл, це відставання складає 8 разів, то для ПАТ «АвтоКрАЗ», яке спеціалізується на складанні автомобілів, відставання у 48 разів свідчить про необхідність вжиття кардинальних заходів для вирішення проблеми модернізації.

Низькі темпи оновлення та вибуття основних засобів, обмежені фінансові можливості для придбання нових основних засобів призвели до зростання рівня їх зносу (на ПрАТ «ЗАЗ» до рівня 66,3%, на ПАТ «АвтоКрАЗ» до рівня 94,7%). Наприклад, рівень зносу основних засобів «Volkswagen Group» протягом останніх років знижується та не перевищує 60%. Модернізація основних засобів залежить перш за все від здатності підприємства формувати та залучати необхідний обсяг інвестиційних ресурсів.

3) Низький рівень інвестиційної та інноваційної активності підприємств. Втіленням процесів модернізації на мікрорівні є перш за все інвестиційна та інноваційна активність підприємства. Саме інвестиції та інновації виступають ключовими драйверами економічного та технологічного розвитку підприємства. Відповідно, показники інвестиційної та інноваційної діяльності є важливими індикаторами процесів модернізації і в поточний момент часу, і з точки зору перспектив.

Стійке зростання підприємства пов'язують зі здійсненням орієнтованих на майбутнє інвестицій, складовими яких є інвестиції в основні засоби та інвестиції в дослідження та розробки. Відповідно, показники фондоозброєності праці, рівня зносу основних засобів, їх вікова структура визначають необхідність проведення масштабної модернізації виробничого потенціалу задля підняття його на принципово інший рівень, а також можуть бути використані для визначення, наприклад, показників інвестиційної діяльності.

Основними джерелами фінансування інвестицій за рахунок внутрішніх джерел є амортизація прибуток, однак навіть їх формування не є стійким процесом. Так, в окремі роки підприємства не були в змозі профінансувати нараховану амортизацію у зв'язку з відсутністю достатнього обсягу оборотних коштів, які спрямовувались перш за все на підтримку виробничого процесу. Порівняно невелика за вартістю величина основних засобів, відсутність реальної свободи підприємств у виборі методу амортизації призводять до того, що сама величина



Таблиця 1

## Показники, що характеризують модернізаційні процеси на машинобудівних підприємствах

Підприємства, показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
<b>ПАТ «АвтоКрАЗ» (виробничі потужності 7 500 автомобілів)</b>							
Обсяг виробництва, од.	1 039	1 071	1 018	929	1 388	1 439	741
темп росту, %	112,1	103,1	95,1	91,2	149,6	103,7	51,5
Використання виробничих потужностей, %	13,9	14,3	13,6	13,0	12,2	19,1	9,9
Частка експорту, %	84,0	86,2	88,9	90,9	56,1	29,9	51,8
Кількість працівників, ос.	4 653	4 736	4 340	3 838	3 518	3 571	3 352
Величина ОЗ, тис. грн.	406 891	355 528	330 709	309 976	291 542	276 848	265 122
Частка ОЗ у активах, %	6,8	6,92	6,93	6,60	5,45	4,51	4,2
Рівень зносу ОЗ, %	91,9	92,8	93,3	93,7	94,2	94,4	94,7
Фондоозброєність, тис. грн. на 1 працівника	87,5	75,1	75,6	80,8	82,8	77,5	79,1
Продуктивність праці, тис. грн.	134,3	151,5	154,6	190,2	498,1	541,0	367,5
Кап. інвестиції, тис. грн.	7 066	7 641	3 100	6 000	3 000	3 260	2 640
Частка від доходу, %	1,13	1,06	0,46	0,82	0,17	0,17	0,21
Інвестиції в ОЗ з розрахунку на одного зайнятого, грн.	1 502	1 642	714	1 563	852	912	788
<b>ПРАТ «ЗАЗ» (виробничі потужності 150 тис. автом.)</b>							
Обсяг виробництва, од.	39 900	58 638	45 879	21 257	13 428	2 597	2 170
темп росту, %	–	147	78,2	46,3	63,2	19,3	83,6
Використання виробничих потужностей, %	26,6	39,1	30,6	14,2	9,0	1,7	1,4
Частка експорту, %	48,6	58,5	45,9	37,2	38,7	37,2	21,5
Кількість працівників, ос.	7 110	7 055	7 191	5 631	3 684	1 847	1 643
Величина ОЗ, тис. грн.	1 360 149	1 576 582	1 615 761	1 589 637	761 408	762 610	756 010
Частка ОЗ у активах, %	30,7	37,9	42,6	40,2	41,9	47,9	68,0
Рівень зносу ОЗ, %	40,9	28,8	28,5	29,7	66,3	66,6	66,3
Фондоозброєність, тис. грн. на 1 працівника	191	223	224	282	207	412	460
Продуктивність праці, тис. грн.	474,1	600,9	570,1	309,7	363,6	350,4	310,9
Придбано ОЗ, тис. грн.	–	239 516	81 196	5 856	2 590	45 499	22 463
Частка від доходу, %	–	5,6	1,98	0,33	0,19	7,03	4,4
Інвестиції в ОЗ з розрахунку на одного зайнятого, грн.	–	33 950	11 291	1 040	703	24 634	13 672
<b>ГО «КамАЗ»</b>							
Обсяг виробництва, од.	32 500	45 300	45 500	43 500	38 700	29 900	34 700
темп росту, %	119,6	139,3	100	95,6	88,9	77,3	116,1
Частка експорту, %	12,3	13,7	14,1	13,1	15,8	22,1	17,9
Частка ОЗ у активах, %	31,4	28,3	31,9	28,5	23,9	18,9	16,6
Кількість персоналу, тис. осіб	62	63	62	57	53	48	48
Фондоозброєність, тис. руб.	406,8	382,2	416,5	430,7	457,2	449,0	457,3
Інвестиції в ОЗ та R&D, млн. руб.	2 950	4 179	4 266	5 487	6 195	5 991	8 199
відсоток від виручки, %	3,9	3,7	3,5	4,7	5,6	6,1	6,1
Інвестиції з розрахунку на одного зайнятого, дол. США	47 580	66 333	68 806	96 263	116 886	124 812	170 812
<b>“Volkswagen Group”</b>							
Обсяг виробництва, тис. од.	7 358	8 494	9 225	9 728	10 213	10 010	10 391
темп росту, %	–	115,4	108,6	105,4	105	98,1	103,9
Частка експорту, %	84,5	84,2	88,2	87,8	87,8	87,2	87,9
Частка ОЗ у активах, %	12,9	12,6	12,8	13,1	13,2	13,1	13,2
Фондоозброєність, тис. євро	64,8	63,6	71,7	74,0	77,9	83,1	86,2
Інвестиції в ОЗ, млрд. євро	9,3	16,0	16,8	14,9	16,4	13,2	13,2
відсоток від виручки, %	7,3	10,0	8,7	7,6	8,1	6,2	6,1
Інвестиції в ОЗ з розрахунку на одного зайнятого, євро	23 250	31 880	30 642	26 075	27 717	21 636	21 060
Інвестиції на НДДКР (R&D), млрд. євро	6,8	7,2	8,9	10,2	11,6	13,67	13,61
відсоток від виручки, %	5,4	4,5	4,5	5,2	5,7	7,4	7,3
<b>“General Motors Company”</b>							
Обсяг виробництва, тис. авт.	8 390	9 024	9 297	9 722	9 925	9 958	10 000
Частка ОЗ у активах, %	21,9	20,1	16,2	15,6	15,7	16,0	16,2
Фондоозброєність, тис. дол. США	151,1	140,2	113,6	118,1	128,4	145,3	159,2
Інвестиції в ОЗ, млн. дол. США	4 200	6 241	8 055	7 549	7 039	7 784	9 400
відсоток від виручки, %	3,1	4,2	5,3	4,9	4,6	5,1	5,6
Інвестиції в ОЗ з розрахунку на одного зайнятого, дол. США	20 792	30 149	37 816	34 470	33 046	36 294	41 777
Інвестиції на НДДКР (R&D), млн. дол. США	6 962	8 124	7 400	7 200	7 400	7 500	8 100
відсоток від виручки, %	5,2	5,5	4,9	4,7	4,9	4,9	4,9

Джерело: складено за даними [13–17]

амортизації є невеликою, однак навіть вона не фінансується повністю. Щодо прибутку, то ситуація складалася не кращим чином: по-перше, підприємства досить часто завершували рік зі збитками; по-друге, величина прибутку була малою порівняно з обсягами необхідних інвестицій в основні засоби; по-третє, цілі інвестування не завжди співпадали з інтересами власників щодо використання прибутку. В результаті на українських підприємствах величина інвестицій у декілька разів менше, ніж на підприємствах з розвинених країн. Висновок, який викристалізується за таких умов, полягає в тому, що українським підприємствам не вдається самостійно в короткий період часу забезпечити принципово інший рівень інвестиційної активності.

Таким чином, фінансування інвестицій за рахунок внутрішніх джерел відбувається за залишковим принципом, а має бути стратегічним пріоритетом ще з 1990-х рр.

Кількісно-якісні характеристики інноваційної діяльності окремого підприємства, наприклад автомобільного, визначаються перш за все вимогами ринку, а не лише підприємствами-конкурентами. Ринки більшості видів продукції зазнають різких змін, а саме зростає екологічна обізнаність споживачів, а тому зростає попит на різні типи екологічних автомобілів; відбувається розвиток інформаційних технологій та телекомунікацій. Водночас глобальна конкуренція стає дедалі жорсткішою. Саме тому зростають інвестиції в розробку інновацій різних видів.

Фактично у сучасних умовах відбулось формування чітких вимог до інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств, які мають на меті забезпечення стійкого розвитку у довгостроковому періоді часу. Ключовими сферами, які регламентовані в контексті організаційно-економічного забезпечення, є, по-перше, інноваційна активність, в межах якої підприємство бере участь у базових дослідженнях через кооперацію з науковими установами, забезпечення технологічних досягнень через створення та впровадження передових технологічних процесів та розробку нових товарів; по-друге, достатній рівень фінансування інноваційної діяльності відповідно до потреб удосконалення технології та продукції; по-третє, глобальна організація науково-дослідної діяльності, яка дає змогу забезпечити створення нових та вдосконалення наявних видів продукції відповідно до вимог споживачів на всіх ринках.

Узагальнюючими показниками інвестиційної та інноваційної активності можна вважати обсяги здійснюваних інвестицій за цими напрямками у вартісних вимірниках (зокрема, з розрахунку на одного працівника) та у відсотках від величини доходу. Так, особливістю фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності провідних підприємств світу є поступове зростання обсягів фінансових ресурсів, які спрямовуються підприємствами на інвестиції в основні засоби та на інновації. Це відбувається за рахунок того, що доходи підприємств зростають, а частка інвестицій в основні засоби та частка інвестицій на НДДКР, доведені до 5–6% від величини доходу, підтримуються на цьому рівні впродовж тривалого періоду часу.

Нестійка величина доходів українських підприємств, проблеми фінансового забезпечення оборотних коштів зумовлюють системну проблему, що полягає у фінансуванні інвестиційної та інноваційної діяльності за залишковим принципом. А це свідчить про обмежені фінансові можливості забезпечення акти-

візації модернізації виробничого потенціалу українських підприємств і в майбутньому. Загалом сформувалось коло проблем, які пов'язані між собою: низький рівень фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності зумовлює виробництво немодернізованої продукції, падіння реалізації якої призводить до зменшення величини доходів підприємств.

4) Низька динаміка модернізації кадрового персоналу підприємства. Важливим напрямом модернізаційних процесів на підприємствах є активізація модернізації персоналу, яка включає не лише його омолодження, але й підвищення кваліфікації, формування ініціативності, розвиток творчості та підприємства.

Кадрова політика українських та зарубіжних підприємств з точки зору перш за все орієнтації на модернізацію має суттєві відмінності.

Так, на ПАТ «АвтоКрАЗ» у 2016 р. активно проводилася робота з підготовки кадрів: навчання пройшли 1 704 працівника підприємства, що складають 51% від загальної кількості персоналу. Однак серед форм підвищення кваліфікації переважали внутрішньозаводські курси цільового призначення, підвищення розряду робітниками, навчання іншим професіям, підготовка та перепідготовка робітників, підвищення категорії тощо. Загалом на підготовку кадрів за звітний рік було витрачено 398 тис. грн., що є не дуже великою сумою.

Загалом кадрова політика на українських підприємствах протягом останніх років спрямована на ефективне використання кадрового резерву та приведення кількості працівників у відповідність до обсягів виробництва.

Принципово інші цілі щодо персоналу сформульовані на зарубіжних підприємствах. Саме персонал формує основу інноваційної активності сучасних підприємств. Так, стратегія розвитку компанії «Volkswagen Group» містить такі загальні цілі управління персоналом:

1) компанія прагне бути найкращим роботодавцем серед усіх своїх брендів та компаній у всьому світі;

2) здійснюється виховання висококваліфікованих, відданих працівників, які б прагнули до досконалості з точки зору інновацій, доданої вартості та уваги споживачів;

3) для створення робочого клімату компанія працює над формуванням корпоративної культури, ключовими цінностями компанії у 2016 р. визначено такі: «згуртованість», «стійкість», «орієнтація на споживача», «ефективність», «відкритість», «чесність», «уважність»;

4) відбувається постійне удосконалення організації управління персоналом; базисним принципом управління визначено підхід «Ми наділяємо повноваженнями»; це означає, що зусилля керівництва повинні бути зорієнтовані на працівників та на постійну зміну процесів використання персоналу відповідно до сучасних умов та технологій.

**Висновки.** Загалом слід констатувати, що підприємства-лідери задля забезпечення відповідності вимогам ринку повною мірою реалізують можливості модернізації всіх сфер функціонування, а саме виробничого потенціалу через активні інвестиції в основні засоби, продукції через збільшення інвестицій в НДДКР, кадрових ресурсів шляхом удосконалення систем управління та стимулювання ініціативності. Саме таких комплексних модернізаційних процесів потребують і українські підприємства.

Найбільш значимою для економічного розвитку країни є модернізація виробничого потенціалу, що в Україні характеризується негативними процесами, а саме накопиченням морально та фізично застарілих основних засобів, зниженням рівня інвестиційної активності, низькими темпами оновлення основних засобів, перекладанням державою відповідальності за розвиток на бізнес без створення привабливого інвестиційного середовища. Як наслідок, в економічній системі або не відбувається формування, або відсутні стимули для спрямування інвестицій у модернізацію та розвиток виробничого потенціалу. Не менш серйозною є проблема інноваційного розвитку, фінансування якого відбувається за залишковим принципом та призводить до втрати потенціалу й досвіду для подальшого розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Геєць В.М. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. Економіка України. 2010. № 3. С. 4–20.
2. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. Київ: НАН України, 2015. 336 с.
3. Касич А.О. Вплив бюджетно-податкової політики на інноваційно-інвестиційну активність підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 11 (65). С. 144–151.
4. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практиці вітчизняних підприємств. Бізнес-Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.
5. Касич А.О. Досвід формування національних інноваційних систем в країнах, що розвиваються. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 5(143). С. 46–49.
6. Касич А.О. Зміст та завдання державної інноваційно-інвестиційної політики України. Схід. 2005. № 6 (72). С. 3–9.
7. Касич А.О., Канунікова К.О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 21–24.
8. Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України. Держава та регіони. 2008. № 2. С. 66–69.
9. Касич А.О. Нові підходи до методики аналізу інвестиційної діяльності. Ефективна економіка. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php>.
10. Кіндзерський Ю.В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації: монографія. Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», 2013. 536 с.
11. Левковець О.М. Модернізація економіки України: зміст, умови, ризики. Бізнес-Інформ. 2011. № 10. С. 4–9.
12. Обушна Н.І. Модернізація – сучасний тренд розвитку суспільства. URL: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-3/doc/1/06.pdf>.
13. Офіційний сайт ПАТ «АвтоКрАЗ». URL: <http://www.autokraz.com.ua>.
14. Офіційний сайт ПАТ «ЗАЗ». URL: <http://www.zaz.ua>.
15. Офіційний сайт ВАТ «КамАЗ». URL: <https://kamaz.ru>.
16. Офіційний сайт «Фольксваген». URL: <http://www.vw.com>.
17. Офіційний сайт «General Motors Company». URL: <http://www.gm.com>.

УДК 339.5.053

**Книш А.Ю.**

*студентка*

*Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Дунська А.Р.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту*

*Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПИВОВАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ

У статті проаналізовано процес планування експортної діяльності на прикладі пивоварного підприємства. Розкрито ключові інструменти виявлення доцільних ринків та методи здійснення портфельного аналізу. Окреслено основні методи прийняття рішень в умовах невизначеності експортування конкретного портфеля брендів.

**Ключові слова:** планування, експортна діяльність, портфельний аналіз, стратегія, критерій.

### **Кныш А.Ю., Дунская А.Р. ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПИВОВАРЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА**

В статье проанализирован процесс планирования экспортной деятельности на примере пивоваренного предприятия. Раскрыты ключевые инструменты выявления целесообразных рынков и методы осуществления портфельного анализа. Определены основные методы принятия решений в условиях неопределенности целесообразности экспорта конкретного портфеля брендов.

**Ключевые слова:** планирование, экспортная деятельность, портфельный анализ, стратегия, критерий.

### **Knysh A.Yu., Duns'ka A.R. PLANNING OF EXPORT ACTIVITY OF THE BREWERY ENTERPRISE ON THE BASIS OF PORTFOLIO ANALYSIS**

The article analyzes the process of planning export activities using the example of a brewery. Key tools for identifying appropriate markets and methods for implementing portfolio analysis are disclosed. The main methods of decision-making are determined in conditions of uncertainty exporting expediency of a particular portfolio of brands.

**Key words:** planning, export activity, portfolio analysis, strategy, criterion.

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна ситуація, що пов'язана з активним розвитком ринкових відносин, потребує нових підходів до планування діяльності підприємств, а особливо здійснення операцій на зовнішніх ринках. Обґрунтований план експортної діяльності сприяє одержанню додаткового прибутку за рахунок ефективного формування портфеля брендів підприємства. Але не кожне підприємство зосереджується на детальному портфельному аналізі, тому все частіше підприємства не досягають поставлених цілей, а також не отримують бажаних результатів від експорту, а саме нарощування прибутку та частки зовнішнього ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства цікавились такі науковці та управлінці, як, зокрема, Є.К. Бабець, В.І. Шалацький, Г.М. Дроздова, О.М. Коваленко, С.С. Шаповал, Е.М. Ковтун, Т.В. Малашевська.

Є.К. Бабець, В.І. Шалацький [1] описують таку послідовність планування ЗЕД (рис. 1).

Г.М. Дроздова у своїй роботі [2] виділяє вісім етапів процесу планування ЗЕД (рис. 2).

На нашу думку, така послідовність процесу планування є абстрактною та незавершеною, оскільки восьмий етап включає контроль, на якому завжди виявляються недоліки, а отже, потрібно не лише проконтролювати, але й вжити заходів щодо усунення недоліків.

Інший підхід до планування ЗЕД розглядають у роботі [3] О.М. Коваленко та С.С. Шаповал (рис. 3).

Цей підхід є більш конкретизованим, виділяються фінансова частина планування та оцінка ризиків, які можна розглядати як процес планування ЗЕД.

В роботах Е.М. Ковтун та Т.В. Малашевської [4] виділяються сім таких етапів: вибір довгострокових цілей, оцінювання власних можливостей, вивчення ринку, вибір альтернатив, розроблення тактики, формування попиту та стимулювання збуту, аналіз та контроль, але ці блоки є досить узагальненими та неузгодженими між собою, оскільки не простежується послідовність процесу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід зазначити, що в аналізованих роботах недостатньо конкретизовано процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, не чітко визначено, що саме автори оцінюють та прогнозують.

Мета статті полягає в обґрунтуванні процесу детального планування експортної діяльності на

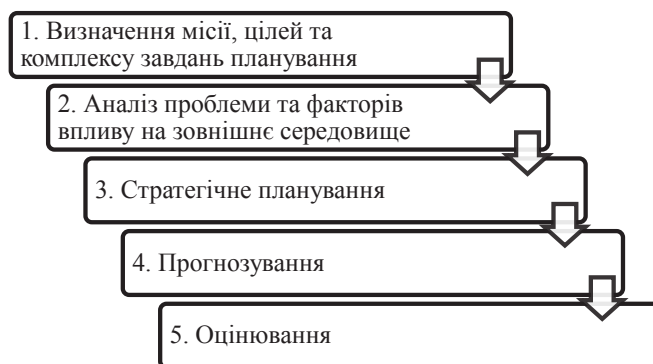


Рис. 1. Послідовність планування ЗЕД за працями Є.К. Бабець та В.І. Шалацького

Джерело: систематизовано авторами на основі [1]

основі портфельного аналізу брендів на прикладі пивоварного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головним критерієм доцільності активації комерційних операцій на зарубіжних ринках для підприємства є ефективність експортної діяльності. Розвиток ефективності експортної діяльності підприємства може будуватись на багатьох принципах, залежати від безлічі факторів та структурних підрозділів підприємства, адже будь-яка країна потребує укріплення національної економіки. Нарощування експортних операцій підприємств сприятиме покращенню балансу та торговельного сальдо країни, оскільки збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції створюють міцний фундамент для конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Кожне підприємство, яке планує розширити свої зовнішні ринки, має ретельно планувати свою активність на нових ринках. Сутність планування можна визначити як уміння передбачити мету підприємства, результати його діяльності і ресурси, потрібні для досягнення цієї мети [4, с. 44]. Кожен ринок характеризується відмінностями у запитах, клієнтах, споживачах товарів та послуг, тому оцінка нового ринку передбачає дослідження економічних, політичних та культурних особливостей.

Для мінімізації ризиків в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності та досягнення кінцевого успіху будь-яке підприємство заздалегідь планує свої операції, складає бізнес-план, здійснює міжнародні маркетингові дослідження, вивчає потреби ринку, а потім вже під конкретний концепт та детальну картину формує портфель брендів. Загально процес планування експортної стратегії можна представити таким чином (рис. 4).

Системна оцінка експортної діяльності включає моніторинг та оцінку ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю. Результати такого моніторингу можуть бути стимулом для вжиття підприємством певних заходів, спрямованих на вдосконалення експортної діяльності. Задля здійснення розвитку експорту та отримання максимального прибутку від нього з мінімальними витратами під час виходу на нові ринки, а також досягнення очікуваної ефективності та виконання плану підприємство має:

- переглянути портфель брендів, які планує експортувати;
- визначити сильні та слабкі сторони продуктів;
- провести маркетингові дослідження;
- зробити пробний експорт через продажі;
- нарощувати обсяги продажів.

За допомогою оцінки ефективності експортної діяльності та адаптації до нового ринку підприємство може розглянути можливість створення виробничих потужностей на новому ринку.

Основним мотивом планування експортної діяльності є визначення найбільш оптимального способу виходу підприємства на зовнішній ринок, а саме шляхом прямого експорту, через спільну підприємницьку діяльність або шляхом прямого інвестування. Отже, перед тим як розробити конкретний портфель брендів, який пропонуватиметься для експорту, підприємство визначає для себе конкретні цілі, яких воно прагне досягти [6]:

- розширення виробництва;
- збільшення прибутку завдяки освоєнню нових ринків;
- економія на масштабах виробництва;



- підвищення чи утримання техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції;
- збільшення валютних ресурсів підприємства;
- диверсифікація виробництва.

На основі визначених цілей підприємство формує стратегію експорту, яка має враховувати систему критеріїв, пріоритетів та сценаріїв розвитку експортної діяльності підприємства.

Прикладною базою нашого дослідження вибрано пивоварне підприємство "Carlsberg Group", яке є досить потужним експортером і планує розширювати географію зовнішніх ринків збуту. На основі опрацювання наукової літератури можемо зробити висновок, що стратегія експорту пивоварного підприємства може будуватись на таких ключових складових (рис. 5).

Зокрема, фільтрація зарубіжних ринків може здійснюватися за моделлю «чотирьох фільтрів», яка була вперше запропонована Р. Волвурдом. Вона дає можливість із значної кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних варіантів не лише з точки зору загального ринкового потенціалу, але й з урахуванням конкретних особливостей фірми, а також цілей її закордонної діяльності.

В першому фільтрі відбувається дослідження макrorівня, а саме економічної та політичної ситуації, соціально-культурних особливостей, географічних особливостей. Варто зазначити, що після кожної фільтрації за результатами відбувається виключення з подальшого аналізу неадекватних ринків.

В другому фільтрі для попередніх ринків відбувається процес галузевого дослідження. Аналізуються тенденції зростання ринку аналогічних товарів, стадія розвитку та розмір ринку, можливість отримання інформації, розміри податків та зборів, а також культурне сприйняття продукту. В процесі здійснення другого етапу ми отримуємо можливі ринки для експорту продукції.

В третьому фільтрі виконується дослідження мікрорівня, після якого ми отримуємо вже вірогідні ринки. В процесі такої фільтрації досліджуються наявні та потенційні конкуренти, розроблюється механізм виходу на ринок та пов'язані з



Рис. 2. Вісім етапів планування процесу ЗЕД за Г.М. Дроздовою

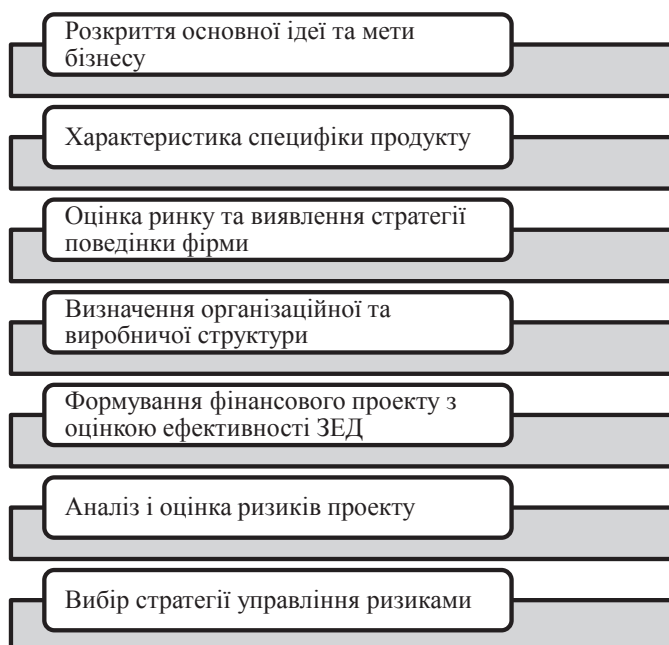


Рис. 3. Послідовність планування ЗЕД за О.М. Коваленко та С.С. Шаповалом



Рис. 4. Процес планування експортної стратегії

Джерело: [5]



Рис. 5. Складові стратегії експорту

Джерело: складено авторами

цим витрати, відбувається обґрунтування перспектив реалізації та можливого сприйняття товару, виявляється потенціал прибутковості.

В четвертому фільтрі здійснюється оцінка адекватності цільових ринків конкурентним перевагам та потенціалу фірми, після якого підприємство отримує точний список країн (цільових ринків) у порядку пріоритетності [7].

Втім, ключовою ланкою в плануванні експортної діяльності підприємства, на нашу думку, є портфельний аналіз брендів, які висуваються для експорту.

Наприклад, експортний портфель пивоварного підприємства повинен бути чітко спланованим, обґрунтованим, кожна SKU (Stock-Keeping Unit) має доповнювати інші бренди, а в разі ризикованих операцій бути альтернативою.

Ефективність результату експорту полягає в:  
отриманні максимального прибутку;

- швидкій та своєчасній дистрибуції порівняно з конкурентами;
- стабільній лідерській позиції (бути на один крок попереду від конкурента);
- нарощуванні частки ринку не менше ніж на 1–2% щорічно;
- досягненні мінімальних витрат;
- оптимальному логістичному шляху продукту (склад країни «А» – склад країни «Б»);
- задоволенні споживача, котрий регулярно купуватиме продукцію з вибраного портфеля компанії.

Визначити, який портфель продукції компанії доцільно експортувати, можна декількома способами, а саме з використанням таких інструментів.

1) Матриця Бостонської консультаційної групи.

В основі Бостонської матриці, або матриці росту/частки ринку, лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – «важкі діти»), зростання (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака») [8]. Наприклад, аналізуючи ринок пива, можемо зробити висновок, що ключові бренди компанії ПрАТ «Карлсберг Україна» та його конкурента ВАТ «САН Ін Бев», відповідно ТМ «Львівське» та ТМ «Чернігівське», відносяться до «зірок», а отже, можуть експортуватися, що додає впевненості компаніям в отриманні прибутку від експорту таких брендів.

2) Методи прийняття рішень в умовах невизначеності.

Припустимо, що компанія ПрАТ «Карлсберг Україна» має наміри розширити ринки експорту до країн Африки. Компанії треба прийняти правильне рішення, з яким портфелем виходити на невідомий ринок. Але, провівши маркетингові дослідження, компанія зосередилась на таких портфелях брендів:

- портфель 1 (продукція ТМ «Львівське», ТМ «Львівське Роберт Домс Бельгійський», ТМ «Квас Тарас Чорний»);
- портфель 2 (продукція ТМ «Арсенал», ТМ «Львівське Роберт Домс Мюнхенський», ТМ «Квас Тарас Білий»);
- портфель 3 (продукція ТМ «Львівське», «ТМ Львівське Роберт Домс Віденський, ТМ «Квас Тарас Хлібний»).

Методи прийняття рішень в умовах невизначеності передбачають використання таких критеріїв:

- критерій Вальда – критерій крайнього песимізму, який орієнтує особу, що приймає рішення, на

Таблиця 1

Множина значень параметра вибору портфеля продукції

Портфель	$\theta_1$	$\theta_2$	$\theta_3$	$\theta_4$	$\theta_5$	$\theta_6$	$\theta_7$	$\theta_8$	$\theta_9$
$d_1$	54	54	54	54	54	54	54	54	54
$d_2$	61	61	61	23	23	23	15	15	15
$d_3$	18	65	38	18	65	38	18	65	38
$p(\theta)$	0,018	0,126	0,036	0,009	0,063	0,006	0,003	0,021	0,006
$\theta_{10}$	$\theta_{11}$	$\theta_{12}$	$\theta_{13}$	$\theta_{14}$	$\theta_{15}$	$\theta_{16}$	$\theta_{17}$	$\theta_{18}$	
63	63	63	63	63	63	63	63	63	
61	61	61	23	23	23	15	15	15	
18	65	38	18	65	38	18	65	38	
0,03	0,21	0,06	0,015	0,105	0,03	0,005	0,035	0,01	
$\theta_{19}$	$\theta_{20}$	$\theta_{21}$	$\theta_{22}$	$\theta_{23}$	$\theta_{24}$	$\theta_{25}$	$\theta_{26}$	$\theta_{27}$	min.
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
61	61	61	23	23	23	15	15	15	15
18	65	38	18	65	38	18	65	38	18
0,012	0,084	0,024	0,006	0,042	0,012	0,002	0,014	0,004	

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Множина значень параметра вибору портфеля продукції

Портфель	$\theta_1$	$\theta_2$	$\theta_3$	$\theta_4$	$\theta_5$	$\theta_6$	$\theta_7$	$\theta_8$	$\theta_9$
$d_1$	7	11	7	0	11	0	0	11	0
$d_2$	0	4	0	31	42	31	39	50	39
$d_3$	43	0	23	36	0	16	36	0	16
$\theta_{10}$	$\theta_{11}$	$\theta_{12}$	$\theta_{13}$	$\theta_{14}$	$\theta_{15}$	$\theta_{16}$	$\theta_{17}$	$\theta_{18}$	$\theta_{19}$
0	2	0	0	2	0	0	2	0	0
2	4	2	40	42	40	48	50	48	2
45	0	25	45	0	25	45	0	25	45
$\theta_{19}$	$\theta_{20}$	$\theta_{21}$	$\theta_{22}$	$\theta_{23}$	$\theta_{24}$	$\theta_{25}$	$\theta_{26}$	$\theta_{27}$	max.
14	18	14	0	18	0	0	18	0	18
0	4	0	24	42	24	32	50	32	50
43	0	23	29	0	9	29	0	9	45

Джерело: складено авторами

вкрай обережну лінію поведінки, тому ним користуються тоді, коли необхідно забезпечити успіх за будь-яких можливих умов;

- критерій Севіджа – критерій мінімального ризику, який теж є досить песимістичним, але під час вибору оптимальної стратегії передбачає орієнтацію не на виграш, а на ризик програшу;

- критерій Гурвіца – критерій, що дає можливість під час вибору рішення не керуватися ні крайнім песимізмом, ні крайнім, легковажним оптимізмом;

- критерій Лапласа – критерій, який називається принципом недостатнього обґрунтування, згідно з яким припускається, що всі стани природи рівно ймовірні.

Портфелі продукції компанії складають множину дій  $D = \{d_1, d_2, d_3\}$ .

Будь-яка дія може привести до таких наслідків ( $C_u = \{c_1, c_2, c_3\}$ ):

- $c_1$  – портфель не потребуватиме змін 4 роки (15 тис. дол.);

- $c_2$  – портфель треба буде переглянути вже після 2 років знаходження на ринку (20–25 тис. дол.);

- $c_3$  – портфель переглядається одразу (26–30 тис. дол.).

З урахуванням цього формуються розподіли ймовірностей  $Q_u$  на множині наслідків  $C_u$ , які мають додаткову інформацію про невизначеність, яка у цьому прикладі полягає в тому, що невідомі результати виходу на зовнішній ринок (буде отриманий прибуток чи збиток).

Застосування методу експертного оцінювання дало можливість отримати такі розподіли ймовірностей:

$$Q_{u1} = \{0, 3; 0, 5; 0, 2\};$$

$$Q_{u2} = \{0, 6; 0, 3; 0, 1\};$$

$$Q_{u3} = \{0, 1; 0, 7; 0, 2\}.$$

Тепер скористаємось критеріями прийняття рішення в умовах невизначеності (в нашому випадку невизначеність – це вибір портфелю). Використаємо критерій Вальда до нашого прикладу. Спочатку знайдемо найгірші результати (найменший прибуток) під час вибору кожної дії, для чого скористаємося табл. 1.

Позначимо умовно  $d_1$ ,  $d_2$  та  $d_3$  – портфелі продукції,  $\theta_1$ – $\theta_{27}$  – розподіли ймовірностей,  $p(\theta)$  – ймовірність від вибраного портфелю.

Знайдемо максимальний виграш серед мінімально можливих:

$$C = \max\{47; 15; 18\} = 47.$$

Таким чином, за критерієм Вальда варто вибрати рішення  $d_1$  – портфель 1, в який входить продукція ТМ «Львівське», ТМ «Львівське Роберт Домс Бельгійський», ТМ «Квас Тарас Чорний».

За критерієм Севіджа побудуємо матрицю збитків. Результати подані в табл. 2.

За критерієм Севіджа:

$$r = \min. \{18; 50; 45\} = 18.$$

Згідно з табл. 2 значення збитку 18 відповідає  $d_1$  – вибрати портфель 1, в який входить продукція ТМ «Львівське», ТМ «Львівське Роберт Домс Бельгійський», ТМ «Квас Тарас Чорний».

Використовуючи критерій Гурвіца, стратегію вибираємо за умови:

$$S_i = \max_j \{a \cdot \min_j u_{ij} + (1-a) \max_j u_{ij}\}, \quad (1)$$

де  $a$  – «коефіцієнт песимізму», що вибирається між нулем та одиницею. При  $a = 1$  критерій Гурвіца перетворюється на критерій Вальда; при  $a = 0$  – на критерій «крайнього оптимізму», що рекомендує

вибрати ту стратегію, за якої найбільший виграш у рядку є максимальним. Будемо вважати коефіцієнт оптимізму для нашого прикладу рівним 0,4. Користуючись табл. 1, знайдемо максимальні та мінімальні показники, після чого розрахуємо коефіцієнт  $S_i$  (табл. 3).

Таблиця 3

**Максимальні та мінімальні значення параметрів вибору портфелю продукції**

Портфель	max.	min.	$S_i$
$d_1$	63	47	66
$d_2$	61	15	45,6
$d_3$	65	18	49,8

Джерело: складено авторами

Значення  $d_1 = 66$ , тому за критерієм Гурвіца доцільно вибрати Портфель 1.

За критерієм Лапласа, користуючись табл. 1, розрахуємо математичне очікування виграшу залежно від вибраної дії:

$$c^* = \max. (M_1(c_{ij})). \quad (2)$$

Відповідно, з відомим розподілом:

$$c^* = \max. (M_1(c_{ij})) = \max.\{492; 297; 363\} = 492.$$

Згідно з розподілом значення 492 відповідає дії  $d_1$ , тому знову вибираємо Портфель 1. Таким чином, пивоварне підприємство, яке планує розширити експортну діяльність, може визначити дві ключові ланки стратегії експорту.

За допомогою моделі «чотирьох фільтрів» вирішується питання, на які саме цільові ринки слід експортувати на основі наростаючого за ступенем деталізації аналізу. Матриця «БКГ» дає змогу зіставити конкурентів за темпами росту ринків, обсягами продажів підприємства і його потенційного конкурента, а також за відносною долею ринку, порівнюючи прибутки з початку минулого та поточних років. Отже, спираючись на наш приклад, ТМ «Львівське» має виключні переваги для успішного експорту. Найважливішим аспектом планування експортної діяльності є портфельний аналіз брендів. Він дає змогу розкрити портфель брендів настільки деталізовано, що завдяки кільком базовим критеріям пивоварне підприємство може прийняти обґрунтоване рішення щодо виходу на конкретний зовнішній ринок з правильно спланованим портфелем ключових брендів компанії, а саме ТМ «Львівське», ТМ «Львівське Роберт Домс Бельгійський», ТМ «Квас Тарас Чорний».

**Висновки.** Розширення експортної діяльності підприємства обумовлює необхідність пошуку нових зовнішніх ринків, що потребує підготовки або тестування нового портфелю брендів компанії для експорту. Фундаментальне стратегічне планування експортної діяльності пивоварного підприємства будеється одразу після встановлення цілей розширення ринків експорту продукції.

Отже, проведене дослідження дало можливість запропонувати оптимальну процедуру планування експортної діяльності пивоварного підприємства на основі портфельного аналізу брендів компанії. Ключовими етапами запропонованої процедури визначено вибір цільових ринків за моделлю «чотирьох фільтрів», стратегічний аналіз та планування під час проведення маркетингових операцій на основі матриці «БКГ» та застосування портфельного аналізу як моделі прийняття рішень щодо вибору оптимального портфелю брендів для експорту.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бабець Є.К., Шалацький В.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 26.
2. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 172 с.
3. Коваленко О.М., Шаповал С.С. Особливості складання бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://nauka-ua.ency.biz/?p=830>.
4. Ковтун Е.М., Малашевська Т.В. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу. Тернопільський інститут АПВ НААН ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ. URL: [http://confiapv.at.ua/publ/konf\\_6\\_7\\_traven\\_2010/14\\_planuvannja\\_zed\\_na\\_pidpriemstvakh\\_malogo\\_taserednogo\\_biznesu/1-1-0-18](http://confiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/14_planuvannja_zed_na_pidpriemstvakh_malogo_taserednogo_biznesu/1-1-0-18).
5. Планування експортної стратегії. URL: [http://b-ko.com/book\\_317\\_glava\\_6\\_2.3](http://b-ko.com/book_317_glava_6_2.3).
6. Серова Л.П. Особливості процесу планування у системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Освіта, менеджмент і бізнес: світовий вимір. Київ, 2009. С. 44–45.
7. Модель «чотирьох фільтрів». URL: <http://buklib.net/books/24571>.
8. Матриця «БКГ». URL: <https://studfiles.net/preview/5705909/page:76>.

УДК 334.012.64

**Колісниченко П.Т.**  
кандидат економічних наук,  
доцент, науковий співробітник  
Уманського державного педагогічного університету

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ

У статті розглянуто науково-методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки малих та середніх підприємств. За цього підходу елементи економічної безпеки поєднані у десять груп. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу ґрунтується на поєднанні кількісної та якісної інформації. Точність проведеної оцінки досягається завдяки отриманню інтегрального показника. З метою проведення порівняння отриманих результатів і визначення меж (шкали) оцінки загроз запропоновано градацію інтегрального показника економічної безпеки малих та середніх підприємств.

**Ключові слова:** економічна безпека, малі та середні підприємства, кількісна та якісна інформація, індикатори, інтегральний показник.

### Колісниченко П.Т. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНИВАНИЮ УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В статье рассмотрен научно-методический подход к оцениванию уровня экономической безопасности малых и средних предприятий. По этому подходу элементы экономической безопасности соединены в десять групп. Методика оценивания уровня экономической безопасности предприятий малого и среднего бизнеса основывается на сочетании количественной и качественной информации. Точность проведенной оценки достигается благодаря получению интегрального показателя. С целью проведения сравнения полученных результатов и определения пределов (шкалы) оценки угроз предложена градация интегрального показателя экономической безопасности малых и средних предприятий.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, малые и средние предприятия, количественная и качественная информация, индикаторы, интегральный показатель.

### Kolisnichenko P.T. SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSMENT THE ECONOMIC SECURITY LEVEL OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

In the article, the scientific and methodical approach to assessment the economic security level of small and medium-sized enterprises has been considered. In the proposed approach, elements of economic security have been grouped into ten general groups. The methodology for assessment the economic security level of small and medium-sized businesses is based on the combination of quantitative and qualitative information. The accuracy of the evaluation carried out is due to the obtaining of an integral indicator. The grading of the integral indicator of economic security of small and medium-sized enterprises in order to compare the results and to determine the limits (scale) of threat assessment have been proposed.

**Key words:** economic security, small and medium enterprises, quantitative and qualitative information, indicators, integral indicator.

**Постановка проблеми.** Одне з провідних місць у системному дослідженні питань національної безпеки посідає економічна безпека, яка слугує її невід'ємною функціональною компонентою. Проблеми функціонування підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) нерозривно пов'язані з тематикою економічної безпеки. Малий та середній бізнес у всіх передових країнах постає фундаментом та рушійною силою розвитку економіки. Тому для України в сучасних умовах економічних і фінансових криз, складної політичної ситуації вагоме значення для стабілізації економіки мають розвиток, стимулювання, посилення економічної безпеки малих і середніх підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливий внесок у розвиток концептуальних основ еко-

номічної безпеки на макро- та мікроекономічному ієрархічному рівні управління здійснили українські науковці, такі як, зокрема, О. Барановський, В. Білоус, І. Бінько, З. Варналій, В. Геєць, М. Грещак [3], В. Колот [3], А. Наливайко [3], Я. Жаліло, М. Єрмошенко, М. Ілляшенко, С. Міщенко, В. Мунтіян, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Шлемко. Вагоми науково-практичний внесок у дослідження проблем економічної безпеки підприємництва здійснили А. Андрейчиков [1], О. Атаманова [7], Н. Голованова [2], С. Блохіна, В. Булавко [5], Ф. Євдокімова, Н. Кулагина [7], П. Никитенко [5], В. Сенчагова та інші науковці. Вивчення стану розвитку малих і середніх підприємств, формування теоретико-методологічного підґрунтя щодо оцінки рівня економічної



безпеки підприємництва належать відомим дослідникам, таким як, зокрема, О. Атаманова, О. Бородіна [4], Б. Байда [13], Р. Дронов [4], І. Євдокимов [4], В. Забродський, С. Покропивний, Е. Олейников, С. Ільяшенко, О. Мізіна, З. Юринець [13].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на достатній арсенал напрацювань та досліджень цього напрямку, все ще потребують здійснення системне відображення та розроблення підходу до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу, що дасть змогу уникнути неузгодженості питань проведення оцінки, виявлення головних складових та критеріїв вибору.

**Мета статті** полягає у розробці науково-методичного підходу до оцінки рівня економічної безпеки малих та середніх підприємств, обґрунтування комплексу індикаторів та їх основних характеристик.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінку рівня економічної безпеки малих та середніх підприємств доцільно здійснювати з використанням методики обчислення інтегрального показника з урахуванням індикаторів.

На підставі групування показників, що характеризують рівень забезпечення економічної безпеки малих та середніх підприємств на різних ієрархічних рівнях, які відображені у працях [2–5; 7; 13; 14], пропонуємо комплекс індикаторів та їх основних характеристик, властивостей (табл. 1).

Таку оцінку можна здійснювати завдяки залученню експертів до опитування. Цей спосіб вимагає формування та вибору основних індикаторів, які найбільше характеризують стан забезпечення економічної безпеки підприємств, а також встановлення ступеня вагомості (значущості) цих індикаторів.

Усі методологічні дослідження ґрунтуються на інформації, яка повинна відповідати основним вимогам і бути достовірною, чіткою, надійною тощо. Інформацію, що застосовується у практичній реалізації наукових методологій, розділяють на такі два види: кількісна та якісна, що суттєво різняться за

спрямованістю та стадіями проведеного аналізу, установок і фокусу інтересів, об'єкта дослідження, процедури інтерпретації даних тощо. Кількісні методи дослідження доцільно використовувати для вивчення насамперед об'єктивних та кількісно вимірюваних показників.

Якісні методи наукових досліджень застосовуються тоді, коли мета аналізу має на увазі розуміння феномена об'єкта дослідження, що важко кількісно інтерпретувати і не піддається чіткому виміру.

Якісні (евристичні) методи якнайкраще доповнюють кількісні методи розрахунків завдяки введенню суб'єктивних і якісних оцінок, які сприяють визначенню цінності проведеного дослідження, спрямовані на одержання розгорнутої, глибокої інформації, спираються на усвідомлення та інтерпретацію, пояснення емпіричних даних, слугують фундаментом формування ідей та гіпотез.

Кількісні та якісні методи дослідження в жодному разі не можна протиставляти один одному, оскільки вони взаємопов'язані, забезпечують оптимізацію методик для отримання результатів та найліпше доповнюють один одного. Лише за такого підходу до їхнього використання можна одержати надійну та достовірну інформацію.

Розрахунок рівня економічної безпеки малих та середніх підприємств доцільно проводити відповідно до запропонованих індикаторів аналізованого періоду та співвідносити зі значеннями індикаторів базового (основоположного) періоду або ступенем відхилення значення індикатора від нормативного (в разі його наявності) чи за отриманими результатами оцінок експертів, якщо відсутні кількісні дані.

$$G_i = \frac{G_a}{G_b}, \quad (1)$$

де  $G_i$  – значення  $i$ -го індикатора, який включений у розрахунок інтегрального показника, що визначає рівень економічної безпеки малих та середніх підприємств;

$G_a$  – значення індикатора аналізованого періоду;  
 $G_b$  – значення індикатора базового періоду, нор-

Таблиця 1

Система показників для оцінки рівня економічної безпеки малих та середніх підприємств

Групи економічної безпеки МСП	Показники
Безпека макроекономічного рівня	Номинальний ВВП України на душу населення, грн.
	Частка МСП відносно загальної кількості підприємств, %
Кадрово-інтелектуальна безпека	Ступінь кваліфікації персоналу, %
	Рівень продуктивності праці (одного зайнятого), грн.
Безпека технологічного рівня	Ступінь придатності ОВФ, %
	Продуктивність капіталу, грн.
Інноваційна безпека	Підприємства загалом, що впроваджували інновації, % до загальної кількості
	Інтенсивність інноваційних витрат, %
Економіко-інвестиційна безпека	Обсяг реалізованої продукції МСП, %
	Капітальні інвестиції МСП, %
Безпека екологічна	Витрати на охорону навколишнього природного середовища (відносно структури витрат зведеного бюджету), %
	Частка відходів, які утилізовані, %
Безпека фінансового рівня	МСП, які одержали прибуток, % до загальної кількості підприємств
	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності МСП, %
Безпека соціального рівня	Ступінь зайнятих працівників у МСП, %
	Співвідношення загальних доходів 10% найбільш та найменш забезпеченого населення, разів

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

## Методи одержання якісних експертних оцінок

Метод	Результат
Парне порівняння	Матриця парних порівнянь об'єктів.
Ранжування	Проранжований перелік об'єктів.
Експертна класифікація	Оцінки об'єктів за порядковою шкалою, градаціям яких відповідають вербальні описи.
Метод вектору переваг	Вектор, першою компонентою якого є кількість об'єктів, які перевершують перший об'єкт, а другою компонентою якого є кількість об'єктів, які перевершують другий об'єкт, тощо.

Джерело: розроблено на основі [8]

мативне значення або результат експертної оцінки.

Інтегральний показник забезпечення економічної безпеки малих та середніх підприємств (ІРПБ):

$$IP_{ПБ} = \sum_{i=1}^k G_i * D_i, \quad (2)$$

$C_i$  – значення  $i$ -го індикатора, який включений у розрахунок інтегрального показника;

$D_i$  – ступінь впливу  $i$ -го індикатора на загальний рівень забезпечення економічної безпеки малих та середніх підприємств;

$k$  – кількість індикаторів для оцінювання рівня забезпечення економічної безпеки малих та середніх підприємств.

Обчислення відносних критеріїв щодо вибраних показників у межах структурно-функціональних елементів економічної безпеки сприяє формуванню думки про джерело виникнення загроз, розуміння методів для їхнього уникнення, адаптацію та вироблення гнучкості підприємств до зовнішніх трансформацій.

Ступінь відносного критерію щодо вибраних показників засвідчує, що вищим буде той рівень економічної безпеки за кожним елементом, де більшими будуть значення відносних критеріїв за певним вибраним показником відносно кожного елементу економічної безпеки. Коли відносний критерій дорівнює 1, вибрані показники перебувають на рівні базових показників, а отже, він не становить загрозу економічній безпеці підприємств. У ході зниження показника (відносний критерій менший 1) відбувається виявлення загроз економічній безпеці з боку певного елементу. Значення ж відносного критерію вище за 1 свідчить про зростання показника, отже, напрями зміцнення економічної безпеки.

Ступінь впливу індикатора на загальний рівень забезпечення економічної безпеки малих та середніх підприємств доцільно визначати через отримання експертних оцінок. Експертами можуть бути різні фахівці, менеджери усіх, насамперед вищих, рівнів управління.

Вибір методу одержання якісних оцінок зумовлюється передусім кількістю та складністю оцінюваних об'єктів. У таких завданнях доцільно виділити дві характерні особливості, а саме повноту (експерт здійснює оцінку об'єкта, отже, усі клітини матриці індивідуальних оцінок експертів є заповненими), одноаспектність (експерти є спеціалістами у спільній сфері дослідження і проводять оцінку об'єкта в одному напрямі, незважаючи на те, що суб'єктивна думка різних експертів може бути різною, як і їхня кваліфікація).

Таблиця 3

## Шкала розподілу результатів оцінки рівня забезпечення економічної безпеки малих та середніх підприємств

№	Рівень	Значення
1	Безпечний (високий)	(0,80–1,00)
2	Вище середнього	(0,60–0,79)
3	Середній	(0,40–0,59)
4	Нижче середнього	(0,20–0,39)
5	Кризовий (низький)	(0–0,19)

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Після збирання оцінок експертів визначається їхня взаємоузгодженість. З описом різноманітних методів агрегування оцінок експертів, оглядом методів формування рейтингів можна ознайомитись в джерелах [1; 8; 10; 11].

Експертну оцінку доцільно здійснювати з використанням методу бальної оцінки та з урахуванням діапазону значень [1; 11]. Відповідно до думок науковців допустима кількість експертів, що беруть участь в опитуваннях і формуванні результатів оцінок, має перебувати в діапазоні 12–20 [6, с. 111–116].

У табл. 2 наведено найбільш популярні методи отримання якісних експертних оцінок.

Шкала інтерпретації одержаного значення інтегрального показника рівня забезпечення економічної безпеки наведена в табл. 3, в якій запропоновано 5-ступеневу систему Лайкерта як фундамент оцінки, а також встановлено критерії дослідження [9; 12]. Шкала Лайкерта забезпечує релятивну надійність навіть у разі невеликої кількості суджень, водночас отримані дані піддаються швидкій обробці.

Числове значення інтегрального показника перебуватиме в інтервалі від 0 до 1. Результуюче значення інтегрального показника одержане завдяки поєднанню одиничних оцінок з урахуванням середньої оцінки. Середньозважені значення оцінок доцільно розраховувати так, щоб була врахована саме вага, тобто ступінь впливу кожного індикатора, за яким проводиться оцінювання з використанням експертного методу.

Запропонована методика оцінки рівня інтегрального показника економічної безпеки підприємств МСБ та структурно-функціональних елементів вимагає експериментального втілення, що буде здійснене в наступних дослідженнях.

**Висновки.** Оцінка економічної безпеки малих та середніх підприємств не завершується на етапі отримання висновку щодо їхнього рівня. Надалі отриману методика можна використовувати для вдосконалення процесу управління господарською діяльністю підприємств, посилення їхньої економічної безпеки, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Під час формулювання кінцевого висновку про рівень економічної безпеки підприємств МСБ важливо не лише зазначити підсумкову вербальну характеристику, але й простежити ступінь кількісного та якісного впливу кожного структурного елементу на підсумковий результат. Таким чином, відповідно до отриманого рівня інтегрального індексу економічної безпеки, динаміки зміни його компонентів є змога побудувати орієнтовний набір заходів, які будуть спрямовані на усунення загроз економічній безпеці, труднощів і ризиків ефективного ведення господарської діяльності малих та середніх підприємств.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Андрейчиков А., Андрейчикова О. Анализ, синтез, планирование решений в экономике: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. Москва: Финансы и статистика, 2004. 464 с.
2. Голованова Н. Формирование подходов к оценке экономической безопасности субъекта хозяйствования. Доклады ТУСУРа. 2014. № 2 (32). С. 294–300.
3. Грещак М., Колот В., Наливайко А. та ін. Економіка підприємства: підруч. / за заг. ред. С. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2000. 528 с.
4. Євдокімов Ф., Мізіна О., Бородіна О. Узагальнююча оцінка фінансової складової рівня економічної безпеки підприємства. Наукові праці ДонНТУ. 2002. № 47. С. 6–12.
5. Экономическая безопасность: теория, методология, практика / под науч. ред. П. Никитенко, В. Булавко. Минск: Право и экономика, 2009. 394 с.
6. Живко З. Експертне оцінювання при проведенні моніторингу системи економічної безпеки підприємства. Reporter of the priazovskyi state technical university. 2014. С. 111–116.
7. Кулагина Н., Атаманова О. Экономическая безопасность молочной промышленности: оценка и возможности повышения в условиях региона: монография. Брянск: Ладомир, 2012. 215 с.
8. Литвак Б. Экспертные технологии в управлении: учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Дело, 2004. 400 с.
9. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / пер. с англ. 3-е изд. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2002. 960 с.
10. Николаева М., Юнцевич О. Методы и алгоритмы построения рейтингов. Информационные технологии. 2003. № 12. С. 7–18.
11. Орлов А. Теория принятия решений: учеб. для вузов. Москва: Экзамен, 2006. 576 с.
12. Wuensch K.L. What is a Likert Scale? and How Do You Pronounce "Likert?". East Carolina University. Retrieved April 30, 2009.
13. Юринець З., Байда Б. Економічна безпека підприємництва України: теорія, практика, напрями зміцнення: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 188 с.
14. Yurynets Z., Bayda B., Petrush O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. Economic Annals – XXI. 2015. № 9–10. P. 32–35.

УДК 658.155

**Круглова О.А.**

*кандидат економічних наук,  
професор кафедри економіки та управління  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

**Козуб В.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

**Козуб С.О.**

*аспірант  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

**ЯКІСТЬ ПРИБУТКУ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Досліджено якість прибутку підприємства. Узагальнено погляди вчених-економістів щодо сутності поняття «якість прибутку». Обґрунтовано доцільність визначення якості прибутку під час аналізу результатів діяльності підприємства. Подано результати емпіричних досліджень залежності між якістю прибутку й ефективністю управління підприємством.

**Ключові слова:** прибуток, підприємство, якість прибутку, оцінка якості прибутку, господарська діяльність, ефективність управління.

**Круглова Е.А., Козуб В.А., Козуб С.А. КАЧЕСТВО ПРИБЫЛИ КАК ИНДИКАТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Исследовано качество прибыли предприятия. Обобщены взгляды ученых-экономистов относительно сущности понятия «качество прибыли». Обоснована целесообразность определения качества прибыли при анализе результатов деятельности предприятия. Представлены результаты эмпирических исследований зависимости между качеством прибыли и эффективностью управления предприятием.

**Ключевые слова:** прибыль предприятия, качество прибыли, оценка качества прибыли, хозяйственная деятельность, эффективность управления.

**Kruhlova O.A., Kozub V.O., Kozub S.O. PROFIT QUALITY AS AN INDICATOR OF THE ENTERPRISE'S MANAGEMENT EFFICIENCY**

The research paper is devoted to the study of the enterprise's profit quality. The views of scientists-economists about the essence of the «profit quality» concept are generalized. The expediency of determining the profit quality during the analysis of enterprise's activity results is substantiated. The results of empirical studies of the relation between profit quality and enterprise's management efficiency are presented.

**Key words:** profit, enterprise, profit quality, profit quality assessment, economic activity, management efficiency.

**Постановка проблеми.** Успішність реалізації цільових настанов діяльності підприємства значною мірою залежить від прибутку, високий рівень якого є джерелом зростання ринкової вартості, формування фінансових ресурсів для розвитку господар-

ської діяльності та реалізації соціальних програм. З огляду на роль прибутку в забезпеченні економічного зростання та посилення конкурентних переваг господарюючого суб'єкта, доцільним є дослідження теоретичних та практичних питань щодо форму-

вання, ефективного розподілу і використання прибутку. Значущим при цьому є оцінювання якості отриманого фінансового результату, що має велике практичне значення для розвитку підприємства. Результати такого оцінювання дають можливість не тільки дійти висновку про ефективність управління прибутком підприємства в попередні періоди, але й оцінити перспективи реалізації стратегії та визначити ті аспекти господарської діяльності, що потребують особливої уваги з огляду на стабільність формування фінансових результатів господарюючого суб'єкта.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової літератури свідчить про значну увагу науковців до питань управління прибутком. Теоретичні засади щодо сутності прибутку наведено у працях [1–4] та ін. Відповідно до певних економічних учень прибуток є винагородою за використання капіталу та інших факторів виробництва (А. Сміт), результатом підприємницької активності (Ж.-Б. Сей), інновацій (Й. Шумпетер), винагородою за ризик (Ф. Найт). Практичні аспекти управління прибутком висвітлено у працях [5–7] та ін. У них розглянуто вплив політики формування та розподілу прибутку на розвиток компаній (М. Пул), реалізацію їх стратегій (Р. Грант), формування програм корпоративної соціальної відповідальності (С. Саїді), забезпечення ефективності систем управління (Р. Скалюк, О. Толкачова) та ін.

Незважаючи на численні публікації з управління фінансовими результатами підприємства, чимало питань цього напрямку наукових досліджень потребують уважнішого розгляду. Зокрема, недостатньо уваги приділено якості прибутку, а саме методичному інструментарію для її оцінювання. Також залишається малодослідженим питання взаємозв'язку якості прибутку та ефективності діяльності підприємства. Сприйняття прибутку як індикатора успішності системи управління та чинника подальшого розвитку господарюючого суб'єкта зумовлює актуальність досліджень з оцінювання якості прибутку та визначення її впливу на діяльність підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є перевірка гіпотези про залежність між якістю прибутку й ефективністю управління підприємством. Для досягнення мети визначено показники оцінювання якості прибутку і досліджено зв'язок між якістю прибутку й ефективністю діяльності підприємств. Розрахунки здійснено за даними торговельних підприємств за 2010–2016 рр.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами критичного аналізу наукової літератури з питань управління прибутком [8–16] сформульовано висновок про відсутність єдиної позиції вчених щодо сутнісних характеристик якості прибутку підприємства та способів її вимірювання. Так, якість визначають з огляду на стійкість прибутку у часі (висока чи низька стійкість прибутку за періодами часу) [9], структуру за видами діяльності (прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності) [8; 11; 12], період формування (нерозподілений прибуток звітного періоду, прибуток минулих періодів) [13; 14] (табл. 1).

У контексті дослідження сутнісних характеристик якості прибутку вважаємо за доцільне розрізнити поняття «якість прибутку» та «якісний прибуток». Узагальнивши трактування, наведені в літературі [8; 11–14], визначаємо, що якість прибутку – це характеристика, що відображає тенденції формування та використання прибутку з огляду на забезпечення функціонування й розвитку підприємства. Для висновку щодо якості прибутку використовують сукупність певних показників. Залежно від значень і співвідношення цих показників визначається певний рівень якості прибутку. У літературі виділяють абсолютний, хороший (належний), задовільний, незадовільний [15; 16], оптимальний, допустимий, неприйнятний [12] рівні якості прибутку. Якісний прибуток – це прибуток, що відповідає найкращим показникам оцінювання, а отже, це один із варіантів відображення певного рівня якості. Використовуючи усталену термінологію, якісний прибуток відповідає таким рівням його оцінки, як абсолютний, хороший (належний), [15; 16], оптимальний, допустимий [12].

Щодо методичних засад, то, оцінюючи якість прибутку, науковці дотримуються коефіцієнтного [8; 12; 14] або графоаналітичного [11] підходів, використовуючи інтегральний показник або систему одиничних кількісних та якісних показників. Зазначені підходи не виключають один одного, а склад показників визначається цільовими настановами оцінювання. Для визначення рівня якості прибутку окремого господарюючого суб'єкта доцільне використання методичного інструментарію, наведеного в працях [11; 14], для порівняння якості прибутку в групі підприємств – методичного інструментарію, наведеного в працях [8; 12; 15; 16].

У подальшому для оцінювання якості прибутку підприємств вибіркової сукупності використано методичний підхід, наведений у працях [8; 12; 14], суть якого полягає у вимірюванні якості прибутку

Таблиця 1

Визначення поняття «якість прибутку» в науковій літературі

Автор	Визначення
Нагайчук В.В. [12, с. 76]	Якість прибутку підприємства варто розглядати як такий рівень прибутку підприємства, який визначає його спроможність забезпечити потреби стабільного функціонування, стійкого економічного зростання та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі
Толкачова О.Г. [9, с. 264]	Якість прибутку залежить від його стійкості в часі й адекватності його оцінки; чим вищою є якість прибутку, тим менший ризик загрози виникнення збитків
Чиркевич І.А., Левкович О.А. [13, с. 44–45]	Поняття якості прибутку застосовується для оцінювання достовірності прибутку
Дроздов О. А. [14, с. 22]	Ключем до розуміння якості прибутку є структура джерел формування конкретного фінансового результату, а не тільки прибуток від продажу
Скалюк Р.В. [8, с. 51]	Якість позитивного фінансового результату (прибутку) характеризується сталою динамікою зростання надходження прибутку від основної діяльності внаслідок підвищення результативності господарського процесу, впровадження інновацій, формування оптимальної структури капіталу, забезпечення умов довгострокового економічного розвитку промислового підприємства
Хістева О.В. [15, с. 5]	Якість прибутку являє собою сукупність змістових і кількісних характеристик прибутку, його формату для забезпечення сталого розвитку підприємства



за даними про його структуру за видами діяльності. У формалізованому вигляді якість прибутку виражається певним коефіцієнтом, що розраховується як відношення прибутку від основної діяльності до прибутку до оподаткування ( $K_{яп}$ ). У разі, якщо прибуток до оподаткування сформований за рахунок позитивного фінансового результату від основної та інших видів діяльності, тобто коефіцієнт якості прибутку має значення від 0 до 1,0 ( $0 < K_{яп} \leq 1$ ), діагностується висока якість прибутку. Інші значення коефіцієнта свідчатимуть про неприйнятну ( $K_{яп} \leq 0$ ) або допустиму ( $K_{яп} > 1,0$ ) якість прибутку підприємства. Доцільність оцінювання якості прибутку підприємства підтверджено розрахунками (табл. 2). Попри те, що всі досліджувані підприємства впродовж 2010–2016 рр. отримали позитивний фінансовий результат, якість їх прибутку різна [17]. На підприємствах ТОВ «Сучасний модерн» і ПАТ «Базис» прибуток забезпечено позитивним фінансовим результатом від основної діяльності, який покрив від'ємне сальдо доходів і витрат за іншими видами діяльності.

Щодо ТОВ «Таврія-В», то, незважаючи на позитивний кінцевий фінансовий результат, його якість визнана низькою. Джерелом формування прибутку цього підприємства не є основна діяльність, що підвищує ризик збитковості господарюючого суб'єкта в наступні періоди.

Разом з абсолютним значенням коефіцієнта якості прибутку ( $K_{яп}$ ) вважаємо за доцільне розрахувати його варіацію, що підтвердить стабільність джерел формування прибутку за періодами часу.

Рівень коливань коефіцієнта буде додатковою характеристикою якості прибутку. Незначні відхилення коефіцієнта ( $K_{яп}$ ) від його середнього значення свідчатимуть про стабільність отримання прибутку за періодами часу. За інших умов діагностуватиметься нестійкість джерел формування фінансових результатів господарюючого суб'єкта.

Для оцінювання стійкості джерел формування прибутку використано дані за коефіцієнтами якості з подальшою трансформацією лінгвістичних оцінок у кількісні. Використано трибальну шкалу оцінок. Умови переходу від лінгвістичної до кількісної оцінки такі: низька якість фінансових результатів відповідає 1, допустима – 2, висока – 3 балам (табл. 3).

За результатами розрахунків діагностовано стабільність джерел формування прибутку ТОВ «Сучасний модерн» і ПАТ «Базис» та високий ризик виникнення збитків у ТОВ «Таврія-В». Рівномірність джерел формування прибутку становила у ТОВ «Сучасний модерн», ПАТ «Базис» і ТОВ «Таврія-В» 100,0; 78,7 та 37,9% відповідно.

Подальші дослідження пов'язані з виявленням залежності між якістю прибутку й ефективністю управління підприємством, зокрема, перевірено гіпотезу про взаємний вплив між ними. Для проведення досліджень якість прибутку формалізовано з використанням бальної оцінки, для вимірювання ефективності управління підприємством використано показники рентабельності вкладеного капіталу ( $P_{вк}$ ) та динаміки доходу підприємства ( $T_{чд}$ ). Під час

Таблиця 2

Оцінка якості прибутку підприємств за 2010–2016 рр.

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Фінансові результати від основної діяльності, тис. грн							
ТОВ «Таврія-В»	-39271,0	-58874,0	-85702,0	-80707,0	11680,0	1427,0	-47891,0
ТОВ «Сучасний модерн»	14545,0	16046,0	12748,0	25809,0	50925,0	69204,0	43535,0
ПАТ «Базис»	4592,0	1629,0	2257,0	1938,0	2242,0	1945,0	292,0
Прибуток до оподаткування, тис. грн							
ТОВ «Таврія-В»	8214,0	3310,0	5990,0	23920,0	27579,0	42406,0	81804,0
ТОВ «Сучасний модерн»	12180,0	12726,0	11890,0	17292,0	30773,0	51605,0	31095,0
ПАТ «Базис»	4320,0	3224,0	201,0	1329,0	1516,0	722,0	1932,0
Коефіцієнт якості прибутку							
ТОВ «Таврія-В»	-4,78	-17,79	-14,31	-3,37	0,42	0,03	-0,59
ТОВ «Сучасний модерн»	1,19	1,26	1,07	1,49	1,65	1,34	1,40
ПАТ «Базис»	1,06	0,51	11,23	1,46	1,48	2,69	0,15
Якість прибутку							
ТОВ «Таврія-В»	Н	Н	Н	Н	В	В	Н
ТОВ «Сучасний модерн»	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д
ПАТ «Базис»	Д	В	Д	Д	Д	Д	В

Позначки: Н – низька якість прибутку; В – висока якість прибутку; Д – допустима якість прибутку.

Таблиця 3

Оцінка стійкості джерел формування прибутку підприємств

Показник	Період	ТОВ «Таврія-В»	ТОВ «Сучасний модерн»	ПАТ «Базис»
Коефіцієнт якості прибутку ( $K_{яп}$ ), бал	2010	1	2	2
	2011	1	2	3
	2012	1	2	2
	2013	1	2	2
	2014	3	2	2
	2015	3	2	2
	2016	1	2	3
Варіація, $V$ , %		62,1	0,0	21,3
Рівномірність, $K_p$ , %		37,9	100,0	78,7

Таблиця 4

## Результати дослідження залежності між якістю прибутку й ефективністю управління підприємством

Показник	Позначка	Значення
Коефіцієнт кореляції між якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за <i>t</i> -й період і рентабельністю вкладеного капіталу ( <i>Рвк</i> ) за <i>t</i> -й період	$r_{Кяп_t, Рвк_t}$	0,50
Коефіцієнт кореляції між якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за <i>t</i> -й період і рентабельністю вкладеного капіталу ( <i>Рвк</i> ) за ( <i>t+1</i> )-й період	$r_{Кяп_t, Рвк_{t+1}}$	0,07
Коефіцієнт кореляції між якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за <i>t</i> -й період і рентабельністю вкладеного капіталу ( <i>Рвк</i> ) за ( <i>t+2</i> )-й період	$r_{Кяп_t, Рвк_{t+2}}$	0,16
Коефіцієнт кореляції між якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за <i>t</i> -й період і темпом змін чистого доходу ( <i>Тчд</i> ) за <i>t</i> -й період	$r_{Кяп_t, Тчд_t}$	0,12
Коефіцієнт кореляції між якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за <i>t</i> -й період і темпом змін чистого доходу ( <i>Тчд</i> ) за ( <i>t+1</i> )-й період	$r_{Кяп_t, Тчд_{t+1}}$	-0,18
Коефіцієнт кореляції між якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за <i>t</i> -й період і темпом змін чистого доходу ( <i>Тчд</i> ) за ( <i>t+2</i> )-й період	$r_{Кяп_t, Тчд_{t+2}}$	-0,18

Таблиця 5

## Результати дослідження залежності між ефективністю управління та якістю прибутку підприємства

Показник	Позначка	Значення
Коефіцієнт кореляції між рентабельністю вкладеного капіталу ( <i>Рвк</i> ) за <i>t</i> -й період та якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за <i>t</i> -й період	$r_{Рвк_t, Кяп_t}$	0,50
Коефіцієнт кореляції між рентабельністю вкладеного капіталу ( <i>Рвк</i> ) за <i>t</i> -й період та якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за ( <i>t+1</i> )-й період	$r_{Рвк_t, Кяп_{t+1}}$	0,11
Коефіцієнт кореляції між рентабельністю вкладеного капіталу ( <i>Рвк</i> ) за <i>t</i> -й період та якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за ( <i>t+2</i> )-й період	$r_{Рвк_t, Кяп_{t+2}}$	0,16
Коефіцієнт кореляції між темпом змін чистого доходу ( <i>Тчд</i> ) за <i>t</i> -й період та якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за <i>t</i> -й період	$r_{Тчд_t, Кяп_t}$	0,12
Коефіцієнт кореляції між темпом змін чистого доходу ( <i>Тчд</i> ) за <i>t</i> -й період та якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за ( <i>t+1</i> )-й період	$r_{Тчд_t, Кяп_{t+1}}$	0,19
Коефіцієнт кореляції між темпом змін чистого доходу ( <i>Тчд</i> ) за <i>t</i> -й період та якістю прибутку ( <i>Кяп</i> ) за ( <i>t+2</i> )-й період	$r_{Тчд_t, Кяп_{t+2}}$	-0,25

дослідження також перевірена гіпотеза про наявність часового лагу між періодом отримання прибутку (*t*) та використанням його для розвитку підприємства (*t+1*) та (*t+2*) (табл. 4).

Результати кореляційного аналізу свідчать про різний характер та силу зв'язку між показниками досліджуваних підприємств. Помітний прямий зв'язок діагностовано за ланцюгом «якість прибутку – рентабельність вкладеного капіталу» (0,50). Проте з часом цей зв'язок стає слабким (0,07). Між якістю прибутку і темпом змін чистого доходу діагностовано слабкий зв'язок, що стає з часом непомітним і зворотним.

Сприймаючи якість прибутку як результат управлінських рішень, досліджено залежність між ефективністю управління підприємством та кінцевим результатом його діяльності (табл. 5).

На основі проведених розрахунків визначено, що в динаміці коефіцієнт кореляції між рентабельністю вкладеного капіталу, темпом зміни чистого доходу та якістю прибутку зменшується, що свідчить про зниження впливу ефективності управління підприємством на якість прибутку з часом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Дослідження доводять актуальність визначення якості прибутку під час аналізу результатів діяльності підприємства. Встановлено, що позитивний кінцевий фінансовий результат ще не свідчить про раціональність і стійкість його формування за видами діяльності. Діагностика залежності між показниками якості прибутку й ефективністю управління дає змогу дійти висновку про значні резерви розвитку господарюючого суб'єкта за рахунок узгоджених управлінських рішень за різними видами діяльності підприємства.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Сміт А. Дослідження про природу та причини добробуту націй / А. Сміт. К.: Port-Royal, 2001. 594 с.
- Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии. URL: <http://e2000.kyiv.org>.
- Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. Шумпетер; пер. з англ. В. Старка. К.: Києво-Могилянська академія, 2012. 242 с.
- Knight Frank H. Risk, Uncertainty and Profit / Frank H. Knigh. New York: Cosimo Classics, 2006. 360 p.
- Poole M. The Origins of Economic Democracy: Profit Sharing and Employee Shareholding / M. Poole. London: Routledge, 1989. 172 p.
- Grant Robert M. Contemporary Strategy Analysis / Robert M. Grant. New York: John Wiley & Sons Inc, 2013. 848 p.
- Saedi S. P. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction/S. P. Saedi// Journal of Business Research. 2015. Vol. 68, Issue 2. P. 341–350.
- Скалюк Р.В. Якість фінансового результату господарської діяльності промислового підприємства / Р.В. Скалюк // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. 2010. № 4 (9). С. 50–56.
- Толкачева Е.Г. Мониторинг риска потери прибыли (угрозы возникновения убытка) организации / Е.Г. Толкачева // Развитие инновационной экономики: результаты, проблемы, перспективы: сборник научных статей международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию основания университета, Гомель, 9–10 октября 2014 г. / Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации; под. науч. ред. С.Н. Лебедевой. Гомель, 2014. С. 264–268.
- Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. К.: Ника-Центр, 2007. 768 с.
- Турило А.М. Аналітико-графічний підхід до вимірювання якості прибутку підприємства/ А.М. Турило, О.А. Зінченко // Економіка промисловості. 2009. № 4. С. 171–175.

12. Нагайчук В.В. Вплив якості прибутку підприємства на ефективність його функціонування / В.В. Нагайчук // Економіка розвитку. № 1(65). 2013. С. 73–77.
13. Чиркевич И.А. Совершенствование управления финансовыми результатами / И.А. Чиркевич, О.А. Левкович // Труды БГТУ. Минск, 2012. № 7. С. 42–45.
14. Дроздов О.А. Система количественных показателей качества прибыли предприятия / О.А. Дроздов // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 17(182). URL: <http://www.1fin.ru>.
15. Хістева О.В. Якість прибутку та його вплив на сталий розвиток торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / О.В. Хістева; ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 19 с.
16. Хвостенко В.С. Оцінка якості прибутку як невід'ємна складова стратегічного аналізу / В. С. Хвостенко // Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: THEU, 2011. № 9. С. 354–360.
17. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <http://www.smida.gov.ua>.

УДК: 330.34+338.47

**Лазоренко Л.В.**  
*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій*

## ОЦІНКА РІВНЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ

У статті розкрито роль соціально-економічного розвитку в діяльності підприємства зв'язку. Наведено складники соціально-економічного розвитку підприємства зв'язку та показники їх оцінки. Розкрито суть та види ефектів діяльності підприємства. Виведено інтегральний показник оцінки рівня соціально-економічного розвитку підприємства зв'язку.

**Ключові слова:** підприємства зв'язку, соціально-економічний розвиток, складники соціально-економічного розвитку, інтегральний показник, оцінка.

### Лазоренко Л.В. ОЦЕНКА УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ

В статье раскрыта роль социально-экономического развития в деятельности предприятия связи. Приведены составляющие социально-экономического развития предприятия связи и показатели их оценки. Раскрыты суть и виды эффектов деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** предприятия связи, социально-экономическое развитие, составляющие социально-экономического развития, интегральный показатель, оценка.

### Lazorenko L.V. ESTIMATION OF LEVEL OF SOCIAL-ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF CONNECTION

The role of social-economic development in activity of enterprise of connection is exposed in the article. Constituents of social-economic development of enterprise of connection and indexes of their estimation are brought. Essence and types of effects of activity of enterprise are exposed. The integral index of estimation of level of social-economic development of enterprise of connection is shown out.

**Key words:** enterprises of connection, social-economic development, constituents of social-economic development, integral index, estimation.

**Постановка проблеми.** Соціально-економічний розвиток будь-якого підприємства є невід'ємною умовою його успішного функціонування. Особливо важливим є соціально-економічний розвиток для підприємств сфери послуг, до якої належать і підприємства зв'язку, оскільки їхня діяльність спрямована винятково на забезпечення соціальних благ населення та бізнес-структур, які, в свою чергу, формують економічний добробут цих підприємств і країни загалом.

Сутність соціально-економічного розвитку підприємства досліджувалася великою кількістю науковців, але сьогодні важливо оцінити його рівень з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження складників соціально-економічного розвитку підприємства та показників його оцінки було зроблено такими іноземними та вітчизняними вченими, як П. Друкер, О. Волощенко, Р. Скалюк, А. Чулок, О. Князева, М. Римкіна та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз показників оцінки складників соціально-економічного розвитку підприємств зв'язку та визначення

інтегрального показника оцінки рівня соціально-економічного розвитку підприємств зв'язку.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток підприємства повинен здійснюватися так, щоб усі зміни, що в ньому відбуваються (в технологічному комплексі, виробничій, інноваційній, організаційній та управлінській діяльності), давали змогу зберігати і покращувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, які відповідають його розвитку [1]. Саме такий підхід до розвитку підприємства найбільше відповідає особливостям діяльності підприємств галузі зв'язку.

Як і для будь-яких інших підприємств, складниками їх соціально-економічного розвитку є соціальний, економічний та екологічний. У свою чергу, кожний із них має свої елементи та визначається відповідними показниками, які також мають певну відмінність.

Показники оцінки складників соціально-економічного розвитку підприємств зв'язку наведені на рис. 1.

Рівень розвитку соціального складника діяльності підприємств зв'язку можна оцінити такими показниками.

Рівень професійної освіти демонструє підготовку працівників, зайнятих на підприємстві зв'язку, і визначається за формулою:

$$P_o = \frac{N_{по}}{N_3}, \quad (1)$$

де:  $P_o$  – рівень освіти працівників;  
 $N_{по}$  – кількість працівників, що мають професійну освіту, осіб;  
 $N_3$  – загальна середньорічна чисельність працівників на підприємстві, осіб.

Чим вище значення показника  $P_o$ , тим вищий кваліфікаційний рівень працівників підприємства зв'язку.

Рівень мотивації працівників показує наявність системи мотивації у підприємстві зв'язку та її розвиток:

$$P_m = \frac{N_m}{N_3}, \quad (2)$$

де:  $P_m$  – рівень мотивації працівників;  
 $N_m$  – кількість працівників, що отримали мотивацію у звітному році, осіб;  
 $N_3$  – загальна середньорічна чисельність працівників на підприємстві, осіб.

Рівень оздоровлення працівників свідчить про турботу менеджменту підприємства зв'язку про здоров'я своїх працівників:

$$P_{озд} = \frac{N_{озд}}{N_3}, \quad (3)$$

де:  $P_{озд}$  – рівень оздоровлення працівників;  
 $N_{озд}$  – кількість працівників, що отримали допомогу у сфері охорони здоров'я у звітному році, осіб;  
 $N_3$  – загальна середньорічна чисельність працівників на підприємстві, осіб.

Рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства – показник, який дає можливість здій-

снити загальну оцінку соціальної відповідальності діяльності підприємства та визначити його місце у житті держави і суспільства:

$$P_{КСВ} = \frac{П_{КСВ}}{П_3}, \quad (4)$$

де:  $P_{КСВ}$  – рівень корпоративної соціальної відповідальності підприємства зв'язку;

$П_{КСВ}$  – кількість соціально відповідальних проектів, реалізованих підприємством у звітному році, шт;  
 $П_3$  – загальна кількість проектів, реалізованих підприємством у звітному році, шт.

Ефективність соціальних інвестицій демонструє прибутковість підприємства зв'язку від реалізації соціальних проектів і визначається за формулою:

$$E_{ci} = \frac{П}{CI}, \quad (5)$$

де:  $E_{ci}$  – ефективність соціальних інвестицій підприємства;

$П$  – прибуток підприємства до оподаткування, грн.;

$CI$  – розмір соціальних інвестицій, здійснених підприємством у звітному році, грн.

Усі перераховані показники дають можливість оцінити рівень соціального складника соціально-економічного розвитку підприємства зв'язку та дійти відповідних висновків щодо його підвищення. Вони є досить подібними до показників оцінки соціального складника підприємств інших галузей.

Основними показниками оцінки економічного складника діяльності підприємства зв'язку є кількість абонентів підприємства зв'язку, яка залежить від рівня соціального та економічного розвитку підприємства, якості послуг, частки ринку, яку займає підприємство, цінової політики підприємства зв'язку, асортименту послуг, особливостей бізнесу та



Рис. 1. Показники оцінки складників соціально-економічного розвитку підприємств зв'язку



порядку надання послуг. Чим більшу кількість абонентів має підприємство зв'язку, тим вищий рівень його соціально-економічного розвитку.

Іншим показником економічного складника підприємства зв'язку є продуктивність праці, яка визначається за формулою:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\text{ВВП}}{N_3}, \quad (6)$$

де:  $P_{\text{пр}}$  – продуктивність праці на підприємстві зв'язку, грн./люд.;

ВВП – вартість наданих послуг підприємством за рік, грн.;

$N_3$  – загальна середньорічна чисельність працівників на підприємстві, осіб.

Цей показник показує, скільки грошей від надання послуг припадає на одного працівника, і чим більше його значення, тим краще.

Рентабельність послуг підприємства зв'язку показує, наскільки той чи інший вид послуг є ефективним для діяльності підприємства і наскільки варто займатися його наданням. Цей показник визначається за формулою:

$$P_{\text{п}} = \frac{P_{\text{пн}}}{B_{\text{пн}}} * 100 \%, \quad (7)$$

де:  $P_{\text{п}}$  – рівень рентабельності послуг підприємства, %;

$P_{\text{пн}}$  – прибуток, отриманий від реалізації і-го виду послуг за звітний період, грн.;

$B_{\text{пн}}$  – витрати, понесені підприємством на виробництво і-го виду послуг за звітний період, грн.

Ще одним показником, що характеризує економічний складник діяльності підприємства зв'язку і його соціально-економічного розвитку, є частка ринку, що займає підприємство, розмір якої свідчить про рівень конкурентоспроможності підприємства. Цей показник можна визначити за формулою:

$$C_{\text{р}} = \frac{O_{\text{п}}}{O_3}, \quad (8)$$

де:  $C_{\text{р}}$  – частка ринку, яку займає підприємство зв'язку;

$O_{\text{п}}$  – обсяг послуг, реалізованих підприємством на ринку зв'язку, грн.;

$O_3$  – загальний обсяг послуг, реалізованих на ринку зв'язку, грн.

Найбільш важливим показником, що дає всебічну оцінку економічного складника соціально-економічного розвитку підприємства зв'язку, є рівень його рентабельності, який демонструє загальну ефективність його діяльності та визначається за формулою:

$$P = \frac{P}{B} * 100 \%, \quad (9)$$

де:  $P$  – рівень рентабельності підприємства зв'язку, %;

$P$  – прибуток підприємства зв'язку за звітний період, грн.;

$B$  – витрати підприємства зв'язку за звітний період, грн.

Рівень розвитку екологічного складника діяльності підприємства зв'язку можна оцінити такими показниками.

Ефективність інвестицій в екологічні інновації показує, як вплинули витрачені кошти на інноваційні технології на діяльність підприємства зв'язку і наскільки вони були прибутковими:

$$E_{\text{фін}} = \frac{P_1 - P_0}{P_0}, \quad (10)$$

де:  $E_{\text{фін}}$  – ефективність інвестицій в екологічні інновації;

$P_1$  – рівень рентабельності діяльності підприємства після впровадження екологічних інновацій;

$P_0$  – рівень рентабельності діяльності підприємства до впровадження екологічних інновацій.

Інтенсивність проведення екологічного аудиту демонструє поведінку підприємства зв'язку щодо дотримання вимог екологічної відповідальності під час реалізації своєї діяльності:

$$I_{\text{еа}} = \frac{D_{\text{еа}}}{365}, \quad (11)$$

де:  $I_{\text{еа}}$  – інтенсивність проведення екологічного аудиту на підприємстві;

$D_{\text{еа}}$  – кількість днів проведення екологічного аудиту на підприємстві за рік, днів;

365 – кількість днів у звітному році.

Інтенсивність використання радіочастотного ресурсу підприємством зв'язку:

$$I_{\text{впр}} = \frac{PP_{\text{вик}}}{PP_{\text{вид}}}, \quad (12)$$

де:  $I_{\text{впр}}$  – інтенсивність використання радіочастотного ресурсу підприємством;

$PP_{\text{вик}}$  – використаний радіочастотний ресурс підприємством за звітний період, Мг смуги;

$PP_{\text{вид}}$  – виділений радіочастотний ресурс підприємству на звітний період, Мг смуги.

Особливо важливий цей показник для діяльності підприємств зв'язку. Його значення свідчить про кількість використаного радіочастотного ресурсу та відповідність встановленим правилам у цій сфері, а також про екологічну безпеку та турботу про навколишнє середовище, оскільки перевищення встановленого ліміту використання радіочастотного ресурсу може призвести до негативних наслідків як для діяльності самого підприємства, так і для довкілля.

Відповідно до проведеного дослідження стає можливим вивести інтегральний показник соціально-економічного розвитку підприємства зв'язку:

$$\frac{\sum_{i=1}^n K_{i\text{соц}} * \alpha_{\text{соц}}}{n_{\text{соц}}} + \frac{\sum_{i=1}^n K_{i\text{екон}} * \alpha_{\text{екон}}}{n_{\text{екон}}} + \frac{\sum_{i=1}^n K_{i\text{екол}} * \alpha_{\text{екол}}}{n_{\text{екол}}}, \quad (13)$$

де  $I_{\text{сер}}$  – інтегральний показник соціально-економічного розвитку підприємства зв'язку;

$K_{i\text{соц}}$  – показник і-го елемента соціального складника соціально-економічного розвитку підприємства;

$\alpha_{\text{соц}}$  – вагомість соціального складника соціально-економічного розвитку підприємства;

$n_{\text{соц}}$  – кількість показників, які аналізуються за соціальним складником соціально-економічного розвитку підприємства;

$K_{i\text{екон}}$  – показник і-го елемента економічного складника соціально-економічного розвитку підприємства;

$\alpha_{\text{екон}}$  – вагомість економічного складника соціально-економічного розвитку підприємства;

$n_{\text{екон}}$  – кількість показників, які аналізуються за економічним складником соціально-економічного розвитку підприємства;

$K_{i\text{екол}}$  – показник і-го елемента екологічного складника соціально-економічного розвитку підприємства;

$\alpha_{\text{екол}}$  – вагомість екологічного складника соціально-економічного розвитку підприємства;

$n_{\text{екол}}$  – кількість показників, які аналізуються за екологічним складником соціально-економічного розвитку підприємства.

Розрахувавши цей показник, можна дійти висновку щодо загального стану соціально-економічного

розвитку підприємства зв'язку та визначити проблеми і напрями його покращення.

Окрім визначених показників, важливу роль у діяльності підприємств зв'язку відіграє такий показник, як соціально-економічний ефект.

У науковій літературі існують різні погляди щодо видів ефектів [2, с. 286; 3, с. 104; 4, с. 152]: виокремлюють економічний, науково-технологічний, соціальний, фінансовий, податковий, маркетинговий, ресурсний, екологічний, регіональний та етнічно-культурний ефекти. Однак основними для підприємства зв'язку, з огляду на технологічні особливості [5, с. 29.], є технічний, ресурсний, економічний та соціально-екологічний ефекти.

Розглянемо кожний із видів ефектів та його змістовне наповнення.

1. Технічний ефект відображається в ефективності прийнятих технічних рішень, які відповідають технологічним вимогам інноваційного розвитку підприємства та сприяють його подальшому ефективному економічному й інноваційному розвитку.

2. Економічний ефект охоплює систему показників, які відображають співвідношення результатів і витрат кожного виду діяльності.

3. Ресурсний ефект визначає вплив інноваційних технологій на обсяги споживання певного ресурсу і подолання проблем його обмеженості або великої вартості.

4. Соціально-екологічний ефект полягає у визначенні внеску інновацій у поліпшення життя працівників конкретного підприємства зв'язку, а також враховує вплив інновацій на вирішення проблем охорони довкілля [6].

Соціально-економічний ефект – це результат діяльності підприємства загалом, який охоплює всі інші види ефекту. Для підприємств зв'язку він особливо

важливий тому що дає можливість оцінити всі аспекти діяльності та складники соціально-економічного розвитку підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, соціально-економічний розвиток підприємства зв'язку – це об'єднання наявних ресурсів підприємства з метою забезпечення динамічного стану його діяльності, спрямованої на надання суспільству необхідних послуг відповідної якості з урахуванням сучасних технологічних рішень та підвищення конкурентоспроможності і рентабельності організації загалом. Запропонований інтегральний показник оцінки рівня соціально-економічного розвитку підприємства зв'язку дає можливість всебічно його оцінити, включаючи необхідну або можливу кількість складників відповідно до умов діяльності організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волошенко О. Еколого-орієнтований розвиток підприємств у контексті сталого розвитку. / О. Волошенко. URL: [https://knutd.com.ua/publications/pdf/International\\_editions/Volosenko2015052223.pdf](https://knutd.com.ua/publications/pdf/International_editions/Volosenko2015052223.pdf)
2. Буркинський Б.В. Активизация инвестиционной деятельности в регионе. / Б.В. Буркинський. Одесса, 2003. 494 с.
3. Друкер П. Управление, нацеленное на результат / П. Друкер. М, 1992. 192 с.
4. Скалюк Р.В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств / Р.В. Скалюк. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Вип. 1. Хмельницький, 2009. С. 149–154.
5. Чулок А.А. Анализ показателей эффективности инноваций на микро- и макроуровне / А.А. Чулок. // Инновации. 2004. № 5(72). С. 28–32.
6. Князева О.А. Оцінка ефекту від впровадження інноваційних проектів підприємства зв'язку на мікро- та макроекономічному рівнях. / О.А. Князева. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/escvu\\_2013\\_20\(1\)\\_5.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/escvu_2013_20(1)_5.pdf).

УДК 005.8:621.31

**Лезина А.В.**  
аспірант кафедри стратегії підприємств  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

## ДІАГНОСТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОПОСТАЧАННЯ

Стаття присвячена діагностиці застосування інструментальної бази управління цінністю проєктів на підприємствах, що здійснюють свою господарську діяльність у сфері надання послуг з електропостачання на території м. Київ та Київської області. Виокремлені основні позитивні зміни внаслідок застосування інструментів для виявлення та забезпечення ціннісних очікувань основних стейкхолдерів проєкту у процесі створення продукту проєкту та у процесі управління проєктом.

**Ключові слова:** проєкт, цінність, стейкхолдери проєкту, інструменти управління цінністю проєктів.

### Liezina A.V. DIAGNOSTICS OF APPLICATION OF INSTRUMENTS OF MANAGEMENT VALUES OF PROJECTS IN THE SPHERE OF ELECTRICAL SUPPLY

Стаття посвячена діагностике применения существующей инструментальной базы управления ценностью проектов на предприятиях, осуществляющих свою хозяйственную деятельность в сфере предоставления услуг по электроснабжению на территории г. Киев и Киевской области. Выделены основные положительные изменения в результате применения инструментов для определения и обеспечения ценностных ожиданий основных стейкхолдеров проекта в процессе создания продукта проекта и в процессе управления проектом.

**Ключевые слова:** проект, ценность, стейкхолдеры проекта, инструменты управления ценностью проектов.

### Liezina A.V. DIAGNOSTICS OF APPLICATION OF INSTRUMENTS TO MANAGEMENT VALUES OF PROJECTS IN THE SPHERE OF ELECTRICAL SUPPLY

The article is devoted to the diagnostics of the use of the existing tool base for managing the value of projects at enterprises that carry out their economic activities in the area of providing electricity services on the territory of Kyiv and Kyiv region. The main positive changes are identified as a consequence of the use of tools to identify and secure the value expectations of key stakeholders in the project creation process and in the project management process.

**Key words:** project, value, project stakeholders, project value management tools.

**Постановка проблеми.** Одним із векторів розвитку теорії проектного менеджменту є впровадження категорії «цінність проекту», розвиток інструментальної бази якої, спрямований на забезпечення ціннісних очікувань для основних стейкхолдерів проекту, набирає все більшої популярності та розповсюдження на практиці управління проектами. Натепер актуальним є проведення аналізу щодо впровадження вже наявних наукових наробок управління цінністю проектів як параметру, що забезпечує розвиток та надає конкурентних переваг підприємству на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням оцінки цінності проектів цікавиться досить багато видатних українських та зарубіжних учених, таких як С.Д. Бушуєв [1], Н.С. Бушуєва, В.І. Варпаєв, М.І. Рач, Л.П. Батенко, Guilbert Silvius [2] та інші. Також варто відзначити таких авторів, як В.М. Бабаєв [3] та О.В. Федорчак [4], які розкривають питання щодо застосування проектного підходу в державному управлінні, адже сфера електроенергетики входить до енергетичної галузі України та регулюються державою.

**Постановка завдання.** Метою статті є проведення діагностики застосування інструментів управління цінністю проектів на практиці реалізації проектів серед підприємств сфери надання послуг з електропостачання з подальшим виявленням недосконалостей та наданням пропозицій щодо можливих змін в управлінні проектами на практиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід відзначити, що прогрес інструментального апарату та оновлення в методологічному підході управління цінністю проектами базується на класичних інструментах управління проектами. Проаналізувавши

наявні інструменти управління цінністю проектів, доречним буде упорядкувати їх за фазами життєвого циклу проекту та відповідно до ціннісних очікувань основних стейкхолдерів проекту (табл. 1).

У таблиці 1 висвітлені основні інструменти управління цінністю проектів, що є останніми здобутками науковців. Кожен представлений інструмент спрямований на забезпечення основних ціннісних очікувань зацікавлених сторін проекту у двох напрямках: у процесі управління проектом та у процесі створення продукту проекту. До таких варто віднести досягнення економічних, фінансових та стратегічних результатів, забезпечення ділової репутації та накопичення досвіду, досягнення екологічного та соціального захисту суспільства, створення унікального продукту проекту, мотивацію колективу та інше. Теорія проектного менеджменту має багато здобутків порівняно із практикою управління проектами на вітчизняному ринку. Це зумовлено тим, що натепер в Україні зацікавленість підприємців упровадженню бази проектного менеджменту під час реалізації проектів лише починає набирати популярності та має початкові засади.

З метою виявлення стану забезпечення ціннісних очікувань на підприємствах та ступеня застосування інструментів на практиці нами було обрано сферу надання послуг з електропостачання. Сьогодні ця галузь енергетичного комплексу України дуже стрімко розвивається на тлі урядових змін [12]. Діагностика застосування вищевказаних інструментів управління цінністю проектів проводилася на вітчизняних підприємствах сфери надання послуг з електропостачання, що здійснюють свою господарську діяльність на території м. Київ та Київської області. П'ять представників бізнес-середовища відносяться

Таблиця 1

Інструментальний апарат управління цінністю проектів

Фаза життєвого циклу проекту	Стейкхолдери проекту	Ціннісні очікування стейкхолдерів	Інструменти управління цінністю проектів
Ініціювання	Замовник, куратор, інвестор	Економічні та фінансові вигоди від запланованого проекту, отримання майбутніх вигід та стабільного доходу, переваги на конкурентами	Аналіз вигід та витрат [5] Грошовий потік Чиста теперішня вартість Календарний план виконання проекту [6]
	Менеджер проекту, члени проектної команди	Можливе накопичення та обмін досвідом, удосконалення вмінь та кар'єрний ріст	–
	Споживач/оточення	Надбання в особисте користування чи культурна спадщина від проекту, розвиток чи забезпечення економічної стабільності, майбутня екологічна безпека	–
Планування	Куратор, менеджер проекту, члени проектної команди	Створення умов для кар'єрного зросту та вдосконалення навичок.	Концепція ланцюга цінності (за М. Портером, McKinsey та Б. Андерсоном) [7, 8]
Реалізація (процеси виконання, контролю та завершення)	Замовник, куратор, менеджер проекту, члени проектної команди, інвестор, постачальник, споживач, оточення	Отримання та накопичення ціннісного досвіду. Можливість перейняти міждисциплінарний досвід. Відповідність продукту проекту всім запланованим ціннісним критеріям. Зацікавленість участі в майбутніх проектах	Модель взаємодії підходів в управлінні цінністю проектів [9]
			Алгоритм формування цінності [10]
			Індикатори цінностей «П'ять Е» та «Два А» [11]
Складник інструменту «Алгоритм цінностей «5 Е» та «2 А» – додана цінність [11]			
Постпроектний період	Замовник, куратор, менеджер проекту, члени проектної команди, інвестор, постачальник, споживач, оточення	Забезпечення очікувань (задоволення) від реалізації та використання продукту проекту у стратегічних (лідерство на ринку), фінансових (грошові надходження), соціальних та техніко-технологічних аспектах.	–

Джерело: складено автором на основі [5–11]

Таблиця 2

Інструменти управління цінністю проектів на вітчизняних підприємствах сфери електропостачання

Інструмент	Фази життєвого циклу проекту						Постпроектний період
	Ініціація		Планування та реалізація		Завершення	Оцінка впливу на навколишнє середовище	
	Кількісний та якісний аналіз бажаного продукту проекту	Календарний план виконання проекту	Аналіз вигід та витрат	План роботи команди			
Стейкхолдер проекту	+						Додана цінність
Замовник		+					
Інвестор			+			+	
Куратор				+			
Менеджер проекту					+		
Члени проектної команди					+		
Постачальник							+
Споживач						+	
Оточення						+	

Джерело: розробка автора

до однієї секції за кваліфікаційним розподілом КВЕД [13]: до секції F – «будівництво» та секції M – «професійна, наукова та технічна діяльність». Визначення напрямку діяльності підприємств дало змогу поглиблено встановити роль та місце інструментарію управління цінністю проектів під час їх реалізації.

Підґрунтям для аналізу стали проекти, що були завершені впродовж останніх десяти років на підприємствах. У результаті були визначені інструменти, що використовуються на практиці управління проектами сфери надання послуг з електропостачання для основних зацікавлених сторін із виокремленням за фазами життєвого циклу проекту (табл. 2).

Інструменти, зазначені в таблиці 2, мають відмінності порівняно з таблицею 1. Це підтверджує первинні спроби впроваджувати теоретичні наборки проектного менеджменту на практиці в контексті забезпечення ціннісних очікувань для основних стейкхолдерів проекту. Вважаємо за доречне виокремити та дати характеристику застосуванню інструментів управління цінністю проектів для кожної зацікавленої особи. А саме:

1. Замовник. Для проектів сфери надання послуг з електропостачання замовник є основним ініціатором виконання проекту, тому що бажання та необхідність задовільнити свої потреби в електрифікації спонукають його до реалізації будівельно-монтажних робіт та до співпраці з підприємствами. Наявні інструменти допомагають забезпечити цінність для стейкхолдера в декількох напрямках. Цінність характеризується отриманням фінансових винагород від проекту та продукту проекту, забезпеченням задоволення від використання якісно та кількісно необхідного продукту проекту, забезпеченням отримання унікального продукту проекту та налагодженням ділових відносин з юридичними особами (підприємствами). Діагностика інструментів, що застосовуються на підприємствах, показала наявність двох: кількісного та якісного аналізу і календарного плану виконання проекту Ці інструменти можуть підтвердити вчасне отримання унікального продукту проекту, що є лише одним із характерних складників цінності проекту для стейкхолдера.

У результаті аналізу на підприємствах було виявлено, що ці інструменти застосовуються переважно лише на етапі ініціювання. А саме:

– Інструмент кількісного та якісного аналізу має місце під час застосування програмного продукту АВК-5 для складення кошторисної документації та виготовлення технічної документації на будівельно-монтажні роботи. За допомогою цих документів складається договір між замовником та куратором проекту для проведення цих робіт та, відповідно, для виконання проекту. У додатках до договору вказуються такі показники, як сума робіт, що вказує на фінансовий складник проекту; кількість складників об'єкта будівництва, що надає характеристик бажаному продукту проекту, та строки виконання робіт. Специфіка програмного продукту АВК-5 полягає в обчисленні вартості робіт та матеріалів на основні ресурси у «твердій» формі. Це означає, що сума під час складання договірної ціни на виконання будівельних робіт не може бути змінена у процесі реалізації проекту [14], що, відповідно, унеможлиблює зміни у вартості робіт загалом. Таке становище має позитивні наслідки для замовника, але може спричинити негативні наслідки для підприємства з огляду на зміни економічного стану країни та інфляцію.

– Календарний план виконання робіт застосовується на підприємствах у письмовому вигляді не



постійно. Майже на всіх підприємствах додатком до договору є поетапний розподіл виконання робіт тільки для довгострокових проектів. Часто має місце усна домовленість та зобов'язання щодо виконання проекту вчасно. На жаль, між замовником та підприємством виникають суперечки з огляду на це порушення. Постійне дотримання календарного плану виконання робіт може стати стимулом для команди проекту та забезпечити підвищення відповідальності з їхнього боку, що, відповідно, зумовить вчасне отримання унікального продукту проекту замовником. Таким чином, можемо стверджувати, що цей інструмент застосовується на підприємствах сфери надання послуг з електропостачання не на постійній основі, що приводить до унеможливлення забезпечення замовника ціннісними очікуваннями в контексті вчасно реалізованого проекту та отримання бажаного продукту проекту.

На наш погляд, застосування інструментарію управління цінністю проектів щодо можливості забезпечувати ціннісні очікування для замовника з боку підприємств у сфері надання послуг з електропостачання знаходиться на досить низькому рівні та свідчить про безконтрольне та «несистематичне» використання, що на наш погляд, приводить до втрати можливих клієнтів.

2. Інвестор. Діагностика управління проектами підприємств показала, що переважно інвестором є замовник, та лише іноді, за умов виконання рамкових договорів із ПрАТ «Київобленерго» та ПАТ «Київобленерго», проект виконується з залученням фінансування інших зацікавлених сторін. У будь-якому разі підприємства застосовують лише інструменти аналізу вигід та витрат для виявлення необхідності виконання цього проекту та сітьові графіки для контролю виконання робіт. Але це значною мірою звужує коло прояву ціннісних характеристик для стейкхолдера.

Процедура використання аналізу вигід та витрат має місце на етапі ініціювання та не розглядається у подальшому. Але, на наш погляд, ця ситуація унеможлиблює забезпечення таких ціннісних очікувань, як захоплення нових ринків (розширення ринків територіально), підвищення конкурентоспроможності (набуття нових привілеїв для замовника та інвестора порівняно з іншими представниками ринку) та вплив на національний добробут країни загалом (підвищення напруги в мережі регіону під час будівництва розвантажувальних трансформаторних підстанцій та будівництва резервних ліній електропередач). З огляду на те, що інвестор щільно співпрацює з куратором проекту, застосування інструменту оцінки вигід та витрат проводиться у форматі переговорів з метою виявлення всіх можливих переваг та загроз від реалізації проекту. Письмова форма застосування цього інструменту спрощується та базується лише на підрахуванні можливих позитивних фінансових результатів.

Застосування мережевого графіку під час виконання робіт використовується у процесі планування та реалізації проекту для проведення контролю за роботами по проекту. На всіх підприємствах мережеві графіки з повним та змістовним переліком робіт створюються лише для внутрішнього використання членами проектною команди, які задіяні у виготовленні технічної та кошторисної документації. Надалі для погодження, виконання та контролю за роботами документація направляється на узгодження з менеджером та куратором проекту. Під час роботи з інвестором сітьові графіки мають вузьке спряму-

вання з коротким змістом робіт та графіком проведення виплат за виконані роботи. У цьому разі цей інструмент використовується на досить низькому рівні та має «аматорський» характер прояву. На наш погляд, застосування всіх можливостей інструменту допоможе більшою мірою контролювати процеси виконання робіт, надасть значної відповідальності на кожному етапі реалізації проекту для його учасників та допоможе швидше реагувати на зміни.

3. Куратор. Цим стейкхолдером на підприємствах, що аналізувалися, виступає директор або уповноважена ним особа. З огляду на розмаїття інструментального апарату, на практиці управління проектами використовується лише план роботи команди. У процесі управління проектом перед кураторами підприємств головним завданням є виконання проекту вчасно, у межах бюджету та якісно, тобто насамперед забезпечення основних критеріїв оцінки успішності проекту. На жаль, повністю відсутнє бажання забезпечувати ціннісні очікування в розрізі створення стратегічних пріоритетів, захоплення нових ринків та розширення підприємств.

З огляду на специфіку сфери надання послуг з електропостачання, у підпорядкуванні куратора знаходяться менеджер проекту та члени проектною команди, які за штатним розписом поділяються на два відділи. До першого відноситься відділ, який розробляє супровідну та нормативно-технічну документацію, до другого – відділ із виконання всіх будівельно-монтажних робіт.

Використання плану роботи команд в обох відділах відрізняється один від одного. Для першого відділу розробляється план для виконання та розроблення технічного завдання, складання кошторисної документації, виготовлення/підписання договорів та погодження з усіма зацікавленими особами нормативно-технічної документації. Переважно зобов'язання для виконання цих робіт описані в посадових інструкціях членів проектною команди. За допомогою плану роботи команди куратором інспектується процес виконання роботи та ступінь готовності проміжних документів. На всіх підприємствах звітність надається в усній формі на момент запиту. На жаль, повністю відсутні письмові звіти, тому присутнє зволікання, що негативно впливає на терміни виконання проекту. Також слід зазначити, що відсутні будь-які інструменти, які може використовувати куратор проекту для мотивації персоналу та стимулювання до реалізації проекту і виготовлення унікального продукту проекту.

Для другого відділу план роботи команди має своє призначення. Практика п'яти підприємств показала наявність кола відповідальних осіб, які кожного дня розподіляють роботи за трьома критеріями, такими як масштаб робіт, час виконання та відповідальна особа серед членів проектною команди. Для цієї галузі будівництва обов'язковим є групування виконавців робіт та електромонтерів у бригади не менше трьох осіб. Але заслуговує на увагу те, що куратори всіх підприємств поділяють членів проектною команди за специфікою роботи (монтаж внутрішніх або зовнішніх мереж, ремонтні роботи, монтаж нового обладнання та інше) та призначають у кожній бригаді особу, яка є відповідальною на час виконання цих робіт. На практиці це електромонтер із вищою групою допуску серед колег. План роботи команди для цього відділу має письмову неформальну форму, яка оголошується кожного дня. Варто відзначити, що на двох підприємствах існує усна звітність наприкінці робочого дня, на противагу на трьох інших усна звіт-

ність існує тільки за певний проміжок часу (від 3 до 5 днів). На наш погляд, перше займає значне місце в процесі управління проектом та допомагає куратору вчасно скоординувати зміни в процесі виконання проекту. Таким чином, це спонукає до гнучкості в процесі управління проектом та допомагає дотримуватися забор'язань, що вказує на неусвідомлене прагнення створити цінність унікального продукту проекту.

4. Менеджер проекту. Ця зацікавлена особа в процесі планування та реалізації проекту застосовує інструмент контролю роботи команди за допомогою звітності. На практиці управління проектами серед вітчизняних підприємств функції менеджера проекту виконує головний інженер підприємства. Ця особа є уповноваженою розподіляти, регулювати, контролювати та допомагати з вирішенням функціональних обов'язків всім членам проектної команди в обох відділах. Для першого відділу розподіл та контроль роботи проводиться в усній формі. Найчастіше підприємство виконує декілька проектів одночасно, тому менеджер проекту приймає звітність в усній формі на проміжних етапах роботи та повний письмовий звіт у формі підготовлених нормативно-технічних документів наприкінці. На жаль, практика управління проектами засвідчує відсутність застосування будь-якого інструменту для балансування ціннісних очікувань між усіма зацікавленими особами, що може застосовувати менеджер проекту. На наш погляд, це є значним недоліком процесу управління проектами та може стати підґрунтям для подальшого унеможливлення забезпечити цінність від проекту.

Для другого відділу менеджер проекту також застосовує контроль роботи команди, але в іншій формі. У сфері послуг з електропостачання головний інженер є відповідальною особою за виконання всіх будівельно-монтажних робіт на підприємстві. Для виконання будь-яких робіт заповнюється наряд-допуск для членів бригади та відповідальної особи. Цей документ видається кожного дня на робочий період часу. Також у ньому обов'язково вказують місце роботи, масштаб роботи та перелік супровідних документів. На всіх підприємствах наряд-допуск наприкінці робочого дня здається головному інженеру з повним усним звітом щодо виконаних робіт. На наш погляд, це підтримує мотивацію серед персоналу та допомагає стимулювати працівників під час виконання функціональних обов'язків. Але водночас усна форма звіту не забезпечує повної відповідальності серед членів проектної команди за виконану роботу. Таким чином, менеджеру проекту варто особисто перевіряти та контролювати процес реалізації проекту на місцевому рівні. Це допоможе створити та забезпечити ціннісні очікування як працівників, так і головного інженера в розрізі накопичення їх ціннісного досвіду та унікальних умінь.

На наш погляд, менеджер проекту – це та особа, яка повинна вміло забезпечувати свої ціннісні очікування, задовільнити їх для членів проектної команди та балансувати таким чином, щоб забезпечити загальну цінність від проекту та унікальність продукту проекту. На жаль, практика управління проектами показала лише початкову стадію «аматорського» прагнення забезпечувати власні ціннісні очікування. Тому що прагнення до контролю та коригувань у процесі управління проектом спрямовані цим стейкхолдером лише на підтримку власної репутації як керівника відділами.

5. Члени проектної команди. Оцінка штатного розпису підприємств показала наявність широкого

спектру висококваліфікованих працівників. Як вказувалося вище, всі підприємства мають два відділи, які за своїми функціональними обов'язками та складом різняться.

Перший відділ – це відділ, який займається підготовкою технічної документації для реалізації проекту. До його складу входять особи, що забезпечують вчасне виготовлення нормативно-технічної документації, кошторисних пропозицій до проекту, технічних завдань для реалізації проекту та договорів між підприємством та замовником. Для забезпечення цінності у процесі управління проектом члени цього відділу використовують інструменти контролю за виконанням роботи між собою з огляду на ієрархію та підпорядкування і мережеві графіки виконання роботи. На жаль, діагностика практики управління проектами у сфері надання послуг з електропостачання показала наявність підготовки звітності, переважно в усній формі. У процесі реалізації проекту члени проектної команди цього відділу керуються власними посадовими інструкціями та негласним підпорядкуванням між собою. Також значним недоліком є відсутність побудови сіткових графіків в обов'язковій формі. Для більшості робітників застосування цього інструменту використовується лише за необхідністю, а не для самоконтролю та мотивації. Таким чином, ми вважаємо, що ціннісні очікування членів проектної команди, такі як ціннісний досвід, нові знання, міждисциплінарний досвід та підтримка репутації, залишаються некерованими та досягаються за допомогою разових випадкових подій. Все це може негативно вплинути на забезпечення загального ціннісного досвіду колективу та привести до порушень у процесі реалізації проекту.

Другий відділ – це технічний відділ, який безпосередньо виконує будівельні роботи згідно з нормативно-технічними завданнями на проектування об'єкта будівництва. Учасники цього відділу, а саме електромонтери та виконавці робіт, використовують інструмент контролю роботи команди. Діагностика практики застосування цього інструменту показала наявність усних звітів між членами бригад під час роботи на об'єкті будівництва, наявність усних звітів керівництву на протязі робочого дня та наявність нарядів – допуску в письмовому вигляді для подачі звітності керівництву наприкінці дня. У процесі реалізації проекту члени бригад керуються розпорядженнями та посадовими інструкціями для виконання своїх функціональних обов'язків. На жаль, кожен із них не ставить собі за мету досягнення власних ціннісних очікувань у процесі реалізації проекту, таких як ціннісний досвід, отримання унікального продукту проекту, забезпечення ціннісних очікувань для замовника від унікального продукту проекту. Головним для всіх представників цього відділу залишається досягнення цілей на певний проміжок часу, що матимуть вираження у фінансових винагородах. Таким чином, ми вважаємо, що це повністю вказує на відсутність забезпечення та балансування цінності для стейкхолдерів.

6. Постачальник. Сфера надання послуг з електропостачання передбачає щільну співпрацю з виробниками матеріалів та конструкцій для виконання будівельних робіт та переоснащення наявних мереж. У процесі взаємодії з різними постачальниками підприємства використовують кількісний та якісний аналіз продукції, що надається та виготовляється, та календарний план виконання проекту з метою поетапного залучення виробів до будівництва. На всіх

підприємствах під час підписання договорів на поставання обов'язково обговорюються строки поставки та сертифікати на продукцію. У результаті діагностики підприємств нами було виявлено, що ця дія спрямована на забезпечення гарантій щодо якості виробів та матеріалів і вчасності їх надання. На жаль, жодна організація не розглядає документи, що підтверджують якість виробів та матеріалів, як спосіб задовільнити ціннісні очікування замовника. Таким чином, ми вважаємо, що у процесі співпраці з постачальником необхідним є забезпечення вподобань замовника, що створить унікальність продукту проекту та забезпечить переваги підприємству серед конкурентів. Також варто відзначити, що тісна співпраця підприємств із замовниками спрямована на довгострокові ділові відносини, але, на жаль, повністю відсутнє застосування інструментів, які можуть гарантувати управління цінністю в контексті накопичення ціннісного досвіду, підтримки ділової репутації, створення конкурентних переваг серед інших підприємств та акумулювання цінності від кожного нового реалізованого проекту.

7. Споживач. Практика управління проектами на підприємствах наголошує на використанні лише деяких інструментів управління цінністю проектів. У результаті діагностики п'яти організацій сфери надання послуг з електропостачання було виявлено застосування інструменту оцінки впливу на навколишнє середовище та спроби впровадження оцінки доданої цінності.

Оцінка впливу на навколишнє середовище юридично повинна проводитися на етапі ініціації за умовами підписання договору між замовником та куратором проекту та під час виготовлення кошторисно-технічної документації. Саме перелік обмежень та застережень із боку розробників технічної документації стає базисом створення об'єкта електропостачання. За цими документами забезпечуються оптимальні можливості будівництва, обчислюється вартість робіт з урахуванням новітніх технологій та розраховується вплив об'єкта будівництва на навколишнє середовище. Але на практиці процес застосування цього інструмента виконується лише на етапі завершення. У сфері надання послуг з електропостачання під час завершення будівництва та перед вводом об'єкта в експлуатацію обов'язковим є проведення лабораторних іспитів нового, переоснащеного або модернізованого обладнання. Виготовлення цього документа передбачається чинними Правилами улаштування електроустановок [15] та в подальшому є необхідним складником для підписання договору на електропостачання з електропередавальною організацією за регулярним тарифом. Ми вважаємо, що використання цього інструменту у світлі підготовки супровідної документації є початковим етапом для створення ціннісних очікувань для споживача з огляду на безпеку та надійність електроустановки, якою він користується в подальшому.

Спроби впровадження інструменту оцінки доданої цінності на підприємствах є незначними та спрямовані на створення певної клієнтської бази для довгострокових відносин. У процесі управління проектом куратор на чолі підприємства намагається максимально забезпечити можливі очікування для замовника, який переважно є і споживачем майбутнього об'єкта будівництва. Згідно з чинними нормами експлуатації електроустановок будь-яке обладнання вище ніж 1000 В може експлуатуватися за наявності відповідальної особи з групою допуску не менше ніж IV [16]. Таким чином, після завершення проекту за

умов забезпечення та балансування ціннісних очікувань між замовником та куратором вступають у силу нові відносини з надання послуг з оперативного-технічного обслуговування електроустановок та всього приєданого до нього обладнання. Ми вважаємо, що цей вид робіт можна трактувати як новий проект, для якого чинні всі інструменти забезпечення цінності, та вважати цей проект наслідком створення цінності в процесі реалізації попереднього проекту. Діагностика створення умов для довгострокової співпраці та застосування інструменту доданої цінності на всіх підприємствах показала наявність лише виокремленого бажання створити цінність для споживача. Цей процес зумовлений підписанням договорів на оперативно-технічне обслуговування лише з невеликою кількістю замовників (близько 35%). Відповідно, ми вважаємо, що розвиток та впровадження цього інструменту може створити конкурентні переваги для куратора та забезпечить надійність електроустановки для споживача.

8. Оточення. Зацікавленою стороною для сфери послуг електропостачання є широке коло представників. Практика реалізації проектів наголошує, що представниками оточення можна вважати індивідуальних споживачів – населення, котре має спільні територіальні межі; спільноту одного територіального округу, яке внаслідок завершення проекту та отримання продукту проекту може отримати вдосконалення якості електроенергії; представників інших сфер діяльності, які можуть розповсюджувати свої послуги завдяки новим об'єктам будівництва; представників влади, які вдосконалюють соціальний захист населення та використовують будівлі та споруди для впровадження соціальних проектів; представників електропередавальних організацій, мережі яких підлягають реконструкції внаслідок проектних робіт, та інші. Важливим аспектом для всіх є забезпечення ціннісних очікувань у контексті отримання унікального продукту проекту вчасно, необхідної якості та кількості.

Аналіз управління проектами серед підприємств показав наявність опосередкованого застосування інструменту оцінки впливу на навколишнє середовище. Для всіх представників оточення, як і для споживача, має вагомим значення документ, що описує вплив на навколишнє середовище об'єкта будівництва та в подальшому експлуатацію електроустановки. За нормативними документами та положеннями України [17] визначення класу наслідків та категорії складності об'єкта будівництва передбачено лише для високотужних (понад 1000 В) об'єктів. Натомість практика реалізації проектів на підприємствах вказує на реалізацію менш потужних об'єктів. Та на останні розрахунок не розповсюджується. Таке становище не забезпечує ціннісні очікування для оточення в контексті використання надійної та безпечної електроустановки, яка не може зашкодити навколишньому середовищу.

Також варто відзначити, що повністю відсутнє оприлюднення показників щодо розрахунків впливу на стан навколишнього середовища та показників напруги з урахуванням приєднання нового об'єкта будівництва. У процесі користування споживачем продуктом проекту оточення має або позитивні, або негативні наслідки приєднання нових електроустановок. Прояв продукту проекту має вираження в отриманих послугах для всіх споживачів. На наш погляд, недоречним є приєднання нових абонентів до мережі, якщо відповідне будівництво приводить до погіршення якості продукту, що вже використо-



вуеться. У цьому разі необхідним є впровадження інструменту регулювання вподобань та ціннісних очікувань оточення, а саме спільноти одного територіального округу, щодо нового, реконструйованого або модернізованого об'єкта будівництва.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті дослідження було виявлено, що для цієї специфічної сфери надання послуг, у якій проект реалізується на основі трьох фаз життєвого циклу проекту (ініціювання, планування/реалізація та завершення), наслідки проекту мають прояв у постпроектний період; застосування наявної інструментальної бази управління цінністю проектів для забезпечення ціннісних очікувань всіх основних стейкхолдерів перебуває на початковому етапі впровадження. Водночас залишаються відкритими питання щодо комплексного підходу до управління цією категорією на практиці. Ми вважаємо, що доречним буде запропонувати системний підхід щодо виявлення, забезпечення, балансування та управління цінністю проектів на підприємствах у двох напрямках: у процесі створення продукту проекту та в процесі управління проектом, з урахуванням ціннісних очікувань всіх основних зацікавлених сторін. Відповідно, ми прагнемо досягти цього в наших майбутніх наукових пошуках.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бушуев С.Д. Креативні технології управління проектами та програмами: монографія. К.: Самміт Книга, 2010. 768 с.
- Guibert Silvius Sustainability in Project Management / Guibert Silvius, Ron Schipper, Julia Planko, Jasper van den Brink, Adri Kohler Gower. 2012. 182 p.
- Бабаев В.М. Проектний підхід в механізмі державного управління / В.М. Бабаев, В.І. Торкатюк // Проектний підхід в механізмі державного управління. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/29745/1/50.pdf>.
- Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління / О.В. Федорчак // Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>.
- Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під керівництвом проф. Ярошенка Ф.О. К.: Новий друк, 2010, 160 с.
- Шведа Н. Особливості календарного планування проекту / Н. Шведа // Особливості календарного планування проекту. – VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє». м. Тернопіль, 6 квітня 2017 р.
- Ивлев В. Цепочка создания добавленной стоимости – инструмент для анализа эффективности деятельности / В. Ивлев, Т. Попова. URL: <http://anatech.tiu.ru/a7409-tsepochka-sozdaniya-dobavlennoj.html>.
- Запекина Н.В. Цепочка ценностей: от классики до современности / Н.В. Запекина. «Чайный дом», 2011. 6 с.
- Бушуев С.Д. Ценностный подход в деятельности проектно – управляемых организаций / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, Р.Ф. Ярошенко // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. ст. 12–16.
- Клиффорд Ф. Грей, Ерик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство. Пер. с англ. М.: Изд-во «Дело и сервис», 2003. 528 ст.
- Олех Т.М., Колесникова Е.В. Матричная диаграмма и «сильная связанность» индикаторов ценности в проектах/ Олех Т.М., Колесникова Е.В. // Электротехнические и компьютерные системы № 07 (83), 2012, ст. 148–153.
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Енергетична стратегія України на період до 2035 року. «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність», схвалено від 18 серпня 2017 року № 605-р. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>.
- Держана фіскальна служба України. Перелік кодів видів економічної діяльності за національним класифікатором. URL: <http://sfs.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/pereliki-/128651.html>.
- Головне контрольно-ревізійне управління України. «Методичні рекомендації з проведення державною контрольно-ревізійною службою ревізій використання коштів на будівництво». Затверджено наказом Головки КРУ від 27.02.2009 р. № 39. URL: <https://www.zakon-i-normativ.info/index.php/>.
- Правила улаштування електроустановок (ПУЕ). Мінпаливенерго України, 2010. URL: <http://misksvitlo.if.ua/wp-content/uploads/2015/09/>.
- Державні будівельні норми України. Інженерне обладнання будівель та споруд. Захисні заходи електробезпеки в електроустановках будинків і споруд (ДБН В.2.5-27-2006). Мінбуд України. м. Київ, 2006 р.
- Національний стандарт України. Визначення класу наслідків (відповідальності) та категорії складності об'єкту будівництва. ДСТУ – НБ В.1.2-16:2013. м. Київ, 2013 р. URL: <http://ukrstone.org/files/DSTU/B.1.2-16-2013.pdf>.



УДК 658:316.723(0)

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

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ СВІТОВИХ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР

Досліджено вплив розвитку корпоративної культури на вибір місця роботи працівником. Проаналізовано діяльність компаній світу з найкращою корпоративною культурою. Обґрунтовано необхідність розвитку корпоративної культури. Узагальнено пріоритетні критерії, які необхідні для менеджерів та звичайних працівників.

**Ключові слова:** корпоративна культура, людський капітал, розвиток підприємства.

### **Маказан Е.В. НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ МИРОВЫХ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР**

Исследовано влияние развития корпоративной культуры на выбор места работы работником. Проанализирована деятельность компаний мира с лучшей корпоративной культурой. Обоснована необходимость развития корпоративной культуры. Рассмотрены приоритетные критерии, необходимые для менеджеров и обычных работников.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, человеческий капитал, развитие предприятия.

### **Makazan Y.V. SOME ASPECTS OF WORLD CORPORATE CULTURE**

The influence of the development of corporate culture on the choice of the place of work by the employee is investigated. The activity of companies of the world with the best corporate culture is analyzed. The necessity of investing in corporate culture development is substantiated. There are generalized criteria that are necessary for managers and ordinary employees.

**Key words:** corporate culture, human capital, development of enterprise.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура є дуже актуальною темою в сучасному глобальному діловому середовищі, тому що сучасні працівники починають усвідомлювати, що заробітна плата не є ключовим критерієм під час вибору місця роботи.

Сьогодні власники підприємств повинні усвідомити, що для створення та утримання команди фахівців, окрім грошової винагороди, на підприємстві повинна бути розвинена корпоративна культура.

**Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій.** Серед досліджень і публікацій вітчизняних та закордонних науковців, які займалися вивченням корпоративної культури, можна назвати праці таких дослідників, як Е. Джекс, Л. Елдридж, А. Кромбі, Х. Шварц, С. Девіс, К. Голд, Л. Смірцич, С. Мішон, П. Штерн, А.О. Блінов, О.В. Василевська, В.В. Козлов, О.О. Козлова, О.С. Виханский, А.І. Наумов та інші. Дослідження проблем та методів формування корпоративної культури в глобалізованому економічному середовищі здійснюють такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Б.М. Андрушків, В.Г. Воронкова, А.В. Кальянова, В.І. Куценко, О.О. Франчук, Г.Л. Хаєт, Р.С. Чорний, В.В. Шконда та багато інших.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження: узагальнити роль корпоративної культури та виявити найважливіші критерії для працівників під час вибору робочого місця.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративна культура – це система, в основі якої лежать ідеї і цінності компанії. Філософія корпоративної культури зумовлює особливості поведінки і спілкування і, як правило, передбачає однакове зовнішнє оформлення: фірмову символіку, стиль, традиції компанії. Однак корпоративна культура – це не тільки фірмова атрибутика і стандарти зовнішнього вигляду і поведінки співробітників. Зовнішні, очевидні для всіх прояви корпоративної культури будуть марними, якщо не будуть підкріплені силою внутрішньої традиції і єдиних корпоративних цінностей.

Вплив корпоративної культури на результати роботи компанії, на її стійкість і конкурентоспро-

можність дуже великий. Корпоративна культура дає змогу забезпечити додаткову мотивацію співробітників і створити сприятливий клімат для роботи [1, с. 30].

Деякі компанії викладають свої базисні цінності у вигляді переконання, що для них цінності є чимось нематеріальним, більш прийнятним співробітниками через весь комплекс їх взаємодії з організацією: роботу, спілкування з керівниками, колегами та підлеглими і т.д.

Культура дійсно успішної компанії повинна мати низку особливостей.

По-перше, культура повинна бути цінна; це повинно дати фірмі змогу робити справи і вести себе таким чином, щоб додавати цінність фірмі у вигляді високих продажів, низьких витрат тощо. Прекрасне фінансове становище є економічною концепцією; відповідно культура, якщо вона покликана привести до стійкого фінансового становища, повинна мати позитивні економічні наслідки.

По-друге, культура повинна бути унікальною; вона повинна мати ознаки і характеристики, які не є спільними з культурами більшості інших фірм.

По-третє, культура повинна бути неповторною; якщо компанія А, наприклад, є дуже успішною, то компанія В не може сподіватися досягти порівняного успіху, роблячи спроби точно копіювати культуру компанії А. Компанія В буде завжди залишатися на другому плані, роблячи подібні зусилля.

Найчастіше корпоративна культура визначається як набір важливих припущень, прийнятих членами компанії. Вона являє собою якусь самостійну сутність, і її параметри не збігаються з індивідуальною культурою окремих членів компанії. Корпоративна культура схильна до змін. Вона змінюється постійно протягом усього життя організації під впливом як зовнішнього середовища, так і внутрішнього.

Компанія може мати вже сформовану корпоративну культуру, у цьому разі перед нею стоїть завдання збереження і підтримки культури або завдання її зміни. Компанія також може перебувати на стадії формування корпоративної культури, у

цьому разі вона повинна стежити за тим, щоб цей процес не вийшов з-під контролю.

Можна сказати, що корпоративна культура і корпоративний дух – це свого роду цемент, який скріплює організацію, запорука її стабільності та ефективності функціонування.

Влаштуваючись на роботу в ту чи іншу організацію, майбутні співробітники звертають увагу на безліч факторів. Основні критерії, які використовують кандидати під час вибору роботодавця, – це заробітна плата, соціальний пакет (оплата лікарняних, відпусток, проїзду і мобільних телефонів, страхівка і т.д.), перспективи кар'єрного зростання, можливість навчання за рахунок компанії, віддаленість місця роботи від місця проживання, можливість отримання пільг від компанії (наприклад, знижки на продукцію компанії) і, звичайно, колектив [2, с. 116].

Наявність системи цінностей і норм поведінки дає організації змогу створити єдиний вектор руху і розвитку компанії та її співробітників. Проте грамотно впроваджена корпоративна культура не тільки дає змогу поліпшити процес внутрішньої комунікації, а й забезпечує лояльність співробітників, допомагає підтримувати командний дух колективу, від якого часом залежить безпека компанії. З відходом співробітника часто відбувається витік комерційної інформації, нерідко мають місце ситуації, коли люди намагаються продати важливі відомості. Так відбувається майже завжди, за винятком ситуацій, коли співробітник відчуває повагу і деяку прихильність до роботодавця, коли в компанії є потужна корпоративна культура, що забезпечила повноцінну адаптацію співробітника і виникнення у нього почуття причетності до місії компанії, до її успіхів і досягнень.

Незважаючи на актуальність теми корпоративної культури і її очевидну вигідність для компаній, лише мала кількість вітчизняних підприємств займаються серйозно цим питанням.

Американські дослідження показують, що гроші насправді не є головним мотивуючим фактором, навіть бонуси і премії не змушують людей працювати краще. Матеріальні стимули працюють в основному на залучення співробітників, тобто зарплата головним чином впливає на прийняття рішення кандидатом про вибір роботодавця, а також може слугувати інструментом утримання співробітників, але це працює недовго [3, с. 97].

Ресурси будь-якої компанії не безмежні, роботодавці не можуть дозволити собі підвищувати зарплату співробітникам кожні два-три місяці (а це саме той проміжок часу, в який люди працюють найбільш натхненно після підвищення зарплати). І виникає гостра необхідність у використанні саме нематеріальних (моральних) методів стимулювання. Найваж-

ливішим елементом нематеріального стимулювання є корпоративна культура організації, вона дає змогу керувати за допомогою корпоративних норм і цінностей, а не шляхом прямого впливу на підлеглого.

Американське дослідження 2017 Deloitte Global Human Capital Trends було проведено у понад 140 країнах світу поміж менеджерів компаній та звичайних працівників [4, с. 125].

Згідно з отриманими даними було виділено основні пріоритети під час вибору компанії, які показані на рисунку 1.

Як можна побачити на рисунку 1, для більшості менеджерів та звичайних працівників найпершим пріоритетом є можливість навчання за рахунок компанії. Другим пріоритетом було обрано клімат та відносини у колективі. А останні місця займають заробітна плата та залучення.

Для початку необхідно чітко усвідомити, що корпоративна культура присутня в будь-якій організації, незалежно від того, чи усвідомлюють це люди, що працюють у ній, чи ні. Вона може не відповідати особистим очікуванням кожного із співробітників, але вона є.

Працівники несвідомо копіюють поведінку та стиль життя керівництва. Тобто головними носіями корпоративної культури і цінностей є насамперед топ-менеджери компанії. Саме на них рівняються співробітники, які хочуть добитися успіху в бізнесі. Так формується команда однодумців, які транслюють корпоративну культуру і цінності організації на своїх підлеглих. Поведінка керівника, його ставлення до роботи, стиль, навіть манера одягатися стають еталонами для поведінки в організації.

Будь-яка комерційна організація, як і держава, тільки тоді зможе забезпечити створення і впровадження потрібної їй корпоративної культури, коли забезпечить залученість у цей процес більшості співробітників компанії. При цьому важливо відзначити такий момент: компанії, які впроваджують корпоративну культуру тільки силами менеджменту, без урахування думки більшості працівників, обов'язково зіткнуться із протидією [5, с. 10].

Журнал Forbes провів дослідження та виявив 3 найкращі компанії світу із сильною корпоративною культурою, в яких хочуть працювати таланти (рис. 2).

Перше місце посідає Great Little Box Company. Це канадська компанія, яка виробляє готові коробки, етикетки, картонні коробки та захисну упаковку. Основний виробничий комплекс GLBC розташований у місті Річмонд (Британська Колумбія) і займає понад 250 000 квадратних метрів. Компанія Great Little Box отримала низку нагород за відмінну комерційну діяльність, і вважається, що вона має

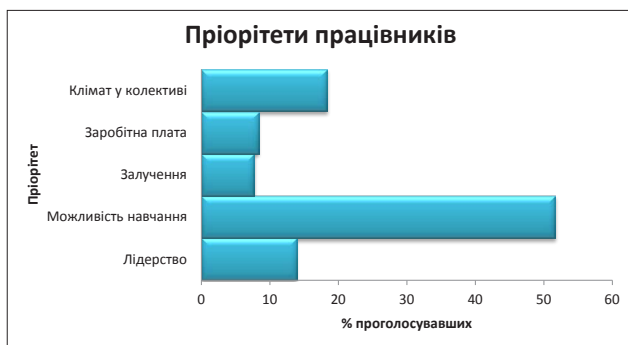


Рис. 1. Пріоритети працівників під час вибору компанії

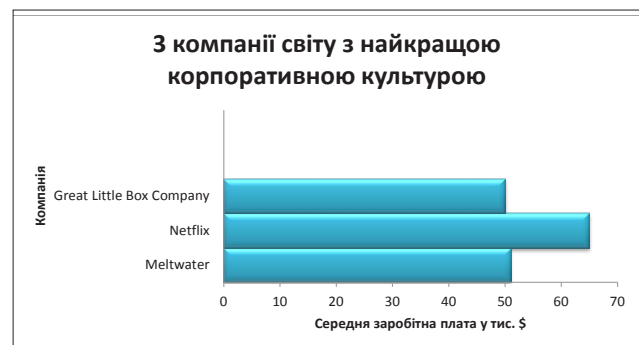


Рис. 2. Заробітна плата у найкращих компаніях для талановитих співробітників

найбільш розвинену корпоративну культуру у світі. Компанія багатонаціональна, але всі співробітники відчувають себе комфортно. Постійне анкетування співробітників та швидка реакція на проблеми та пропозиції з боку менеджерів, спільні традиційні заходи та дбайливе ставлення до робітників виділяють цю компанію серед інших.

Друге місце займає компанія Netflix. Це американська розважальна компанія, заснована Рідом Хастінгсом та Марком Рендольфом 29 серпня 1997 року у Скотс-Веллі (штат Каліфорнія). З 2013 року Netflix розширювався у кіновиробництві та телевізійному виробництві. Замість того щоб контролювати співробітників через політику відпустки та щорічні огляди, Netflix встановив чітку систему оцінювання для своїх людей. Працівників не судять за робочими годинами – вони оцінюються відповідно до їх здібностей і досягнень. Цю компанію відрізняє від інших креативне мислення співробітників, спрямоване не тільки на споживача, але і на зростання компанії.

Третьою компанією стала Meltwater. Це компанія, яка розробляє та продає програмне забезпечення для моніторингу ЗМІ та бізнес-аналітики. Компанія була заснована в Осло в Норвегії Джорном Лісегеном у 2001 році. Корпоративна культура компанії базується на цінностях людського капіталу та повазі, але менеджмент надзвичайно доступний і відкритий для зворотного зв'язку. Менеджери дають чудові пропозиції для особистого зростання співробітників [6].

Всі ці компанії мають різні цінності, різні стилі керування, але їх об'єднує одне – сильна корпоративна культура.

Створення корпоративної культури в організації треба починати не з формування нових принципів і цінностей, а з вивчення вже наявних елементів. Для цього керівництву компанії необхідно зафіксувати всі елементи корпоративної культури і визначити, які з них увійдуть до майбутньої корпоративної культури, на яких цінностях вона буде базуватися.

До основних елементів корпоративної культури належать філософія, ідеологія, цінності компанії; норми і стандарти, що регулюють внутрішні стосунки співробітників; атмосфера всередині колективу; імідж компанії, її зовнішній і внутрішній образ; ритуали і церемонії, що діють у компанії для фіксації значущих подій; міфи, легенди, традиції і герої [7, с. 81].

Людина становить основу організації, її сутність та її основне багатство. Однак із позицій управління не можна говорити про людину взагалі, оскільки всі люди різні. Люди поведуться по-різному, у них різні здібності, різне ставлення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їхні мотиви діяльності можуть істотно відрізнятися. Але проблема управління людиною в організації не зводиться тільки до взаємодії працівника і

менеджера. У будь-якій організації людина працює в оточенні колег, товаришів по роботі. Вона є членом формальних і неформальних груп. Групи відіграють дуже важливу роль у житті кожного члена організації. Тому менеджмент повинен враховувати цей факт у побудові роботи організації, в управлінні кадрами, розглядаючи кожного працівника як індивіда, що володіє набором певних характеристик, як фахівця, покликаного виконувати певну роботу, як члена групи, що виконує певну роль у груповій одиниці [8, с. 12]. Всю цю роль управління через норми і стандарти поведінки, традиції, атмосферу всередині колективу та внутрішні відносини співробітників на підприємстві регулює корпоративна культура.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підводячи підсумки, слід виділити ключові елементи, на які слід звернути увагу.

Під час розроблення і впровадження корпоративної культури важлива участь не тільки HR-фахівця, а й ключових співробітників компанії на чолі з топ-менеджментом.

Як показали успішні компанії світу, корпоративна культура – це система норм і цінностей, а не проста сукупність окремих її елементів, заходів і стильових атрибутів. У такі компанії охоче йдуть працювати талановиті люди.

Впроваджуючи корпоративну культуру, не можна допускати подвійних стандартів, правила повинні діяти для всіх. Якщо організація не займається процесом формування корпоративної культури, не надає їй належного значення, то вона приречена на провал, тому що вижити в сучасних ринкових умовах компанія може тільки із сильною згуртованою командою всього персоналу, тобто з ефективною корпоративною культурою.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. № 3(19). 2013. С. 28–32.
2. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко // Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. № 3, 2012. С. 115–118.
3. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. № 917. 2010. С. 91–99.
4. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. 2010. № 1. С. 123–128.
5. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17.
6. Управління персоналом: корпоративна культура і управління. URL: <http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10/>
7. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія / За заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. Х. 2006 / 3б. матер. наук.-практ. конф. «Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку». Х. 2007.
8. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. № 682. С. 11–15.

УДК 657.1

**Мардус Н.Ю.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»**Мардус О.О.**студент  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»

## ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ПРИБУТОК» І ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ НИМ

У статті розглянуто теоретичні і методичні підходи до формування категоріально-понятійного апарату визначення прибутку. Досліджено поняття «прибуток», яке базується на великій кількості думок економістів-науковців, і обґрунтовано, що прибуток є складною соціально-економічною категорією. Встановлено, що існування суперечностей у визначенні поняття «прибуток» полягає у наявності різних поглядів на об'єкт дослідження з позиції управління ним.

**Ключові слова:** прибуток, управління, дохід, витрати, фінансовий облік, звітність.

### Мардус Н.Ю., Мардус О.О. ФОРМИРОВАНИЕ ПОНЯТИЯ «ПРИБЫЛЬ» И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ЕЮ

В статье рассмотрены теоретические и методические подходы к формированию категориально-понятийного аппарата определения прибыли. Исследовано понятие «прибыль», которое базируется на большом количестве мнений экономистов-ученых и обосновано, что прибыль является сложной социально-экономической категорией. Установлено, что существование противоречий в определении понятия «прибыль» состоит в наличии разных взглядов на объект исследования с точки зрения управления им.

**Ключевые слова:** прибыль, управление, доход, расходы, финансовый учет, отчетность.

### Mardus N.Yu., Mardus O.O. FORMATION OF THE CONCEPT "PROFIT" AND DETERMINATION OF THE MAIN ASPECTS OF ITS MANAGEMENT

The article considers theoretical and methodological approaches to the formation of a categorical-conceptual apparatus for determining profit. The concept of "profit" is studied, which is based on a large number of opinions of economists-scientists. It is justified that profit is a complex socio-economic category. It is established that the existence of contradictions in the definition of the concept of "profit" consists in the availability of different views on the object of research from the point of view of its management.

**Key words:** profit, management, income, expenses, financial accounting, reporting.

**Постановка проблеми.** Прибуток – це поняття, розуміння якого далеко виходить за межі економічного його розуміння. Він є визначальним критерієм ефективності господарювання.

Прибуток у ринкових умовах господарювання є основним джерелом соціальних благ, оновлення виробничих фондів, джерелом забезпечення самофінансування і зміцнення суб'єкта господарювання в умовах конкуренції на ринку. Рівень прибутку є сигналом про необхідність упровадження управлінських заходів щодо зменшення собівартості продукції, нарощування обсягів виробництва та реалізації, зростання якості, впровадження інноваційних процесів, розширення асортименту виготовленої продукції (робіт, послуг), доцільності змін у ціновій політиці тощо. Все це обґрунтовує актуальність дослідження теоретичних і методичних підходів до формування прибутку підприємства і визначення основних аспектів управління ним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі існує широкий спектр теоретичних обґрунтувань і методичних підходів до сутності прибутку. Вагомий внесок у розроблення наукових основ теорії прибутку зробили такі зарубіжні вчені, як К. Маркс, Ж.Б. Сей, Й. Шумпетер, Ф. Найт, С. Нікбахт, Д. Рікардо, С. Росс, П. Самуельсон, А. Сміт, Е. Хелферт, В. Кодацький, М. Коробов, В. Опарін, М. Павлишенко, А. Пересада, К. Павлюк та інші.

Особливої уваги у дослідженні питань щодо управління прибутком заслуговують праці таких вчених,

як І. Бланк, А. Гончарук, Г. Кірейцев, І. Кравченко, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, С. Мочерний, А. Поддєрьогін, С. Покропивний, Ю. Субботович, А. Турило, Н. Ушакова Є. Бойко, Ф. Бутинець, О. Василик, С. Голов та інші автори.

Проте відсутність однаковості у визначенні поняття «прибуток» породжує виникнення проблем у практичній діяльності щодо формування прибутку та управління ним. Для вирішення цієї проблеми у статті було досліджено і систематизовано основні сучасні теоретичні і методичні підходи до визначення прибутку з метою формування поняття «прибуток» і основних аспектів управління ним.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних і методичних підходів до формування і визначення прибутку в контексті розвитку історичних шкіл і наявності різних поглядів на об'єкт дослідження з погляду управління ним.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує також думка, що необхідно розмежувати теоретичні концепції, що розкривають економічну сутність прибутку. Здебільшого теоретично-методичні підходи до дослідження прибутку базуються на історично-ретроспективному аспекті. У науковій літературі вони визначаються як сутнісні підходи, тобто вони проявляються у теоретичному дослідженні прибутку як економічної категорії.

Іншим практичним аспектом є дослідження прибутку з погляду методичних і практичних підходів, що об'єднують кількісні (розрахункові) підходи до визначення розміру прибутку.



Розуміння прибутку з позиції сутнісного підходу враховує його історичний характер, оскільки концепція прибутку зазнавала значних змін та розвитку.

Вивчаючи прибуток в історичному аспекті, потрібно зазначити, що розвиток теорій прибутку здійснювався за різними напрямками.

Так, меркантилісти (Т. Мен, Д. Юм, Ж. Кольбер) XV–XVII ст. вважали, що прибуток є нееквівалентним обміном, який забезпечує сферу обігу, а не сфера виробництва, і виглядає як переважання експорту над імпортом (за більш високими цінами, ніж усередині країни), що забезпечує зростання прибутку.

Автори теорії факторів виробництва стверджували, що прибуток є платою підприємцю за ризик, за його послуги, за вкладений у виробництво капітал (як фактор виробництва), а також за виконання організаційно-економічних функцій. В основу цього напряму покладено погляди Ж.Б. Сея, Й. Шумпетера, Ф. Найта, які стверджували, що прибуток є винагорода підприємця за підприємницькі здібності, за підприємницьку діяльність, за прийняття ним управлінських рішень [2].

Згідно з дослідженнями теорій щодо визначення прибутку, теорію прибутку маржиналістів та неокласичну об'єднано у факторні теорії, які належать до теорій компенсаторних. Основними авторами, що визначали прибуток як вартість капіталу і як сукупний дохід підприємця від усіх факторів виробництва були К. Менгер, Ф. Візер, О. Бем-Баверк, А. Маршалл, Дж.Б. Кларк, Л. Вальрас, В.С. Дживонс та інші [3]. Автори цієї теорії були прихильниками трактування прибутку як результату ефективного поєднання факторів виробництва, при цьому, згідно з теорією фірм, максимальний прибуток отримується у разі рівності граничних витрат і граничного доходу.

Послідовниками компенсаторних теорій прибутку вважаються такі науковці, як І.А. Бланк, Г.В. Савицька, Н.В. Зінченко, які вважають, що формування і визначення прибутку полягає в отриманні додаткового капіталу (втіленого у грошовій формі чистого доходу підприємця на вкладений капітал) як винагороди за ризик здійснення підприємницької діяльності, який є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення підприємницької діяльності» [4–6].

К. Макконел, С. Брю вважають джерелом отримання прибутку ефективно поєднання факторів виробництва та оплати за ризик (діловою репутацією, часом, працею та вкладеними коштами). Ці теоретичні підходи є підґрунтям до розрахунку прибутку з погляду отриманого доходу суб'єкта господарювання, який збільшує власний капітал і є платою за ризик здійснення техніко-економічної діяльності.

Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, П. Самуельсон пояснювали джерело отримання прибутку в умовах монополістичної конкуренції. Згідно з їхньою теорією (монополістичної конкуренції) прибуток виникає через недосконалість ринку, слабкість конкуренції і можливість підприємств утримувати монополію переваги, що досягаються, зокрема, шляхом упровадження інновацій. Автори цієї теорії вважали, що прибуток є монополістичним доходом, який виникає під час застосування науково-технічних досягнень, а під монополією мали на увазі інноваційну монополію. На думку представників цих теорій, за межами монополії прибутку не існує, а є лише доходи підприємців як винагорода за їх підприємницьку діяльність [3].

Особливої уваги заслуговує визначення прибутку з погляду трудової теорії вартості, основними авторами якої є К. Маркс, Ф. Енгельс. На їх думку, прибуток є перетвореною формою додаткової вартості, що створюється вирахуванням із продукту праці робітників на користь підприємця (неоплачена праця найманих працівників). К. Маркс вважав, що прибуток являє собою перетворену форму додаткової вартості, а додаткова вартість дорівнює перевищенню отриманої грошової суми над авансованою сумою капіталу [7, с. 13]. Він визначив капітал як самозростаючу вартість, накопичення неоплаченої праці найманих робітників [8, С. 337]. К. Маркс стверджував, що «додаткова вартість, представлена як породження всього авансованого капіталу, набирає перетвореної форми прибутку» [8, с. 246].

Фізіократи (Ф. Кене, В. Мірабо, Ж. Тюрго) у XVIII ст. стали авторами концепції «чистого продукту», згідно з якою зазначали, що землеробство є істинним джерелом «чистого продукту» – «багатством, яке формує дохід нації і є продуктом, який залишається після сплати усіх видатків з доходу, що отримується із земельних володінь», зазначивши, що праця у сільському господарстві «є єдиною працею, яка виробляє понад те, що йде на її оплату» [8, с. 171].

Розвивають функціональний напрям технологічної та інноваційної теорії, які основною характеристикою прибутку вважають інноваційний аспект. Прихильниками цієї теорії стали А. Бабо, Й. Шумпетер, П. Самуельсон. Згідно з цією теорією, в основі досягнення прибутку завдяки ініціативі лежать чотири фактори: запровадження інновацій, взаємозв'язок «ризик – прибуток»; раціональне використання коштів у межах виробництва; врахування майбутньої заборгованості. Так, сутність цих теорій полягає у поясненні прибутковості, вищої за середній рівень, як результату застосування новітніх методів виробництва й нововведень. Через новітні методи управління, маркетингу, сучасні програми фінансування та обліку підприємства нарощують обсяги продажів удосконалених або нових товарів, зменшують витрати на їх виробництво. Саме це і породжує різницю між існуючими цінами і витратами, зниження яких і формує прибуток [1].

У зв'язку з тим, що Україна тривалий час перебувала у складі СРСР, де економічна теорія базувалася на поглядах К. Маркса, значна частина вчених у своїх поглядах щодо визначення сутності прибутку апелювали саме до постулатів його трудової теорії, яка розглядає прибуток як частину додаткової вартості. Капітал, що його авансує підприємець, через експлуатацію найманої праці породжує додаткову вартість, яка і перетворюється на прибуток, що безоплатно привласнюється власником засобів виробництва [2].

Сучасні вчені В.І. Блонська та І.О. Вужинська у своїх працях адаптують трудову теорію прибутку до нинішніх умов господарювання. Вони стверджують, що прибуток – перетворена похідна форми додаткової вартості, яка з кількісного аспекту є різницею між ціною продажу товарів і витратами капіталу на їх виготовлення. Адже незаперечним фактом є те, що кількісно прибуток відображається як різниця між ціною товару та витратами на його виготовлення, однак учений цілком доречно зауважує, що прибуток відображає перетворену похідну форму додаткової вартості [9, 10].

С.В. Мочерний визначає прибуток як «перетворену форму додаткового продукту й додаткової вартості, яка виражає відносини між власниками засобів

виробництва і найманими працівниками з приводу його створення і привласнення» [10].

Неоінституціоналісти (Р. Марріс, Г. Саймон) стверджували, що прибуток та його максимізація вже не є головною метою підприємства. Прибуток не є критерієм оцінки діяльності фірми, адже менеджери і власники мають різні цілі [11].

Також багато авторів (М.Т. Білуха, В.В. Іваненко, Н.М. Грабова, А.М. Мороз, В.С. Стельмах та інші) розглядали прибуток, який базується на розрахунковому підході.

У розрахунковому підході до визначення прибутку за основу беруться методичні підходи до визначення фінансових результатів (прибутку/збитку).

Фінансовий результат визначається за кожним видом діяльності шляхом зіставлення доходів і витрат звітного періоду.

Фінансовий результат визначається, виходячи із принципу нарахування та відповідності доходів і витрат, за яким для визначення фінансового результату зіставляються доходи звітного періоду з витратами, здійснюваними для одержання цих доходів, у тому звітному періоді, коли вони відбулися.

Проте виявлено, що між фахівцями у галузях обліку, фінансів, економіки та юридичних наук немає однозначності щодо визначення сутності поняття «фінансовий результат», але ми схиляємося до думки, що можна виділити певні ознаки, за якими згрупуються думки науковців щодо сутності фінансових результатів:

- результат зіставлення доходів та витрат підприємства (Ф.Ф. Бутинець, А.Г. Загородній і Г.Л. Вознюк, Н.М. Ткаченко, В.М. Опарін, Л.М. Худолій);
- приріст чи зменшення капіталу (С.Л. Лондар і О.В. Тимошенко, А.Г. Загородній і Г.Л. Вознюк);
- вираження у формі прибутку або збитку (Ф.Ф. Бутинець, А.Г. Загородній і Г.Л. Вознюк, А.Д. Мочерний, М.С. Пушкар, Н.М. Ткаченко, В.М. Опарін, Л.М. Худолій, М.С. Чебанова, С.С. Василенко);
- підсумки (результат) діяльності (Р.В. Скасюк, М.С. Пушкар) [12].

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та її розкриття у фінансовій звітності визначені стандартами бухгалтерського обліку, відповідно до яких дохід визнається під час збільшення активу або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків учасників підприємства) за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена, тобто фінансовий результат діяльності підприємства виражається у зміні величини його власного капіталу за звітний період.

Згідно з НП(С)БО 1, прибуток – це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати. А збитки – перевищення суми витрат над сумою доходів, для отримання яких здійсненні ці витрати.

Статтею 134 Податкового кодексу України передбачено, що прибуток визначається шляхом зменшення суми доходів звітного періоду на собівартість реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг та суму інших витрат звітного податкового періоду.

Розрахункові підходи під час визначення прибутку у міжнародній фінансовій практиці реалізуються, базуючись або на фінансовій, або на фізичній концепції капіталу. Відповідно до першої прибуток вважається отриманим, якщо фінансова (грошова) сума чистих активів наприкінці періоду перевищує

фінансову (грошову) суму чистих активів на початку періоду після вирахування всіх розподілів і внесків власників протягом періоду, відповідно до другої – якщо фінансова продуктивність або операційна здатність компанії в кінці періоду перевищує фізичну продуктивність на початку періоду після вирахування всіх розподілів і внесків власників протягом періоду [1].

Враховуючи різноманітні розрахункові підходи до визначення прибутку, можна виділити такі його основні риси: прибуток є результатом діяльності підприємства за певну дату від комплексної діяльності (операційної, фінансової та інвестиційної); прибуток (чистий прибуток) підприємства – це та частина, яка залишається у підприємстві після відрахування усіх відрахувань; прибуток є вартісним показником, вираженим у грошовій формі [12].

На основі вищезазначеного можна сформулювати комплексне визначення прибутку як результату всієї господарської діяльності господарюючого суб'єкта.

Проте необхідно відзначити, що реалізація розрахункового підходу відбувається в розрізі визначених видів обліку: фінансового, податкового та управлінського, які відрізняють трактування прибутку, методу його розрахунку та способів його подальшого використання. Так, для потреб фінансового обліку визначення прибутку і методика його розрахунку регламентується загальнодержавними нормативними актами (законами, стандартами тощо) для потреб інформування внутрішніх і зовнішніх користувачів.

Метою визначення прибутку з погляду фінансового обліку є інформування зовнішніх користувачів про діяльність підприємства у вигляді фінансової звітності, у якій узагальнено найбільш важливі показники фінансових результатів діяльності підприємства, представлені у формі № 2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» (сукупний дохід), де відображаються інформація про валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. До того ж, у Звіті про фінансові результати (сукупний дохід) відображається інформація про сукупний дохід, що дає змогу аналізувати зміни у власному капіталі підприємства.

З погляду податкового обліку прибуток є базою оподаткування, розрахунок якого регламентується Податковим Кодексом України. Відповідно до Податкового кодексу України прибутком вважається сума валових доходів, скоригована відповідним чином для потреб оподаткування.

Особливо важливим для потреб управління прибутком є управлінський облік, де об'єктом управління є фактори, що мають вплив на прибуток і на його динаміку. Ця інформація необхідна керівництву для прийняття управлінських рішень, а тому підприємство може самостійно визначати перелік тих доходів і витрат, які включаються до розрахунку прибутку, виходячи з потреб і завдань управління тощо. Порядок визначення прибутку визначається внутрішніми методичними підходами до розрахунку не тільки у масштабі підприємства, а і в більш дрібних складниках для потреб вищого керівництва з метою прийняття управлінських рішень, бізнес-напрямів тощо.

Отже, узагальнюючи теоретичні і методичні підходи до визначення прибутку підприємства, можна дійти висновку, що розрахунковий підхід доцільно визначати як результативний показник діяльності

підприємства, що дорівнює різниці між отриманими доходами і витратами, що супроводжували їх, за певний проміжок часу.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна дійти висновків, що поняття прибутку завжди було дискусійним, що підтверджується наявністю значної кількості теорій щодо його визначення та джерел формування.

Дослідивши теоретичні і методичні підходи до визначення прибутку, бачимо, що науковці у своїх працях під час визначення прибутку були прихильниками різних теорій у їх еволюційному прояві і джерелом прибутку розглядали працю (прихильники трудової теорії вартості), капітал, землю, підприємницькі здібності, технічні та інноваційні нововведення, ризики ведення діяльності та інші джерела тощо. Таким чином, даючи визначення прибутку підприємства, необхідно поєднувати теоретичні (сутнісні) та методичні (розрахункові) підходи до визначення прибутку з метою розуміння його формування щодо цілей управління. На думку авторів, нинішні ринкові теоретичні і методичні підходи до утворення прибутку й управління ним повинні набути нового розуміння й орієнтувати суб'єктів господарювання на збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості продукції і підвищення продуктивності праці.

Отже, поняття «прибуток» потребує комплексного розуміння як виражений у грошовому еквіваленті дохід суб'єкта господарювання за вкладений капітал та ризики ведення діяльності, який розраховується як різниця між отриманими доходами та понесеними витратами за певний проміжок часу і залежно від потреб користувачів може змінювати своє розуміння і форму.

Отримане в результаті дослідження комплексне розуміння прибутку дасть можливість цілеспрямовано управляти ним з метою зростання ефективності господарювання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Криклій О.А. Управління прибутком банку [Текст] : монографія / О.А. Криклій, Н.Г. Маслак. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 136.
2. Висока О.Є. Економічна сутність прибутку та концепції його формування [Текст] / О.Є. Висока // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. № 17. С. 35–41.
3. Кривошея-Гулько І.О. Теоретико-методологічні аспекти дослідження сутності поняття прибутку [Текст] / І.О. Кривошея-Гулько // Агроінком. Науковий журнал. 2010. № 10–12. С. 1–9.
4. Кальмук Н.В. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах [Текст] / Н.В. Кальмук, С.Г. Дуда // Науковий вісник КПТУ України. 2005. № 15.5. С. 254–258.
5. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навчальний посібник / Г.В. Савицька. 3-тє вид., виправл. і доп. К.: Знання, 2007. 668 с. (Вища освіта XXI століття).
6. Зінченко Н.В., Кравчук, Н.М. Управління прибутковістю підприємства [Текст] / Н.В. Зінченко, Н.М. Кравчук // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. № 30. С. 45–49.
7. Салига С.Я. Управління формуванням прибутку : монографія / С.Я. Салига, К.С. Салига, Є.Ю. Ткаченко. Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2006. 282 с.
8. Історія економічних учень: Підручник: У 2 ч. Ч.1 / За ред. В.Д. Базилевича. 2-ге вид., випр. К.: Знання, 2005. 567 с.
9. Блонська В.І. Вдосконалення формування та використання прибутку підприємства [Текст] / В.І. Блонська, О.І. Вужинська // Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України. 2008. № 18.1. С. 122–128.
10. Мочерний С.В. Економічна теорія [Текст]: навчальний посібник / С.В. Мочерний. 4-те вид., стереот. К.: Академія, 2009. 640 с.
11. Неоинституциональная экономическая теория [Текст]: Учебное пособие / Н52. Под ред. В.В. Разумова. М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2005. 338 с.
12. Мардус Н.Ю. Теоретичні і методичні підходи до визначення прибутку підприємства у обліку і аудиту / Н.Ю. Мардус, А.О. Шкарлат // Глобальні та національні проблеми економіки, Електронне наукове видання Вип. 14. Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського, 2016. С. 966–970.

UDC 65+[330.142.2.:658.14]:658.114.4

**Mastruk D.O.**

*Postgraduate Student at Department of Economics and Entrepreneurship,  
National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

## MECHANISM OF CAPITAL STRUCTURE MANAGEMENT STRATEGIES REALIZATION AT UKRAINIAN POWER-PRODUCING PUBLIC JOINT-STOCK COMPANIES

The article is dedicated to the investigation of existing tools and development of an advanced mechanism for the realization of capital structure management strategies at power-producing public joint-stock companies in Ukraine. The methodological and practical bases for the defined mechanism are introduced, as well as strategies recommended for the realization at the power-producing listed companies. Based on the introduced mechanism and chosen strategies, the guidelines for the strategies realization are suggested and the forecast of the major results is created.

**Key words:** mechanism, capital structure management, management strategy, public joint-stock companies, power-producing, capital structure management effectiveness, economic value added.

### **Маструк Д.О. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ АКЦІОНЕРНИХ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ**

Стаття присвячена дослідженню та вдосконаленню механізму реалізації стратегій управління структурою капіталу акціонерних енергогенеруючих товариств України. Було представлено методологічну та практичну базу для визначеного механізму, а також стратегії управління структурою капіталу та заходи їх реалізації на акціонерних енергогенеруючих товариствах. Представлення стратегій управління структурою капіталу, заходів та механізму реалізації обраних стратегій дозволило побудувати прогноз основних результатів діяльності.

**Ключові слова:** механізм, управління структурою капіталу, стратегія управління, акціонерне товариство, енергогенерація, ефективність управління структурою капіталу, економічно-додана вартість.



**Мастюк Д.О. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРОЙ КАПИТАЛА АКЦИОНЕРНЫХ ЭНЕРГОГЕНЕРИРУЮЩИХ ОБЩЕСТВ УКРАИНЫ**

Статья посвящена исследованию и совершенствованию механизма реализации стратегий управления структурой капитала акционерных энергогенерирующих обществ Украины. Было представлено методологическую и практическую базу для выделенного механизма, а также стратегии управления структурой капитала и шаги по их реализации на акционерных энергогенерирующих обществах. Представление стратегий управления структурой капитала, мер по реализации выбранных стратегий позволило построить прогноз основных результатов деятельности.

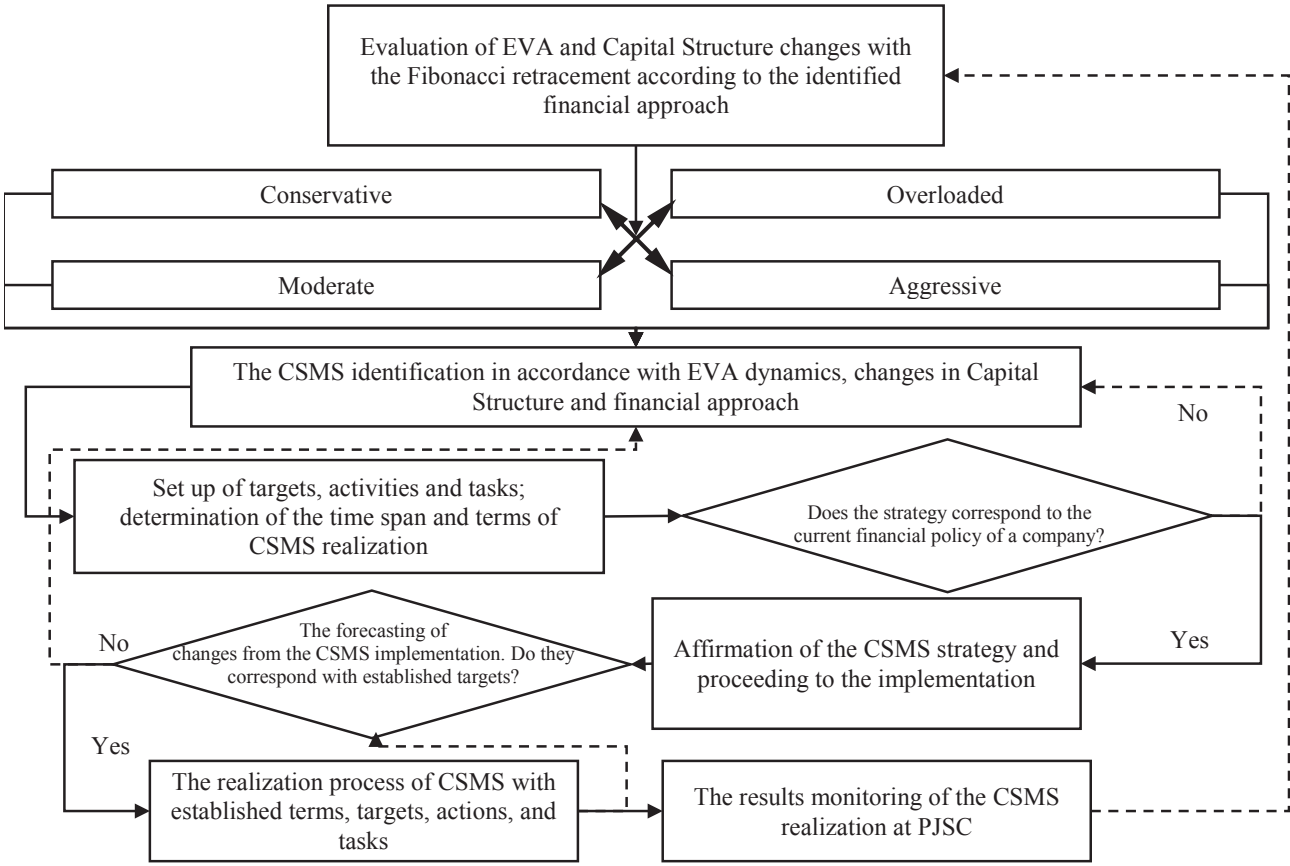
**Ключевые слова:** механизм, управление структурой капитала, стратегия управления, акционерное общество, энергогенерация, эффективность управления структурой капитала, экономически-добавленная стоимость.

**Introduction to the problem.** The management of the capital structure is considered an inevitable part of the enterprise’s managerial process. The strategic management of the capital structure is a complex constituent, which usually brings debates, as it is distinguished as hardly possible and irrelevant due to continuous extreme changes in the capital structure. Nevertheless, the research provides scientifically and practically backed evidence of the possible realization of the capital structure management strategies at power-producing public joint-stock companies. Such strategic management requires broad and in-depth analysis of the external and internal environment and rational connection of all crucial parts that substantiate the implementation of actions and strategies directed to the capital structure optimization. Referring to the issues that the previous investigations have disclosed, it is necessary to highlight that the Ukrainian power-producing listed companies face the challenges related to strong indebtedness and effectiveness of the capital structure management unsteadiness. This provides the importance

and significance for the introduction of the advanced mechanism for realization of capital structure management strategies at Ukrainian power-producing public joint-stock companies.

**Analysis of recent researches and publications.** For the research conducted in the article, the previous author’s scientific papers have served as a background, which disclosed the measurement of the capital structure effectiveness and the influential factors on it [2; 4], the performances investigation of an equity and a debt capital [1], the procedure of choosing the capital structure management strategies within the defined scientific and methodological approach to strategies definition [3; 5], and the current state of the Ukrainian power-producing listed companies in the market [6].

Nonetheless, the additional propping up to the research we can see in findings of Attom [7], Kolodiziev and Boiko [8], Nikolaïenko and Herashchenko [11], who have exposed the theoretical and practical issues related to financial strategies and capital management strategies development. Oleksiuk [12] in his research



**Fig. 1. The algorithm of identification, change, and implementation of CSMS at PJSC, within the framework of scientific and methodological approach**

Source: introduced by the author



represents the procedures and tools for the indication of an enterprise's activity.

These tools include both relative and absolute indicators. Leland [10] brings the discussion on the optimization process of the capital structure by managing of corporate securities (bonds, shares, etc.).

**Unsolved aspects of the problem.** Performing the analysis of the theoretical background, it can be stated that researchers pay attention to the operational and short-term capital structure management, as well as on other detached issues connected to the capital structure management. Nevertheless, it can be marked out that the fractional investigation of the capital structure management does not cover the strategic aspects of such management. Thereof, this article provides the necessity of the strategic way of the capital structure management.

**The aim of the article.** The main aim of the article is to introduce the author's mechanism to the realization of the capital structure management strategies at the listed power-producing companies in Ukraine, which is targeted to increasing the capital structure manage-

ment effectiveness and capital structure optimization through securities management, financial instruments diversification, planning of financial sources acquisition and withdrawal. Application of the mechanism into the entrepreneurial activity of chosen listed companies will help them to stabilize financial and economic state and enhance the basis for further growth.

**The main results.** The previous author's research [5] defines the methodological basis to the selection of the capital structure management strategies (CSMS) at the power-producing public joint-stock companies, where the matrix of the capital structure management strategies was introduced and the exact strategies for the enterprises – which are Centrenergo PJSC (CEEN), Kyivenergo PJSC (KIEN), Zakhidenergo PJSC (ZAEN), Donbasenergo PJSC (DOEN), Dniproenergo PJSC (DNEN) – were defined. The use of the scientific and methodological approach helps PJSCs to choose CSMS, depending on the level of effectiveness and indebtedness [5].

The identification process of the capital structure management strategies and their implementation into

Table 1

Recommended actions according to CSMS for power-producing PJSCs

PJSC	CSMS	Recommended actions
CEEN	The strategy of the enterprise development and increasing of the capital structure management (CSM) effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To define the main targets and choose the priority areas for financing;</li> <li>- to analyse the assets structure and distinguish those, which are financed with equity from those, financed with debt;</li> <li>- to setup the target range for the Debt-to-Equity ratio;</li> <li>- to calculate the need for additional financing;</li> <li>- if it is required, to acquire the cheapest long-term financing in order to pursue the PJSC's development, the profitability and CSM effectiveness growth;</li> <li>- to relocate the current and additionally acquired financing into the most profitable areas.</li> </ul>
KIEN	The strategy of the enterprise development and CSM effectiveness increasing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To define the main targets and choose the priority areas for financing;</li> <li>- to analyse the assets structure and distinguish those, which are financed with equity from those, financed with debt;</li> <li>- to direct the financial resources of PJSC to decrease the indebtedness;</li> <li>- according to the financial approach, to setup the critical amount of the debt capital in the capital structure;</li> <li>- to identify the steps and terms for the transition process from one financial approach to another in case of extreme changes in development;</li> <li>- to calculate the need for additional financing according to priority areas;</li> <li>- to stabilize the ratio of short-term and long-term debt in the capital structure;</li> <li>- if it is required, to acquire the additional financing;</li> <li>- to relocate the current and additionally acquired financing into the most profitable areas.</li> </ul>
ZAEN	The strategy of step-wise indebtedness reduction and CSM effectiveness increasing based on rigorous planning and controlling of financial sources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To define the main targets and choose the priority areas for financing;</li> <li>- to analyse the assets structure and distinguish those, which are financed with equity from those, financed with debt;</li> <li>- to direct the financial resources of PJSC to decrease the indebtedness;</li> <li>- to identify the priority financial approach – PJSC ZAEN tends to use overloaded and aggressive – the moderate and aggressive approaches are recommended;</li> <li>- to define steps for control and monitoring of the acquired financial resources within the precise financial approach;</li> <li>- to stabilize the ratio of short-term and long-term debt in the capital structure;</li> <li>- to calculate the need for additional financing according to priority areas; if it is required, to acquire the cheapest long-term financing;</li> <li>- to relocate the current and additionally acquired financing into the most profitable areas.</li> </ul>
DOEN	The strategy of the enterprise development and CSM effectiveness increasing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To define the main targets and choose the priority areas for financing;</li> <li>- to analyse the assets structure and distinguish those, which are financed with equity from those, financed with debt;</li> <li>- to identify the priority financial approach – PJSC DOEN mainly operates with moderate and aggressive approaches;</li> <li>- to establish the target range of Debt-to-Equity ratio and calculate the need for additional financing;</li> <li>- if it is required, to acquire the cheapest long-term financing;</li> <li>- to relocate the current and additionally acquired financing into the most profitable areas.</li> </ul>
DNEN	The strategy of the enterprise development and CSM effectiveness increasing with further re-orientation to the strategy of the CSM effectiveness maintaining	<ul style="list-style-type: none"> <li>- To define the main targets and choose the priority areas for financing;</li> <li>- to analyse the assets structure and distinguish those, which are financed with equity from those, financed with debt;</li> <li>- to define the steps for control and monitoring of the acquired financial resources within the conservative financial approach;</li> <li>- to setup the recoupment plan of the liabilities taking into account the seasonality;</li> <li>- to calculate the need for additional financing;</li> <li>- to stabilize the ratio of short-term and long-term debt in the capital structure;</li> <li>- to develop the acquisition plan for the additional financial resources and if it is required, to acquire the additional financing;</li> <li>- to relocate the current and additionally acquired financing into the most profitable areas.</li> </ul>

Source: the result of the author's investigation

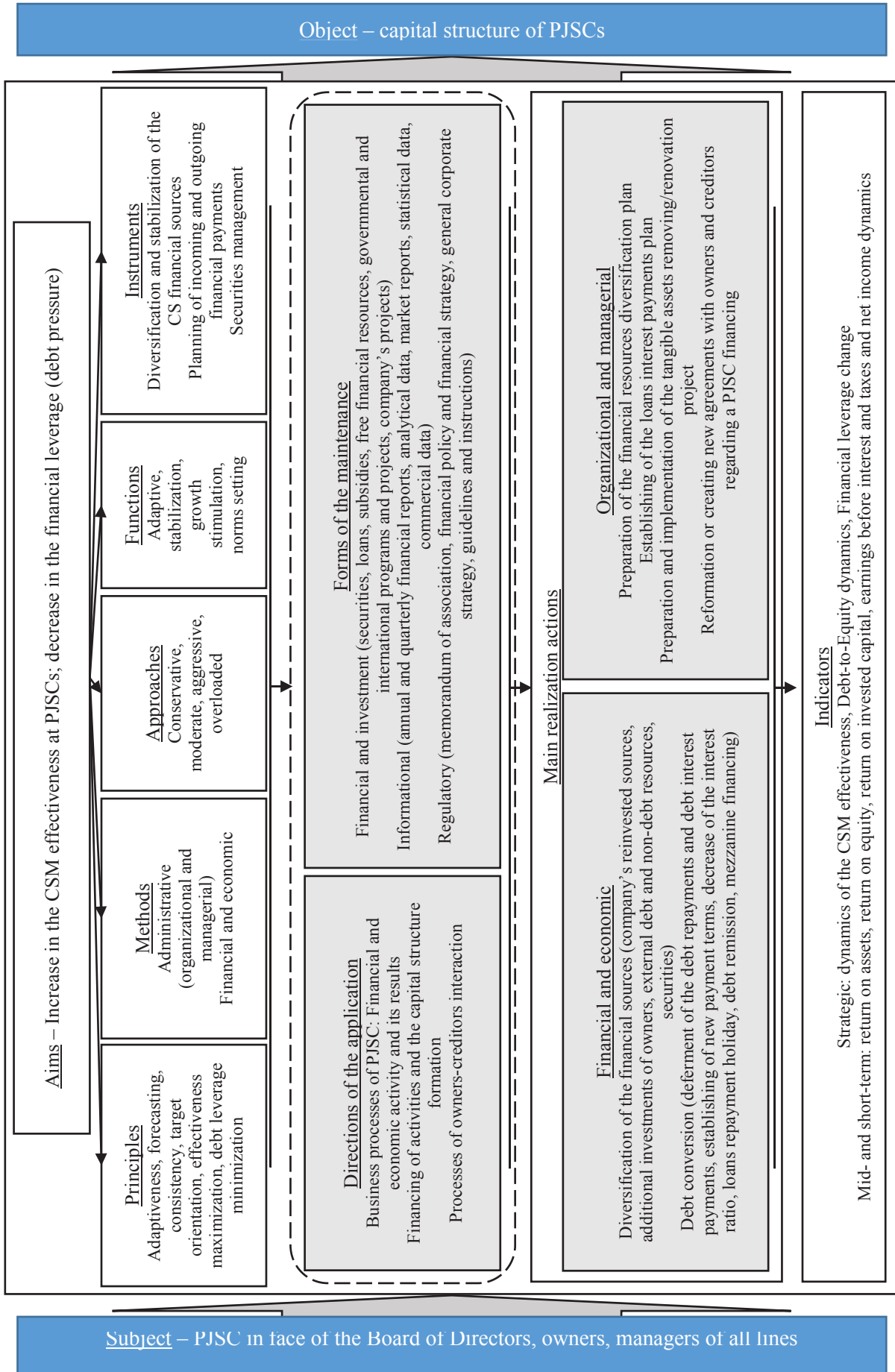


Fig. 2. Mechanism of the CSMS realization at power-producing public joint-stock companies

Source: introduced by the author

the entrepreneurial activity of the listed power-producing companies is recommended to perform with the following algorithm that has been suggested by the author within the scientific and methodological approach (fig. 1).

The aforementioned algorithm ensures the identification of CSMS at PJSC, the realization of the identified strategies in accordance with established targets, aims, tasks, and actions, and creates an opportunity to switch the strategy if it is required. This algorithm is an integral part of the scientific and methodological approach to choosing CSMS.

Following the strategies identification, PJSCs have to start the implementation process of the chosen strategy. For this, the list of necessary tasks and actions has to be done in order to reach the main aim of the capital structure management strategy. Such aims and recommended actions are provided in the following table below (tab. 1).

The CSMS fulfilment at the chosen for the research power-producing PJSCs with the recommended actions requires the implementation of the advanced mechanism of CSMS realization at the power-producing PJSCs, which has been created from the perspective of the scientific and methodological approach to CSMS choosing, the organizational maintenance of the CSMS implementation and the in-depth analysis of the current CSM process at the power-producing listed companies. The mechanism of the capital structure management strategies realization at the power-producing PJSCs is introduced in figure 2.

The mechanism comprises the subject and the object of CSM, the main aims, principles, methods, functions, and instruments – these parts make the methodological basis of the introduced mechanism. The mechanism covers the main directions, forms of the maintenance, the main realization actions and indicators.

The main aims of the mechanism are, using the recommended actions, to increase the effectiveness of the capital structure management and to decrease the financial leverage at PJSCs. PJSC is the subject of the CSMS realization within the introduced mechanism.

PJSC is represented by the Board of Directors, Managers of all lines, and the owners. The object of the mechanism is the capital structure of PJSC.

The realization of CSMS is built on several principles that are adaptiveness – implies the dynamic adaptation to the internal and external determinants of the CMS and its effectiveness; forecasting – implies an opportunity to forecast and model results of the CSMS realization (dynamic change of the effectiveness, capital structure, profitability and costs, other effects etc.); consistency principle states in understanding of the mechanism of CSMS realization as a complex and dynamic system, the implementation of which is possible only in case of connection of all constituents of the mechanism; target orientation defines the purposefulness of the mechanism according to the aims set; principles of effectiveness maximization of CSM and debt leverage minimization define the application of the tools and actions that provide the capital structure optimization and increase in the Economic Value Added. These principles provide additional sanity and practicability of the introduced mechanism of the CSMS realization.

The methods of the CSMS realization are administrative, financial, and economic with direct and indirect influence. They lay the foundation of the mechanism. These methods include organizational and managerial, financial and economic planning of the final results, as well as stimuli and mechanisms. The main approaches to the CSMS realization are conservative, moderate, and aggressive and overloaded, which correspond to the main CSMS.

The realization mechanism has been created on the main functions, which is adaptive – states that the realization of the strategies within the mechanism is directed to the identified aims in spite of environmental economic fluctuations; stabilization function assures that the CSMS realization decreases the volatility of the main activity's results at PJSC that, eventually, makes the capital structure more constant according to the set up range and easier to manage; a growth stimulation function lies in the achievement of

Table 2  
Forecast of the main CSM ratios and its effectiveness for Zakhidenergo PJSC after the CSMS application and realization of actions

	Ratio	EBIT	NOPAT	EFL	ROA	ROIC	WACC	EVA	D/E
Year	2003	102503	27213	0,16	3,95%	0,47%	6,09%	-63189	0,10
	2004	49331	63024	-0,17	2,00%	4,39%	7,30%	-46506	0,10
	2005	56215	42336	-0,05	2,19%	1,52%	4,77%	-38597	0,18
	2006	153434	71606	0,06	5,86%	1,52%	3,89%	-2562	0,28
	2007	165737	115985	0,07	6,18%	3,84%	7,12%	-32278	0,31
Year	2008	55654	29272	-0,79	1,75%	-4,22%	21,46%	-380634	0,31
	2009	-301222	-279945	-0,33	-10,05%	-25,36%	12,99%	-480542	0,40
	2010	-12651	-80873	-0,06	-0,40%	-22,15%	9,41%	-160201	0,49
	2011	301759	162961	0,03	8,85%	6,19%	5,09%	96941	0,57
	2012	5226	-156460	-0,04	0,10%	3,36%	3,98%	-197394	0,49
	2013	764094	628425	0,00	12,53%	34,42%	7,80%	495780	0,00
	2014	522795	686566	-0,77	6,49%	2,56%	14,06%	214974	0,28
	2015	-1323053	-1204962	-0,63	-15,71%	-115,00%	14,03%	-1501745	0,37
	2016	211951	364512	-0,01	1,73%	-7,86%	5,63%	152084	0,74
	2017	63425	52009	0,18	3,38%	2,78%	4,36%	-29691	0,73
	2018	64111	52571	0,18	3,37%	2,76%	3,42%	-12468	0,65
	2019	63451	52030	0,15	3,29%	2,70%	3,76%	-20551	0,69
	2020	63221	51841	0,14	3,25%	2,66%	2,22%	8689	0,6
	2021	63407	51994	0,13	3,25%	2,67%	1,92%	14639	0,54

Source: the result of the author's investigations

desired results from the CSMS implementation that are advancing the PJSC in all directions of its entrepreneurial activity. A norm-setting function helps to set up the rigorous and robust standards and quotas for the financial resources invested into the capital structure.

The main forms of the CSMS realization within the mechanism are financial and investment, which is implemented using the variety of instruments such as securities, loans, subsidies, free financial resources, governmental and international programs and projects and company's projects. Informational maintenance is such that supports the CSMS realization through the annual and quarterly financial reports, analytical data, market reports, statistical data, commercial data etc. The normative maintenance uses the memorandum of association, financial policy and financial strategy, general corporate strategy, guidelines and instructions etc. Based on the methodology of the mechanism and in conjunction with forms of the maintenance and directions, the mechanism defines main realization actions for the CSMS. These actions include financial, economic, organizational, and managerial.

To evaluate the effectiveness and efficiency of the CSMS realization, the mechanism uses strategic indicators such as dynamics of the CSM effectiveness (EVA), dynamics of Debt-to-Equity ratio, and Financial Leverage. Moreover, for the mid and short-term evaluation, the mechanism applies return on assets, return on equity, EBIT and Net Profit change. Applying the exponential triple smoothing method (ETS or Holt-Winters method) and considering the recommended

actions for each PJSC according to the chosen CSMS, the research provides a forecast of the main indicators chosen for the mechanism of the CSMS realization. This forecast provides the additional substantiation of the advanced mechanism applicability of the CSMS realization at power-producing PJSCs. Triple exponential smoothing model is based on three basic smoothing equations – general [15], trend [13], and seasonality flattens [14] – that form the basis for the specified period forecasting.

$$S_T = \alpha \frac{Y_T}{I_{T-L}} + (1 - \alpha)(S_{T-1} + b_{T-1}) \quad (1)$$

Where  $Y_T$  – observation for the defined period;

$S$  – general observation;

$b$  – trend factor;

$I$  – seasonality index;

$L$  – the number of periods;

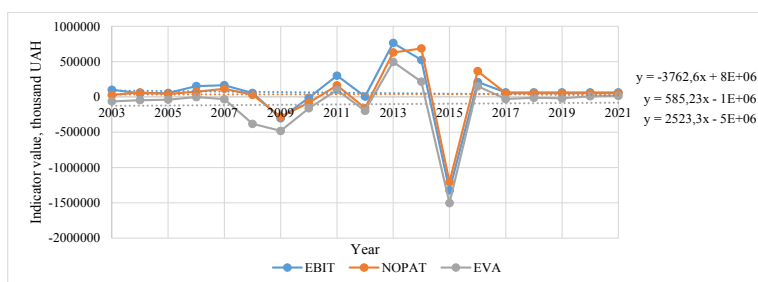


Fig. 3. The dynamic of EBIT, NOPAT, and EVA calculated with Triple Exponential Smoothing method for Zakhidenergo PJSC after the CSMS implementation

Source: the result of the author's investigations

Table 3  
Forecast of the main CSM ratios and its effectiveness for Centrenergo PJSC after the CSMS application and realization of actions

	Ratio	EBIT	NOPAT	EFL	ROA	ROIC	WACC	EVA	D/E
Year	2017	427715	888375	-0,94	9,7%	6,3%	3,7%	579661	0,098
	2018	604433	1151400	-0,83	16,3%	11,0%	4,2%	912294	0,125
	2019	585111	1095081	-0,86	15,5%	9,2%	5,3%	742732	0,156
	2020	711405	1081272	-1,15	15,6%	8,0%	5,0%	644398	0,139
	2021	589159	1035345	-1,12	13,8%	9,5%	6,1%	665762	0,159

Source: the result of the author's investigations

Table 4  
Forecast of the main CSM ratios and its effectiveness for Kyivenergo PJSC after the CSMS application and realization of actions

	Ratio	EBIT	NOPAT	EFL	ROA	ROIC	WACC	EVA	D/E
Year	2017	981083	881659	1,17	12,9%	9,9%	15,8%	-176403	0,12
	2018	701177	699986	0,90	9,0%	5,3%	14,4%	-343062	0,05
	2019	449717	546189	0,93	5,3%	-22,3%	15,5%	-449490	0,25
	2020	815222	872461	1,88	9,4%	4,7%	17,4%	-429585	0,27
	2021	1138554	1057506	1,50	14,8%	10,3%	23,9%	-347669	0,06

Source: the result of the author's investigations

Table 5  
Forecast of the main CSM ratios and its effectiveness for Donbasenergo PJSC after the CSMS application and realization of actions

	Ratio	EBIT	NOPAT	EFL	ROA	ROIC	WACC	EVA	D/E
Year	2017	375480	331983	-0,10	10,77%	20,64%	4,56%	190761	0,82
	2018	494891	461990	0,11	13,26%	26,13%	4,67%	328940	0,77
	2019	470403	436127	0,19	10,55%	27,00%	1,32%	271963	0,70
	2020	494544	463678	-0,07	11,43%	27,95%	2,68%	323982	0,71
	2021	495507	448613	-0,05	13,70%	26,95%	1,44%	284891	0,70

Source: the result of the author's investigations

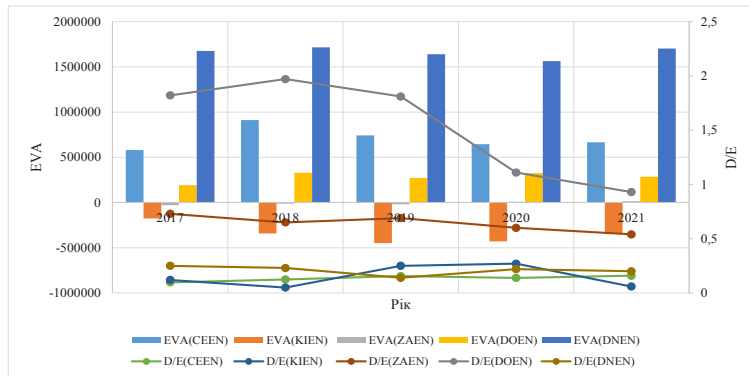


Table 6

**Forecast of the main CSM ratios and its effectiveness for Dniproenergo PJSC after the CSMS application and realization of actions**

Ratio	EBIT	NOPAT	EFL	ROA	ROIC	WACC	EVA	D/E
2017	699780	1190697	-0,12	0,10%	7,24%	5,01%	1676112	0,25
2018	668290	1146339	0,14	1,99%	5,70%	1,43%	1715057	0,23
2019	620573	1153931	0,40	4,37%	6,82%	4,02%	1640042	0,14
2020	628488	1136229	-0,15	1,21%	3,34%	3,04%	1563944	0,22
2021	766700	1292080	-0,12	1,70%	2,64%	4,29%	1702829	0,20

Source: the result of the author's investigations


**Fig. 4. Forecast of EVA and D/E after the CSMS implementation for the power-producing PJSCs**

Source: the result of the author's investigations

$T$  – a period of the observation.

$$b_T = \gamma(S_t - S_{t-1}) + (1 - \gamma)b_{T-1} \quad (2)$$

where  $\gamma$  – flattening parameter, where  $0 \leq \gamma \leq 1$ .

$$I_T = \beta \frac{Y_T}{S_L} + (1 - \beta) I_{T-L} \quad (3)$$

where  $\beta$  – flattening parameter, where  $0 \leq \beta \leq 1$ .

$$F_{(T+m)} = (S_t + mb_T) I_{(T-L+m)} \quad (4)$$

$F$  – the forecasting for  $m$  periods.

Parameters  $\alpha$ ,  $\beta$  and  $\gamma$  are the constants for the forecasting model. Inasmuch as this model is the most acceptable and suitable for the research, we forecast the main ratios for the next 5 years of the entrepreneurial activity (tab. 2). The calculation of the forecasted values is based on eight main ratios and 14 years of the retrospective period.

Following the approach to CSMS choosing and the mechanism to CSMS realization for Zakhidenergo PJSC (ZAEN) was suggested the strategy of step-wise indebtedness reduction and increasing of the capital structure management (CSM) effectiveness based on rigorous planning and controlling of financial sources. Such a selection well-argued by the aggressive financing approach of PJSC whereas the CSM effectiveness varies within a low range. It means that the existing CSM system does not generate eligible results.

The substantiation for the chosen actions within defined strategy is next: at first, the extraction of non-effective (tangible) assets can create the money basis from own resources that can be directed to renovation of the assets – as the production part, these assets will generate extra earnings with lower expenses; secondly, the simultaneous implication of the long-term debt capital under the government guarantees with payment deferment will bear out the process of enterprise renovation and create the opportunity to repay the liabilities preliminary acquired – this will decrease indebtedness level and intensify the process of competitive advantages' creation in the power-produc-

ing market; thirdly, the transformation of the ownership structure and mobilization of internal corporate investments to the capital structure will decrease the negative influence of the government. Further, considering the chosen strategy and actions required for its realization, the forecast of the main ratios is provided for zakhidenergo pjsc (tab. 2).

The calculation of the effectiveness ratios approves that the CSMS implementation with the means and actions recommended gives a positive tendency for the forecasted period and effect in 2020. Although EBIT and NOPAT ratios are positive for the forecasted period, until the 2020 year we can observe negative results.

Economic Value Added for the CSM reaches 8689 thousand UAH in 2020 and in 2021 rises to 14639 thousand UAH. ROA varies between 3.25-3.38% in the forecasted period. ROE stays within the 2.66-2.78% range, whereas WACC sunk down to 1.92% in accordance with the forecast. Moreover, it is important to state that the forecast shows the reduction of the Debt capital and D/E reaches 54-73%. The EVA and NOPAT trends change their direction to upgoing, which is a positive sign for the PJSC. The dynamic of these ratios is introduced below (Fig. 3).

The analogous forecasting has been done for the rest of PJSCs and recommended actions were provided. The main results of the forecast, from 2017 to 2021, for Centrenergo PJSC are introduced below (tab. 3).

Based on the forecast provided, for Centrenergo PJSC, the following actions are recommended to increase the capital structure effectiveness level and stabilize D/E ratio:

- To set the target values for the defined ratios and for debt sources in the capital structure, considering EVA maximization and leverage minimization criteria. It is recommended to keep debt sources in the capital structure within the range 10-20%;
- To regulate the debt sources structure mainly by decreasing the short-term debt leverage;
- To maximize the equity effectiveness of the capital structure using the renovation and concentration of tangible assets at the expense of own financial sources;
- To master new ways and technology modernization of the power-producing to generate competitive advantages of the market.

The forecast and actions recommended to apply for Kyivenergo PJSC are introduced below (tab. 4).

The research identifies the following actions recommended for Kyivenergo PJSC:

- To make an emphasis on WACC and capital structure ratio – the PJSC needs to set the classic financial aim – WACC minimization and D/E optimization to force the sustainable upward trend for EVA;

- To establish the control system on the financial resources costs;
- To direct financial resources to the resource-efficient areas with high development potential;
- To modify and adapt the assets structure to the PJSC's market needs.

Table five introduces the forecast results from 2017 to 2021 for Donbasenergo PJSC with the following steps to implement.

Considering, comparatively to the previous PJSCs, better results for the retrospective period, for Donbasenergo PJSC, it is recommended:

- The surplus debt sources to forward for the financing of more profitable assets, developing the competitive advantages and enterprise modernization;
- To decrease the debt level in the capital structure gradually, while controlling the D/E and EVA combination;
- To create and maintain the financial reserves which are a part of the equity structure.

For Dniproenergo PJSC, the forecast is the following (tab. 6):

Dniproenergo PJSC is much stable and efficient comparing to the rest of investigated enterprises. The main recommendations are:

- To maintain the conservative financial approach, which means not to exceed 33% of the debt capital in the capital structure;
- To replenish the PJSC's reserves;
- To change the ownership structure and decrease the influence of the government;
- To maintain and control the effectiveness level and assets liquidity.

Figure four represents the EVA and D/E forecasted dynamics from the 2017 to 2021 years.

**Conclusion.** Within the research, the following theoretical element of the scientific novelty has been gained – the modified mechanism of the CSMS realization has been introduced that, comparing to the existing, is oriented on the capital structure management maximization in strategic perspective of the listed power-producing companies, according to the financial approach and target values of the capital structure, which makes, in long-term view, optimizes the capital structure, regulates the financial leverage level, and increases the growth opportunities of the enterprise by securities diversification, costs of the financial resources controlling, and their incoming and outgoing streams.

Performed calculations and predictions of the activity of power-producing PJSCs confirm the appropriateness of the use of the proposed mechanism for the CSMS implementation, as well as the effectiveness of individual strategies and recommended measures. In the framework of conducted research, it was also confirmed that the chosen CSMS for PJSCs form a positive effect and reduce the degree of volatility indexes and results and create a significant base for further development of enterprises.

Thus, the proposed mechanism of the CSMS implementation at the power producing PJSCs, which com-

bines the methodological basis for the strategies realization, forms of maintenance and actions, is effective and feasible for the use at the power-producing PJSCs and provides growth of the CSM effectiveness and optimization of the capital structure.

#### REFERENCES:

1. Мастюк Д.О. Діагностика ефективності структури власного капіталу енергогенеруючих компаній / Д. О. Мастюк, П. В. Круш // Збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2016. – №13. – с. 213-221.
2. Mastiuk D.O. "THE DETERMINANTS OF THE CAPITAL STRUCTURE EFFECTIVENESS OF UKRAINIAN LISTED POWER-PRODUCING COMPANIES" / D. O. Mastiuk // Бізнес-Інформ № 7, с. 186-195, 2017.
3. Мастюк Д.О. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ АКЦІОНЕРНИХ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ТОВАРИСТВ / Д. О. Мастюк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Випуск 4 (10). – с. 76-81.
4. Mastiuk D., Krush P., Valouch P. "An Economic Value Added as a Measurement Tool of Capital Structure Effectiveness at the Power producing Enterprises", 8th International Conference "Managing and Modelling of Financial Risks", Ostrava, Czech Republic, 2016. – 572-580 p.
5. Mastiuk D. «PROCEDURE OF THE CAPITAL STRUCTURE MANAGEMENT STRATEGIES DEVELOPMENT: PRACTICE FROM UKRAINIAN LISTED POWER-PRODUCING COMPANIES», 12th International Conference "Challenges of Europe", Bol, Croatia, 2017. – в друці.
6. 8. Мастюк Д.О. «Стан та тенденції розвитку ринку електроенергії України», Підприємництво та інновації : журнал / ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»; редкол.: Л.Г.Смоляр (голов. ред.) та ін. – Київ, 2015. – Вип. 1. – 93-101 с.
7. Attom B.E. (2016) "Working capital management as a financial strategy to improve profitability and growth of micro and small-scale enterprises (MSEs) operating in the central region of Ghana", International journal of research in commerce & management, № 7 (2016) (7th (July)), pp. 42-50.
8. Kolodziev O.M., Boiko N.O. (2015) 'FORMATION OF CUSTOMER CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIES AT ENGINEERING ENTERPRISE', Economics and management of the enterprises, 12(174), pp. 168-180.
9. Korneiev M.V., Hololobov M.I. (2012) Theoretical background of a capital management of the domestic enterprises, Available at: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/korneiev.html> [Accessed: 28th of January 2017].
10. Leland, H. (1994). Corporate debt value, bond covenants, and optimal capital structure. *Journal of Finance*, 49, 1213–1252.
11. Nikolaienko L.F., Herashchenko I.O. (2010) 'Development of the financial strategy as an element of an anti-crisis program of the enterprise', *Bulletin of Khmelnytsky national university*, 1(1), pp. 11-15.
12. Oleksiuk, O.I. (2009). Effectiveness of enterprise's activity. D.Sc., Kyiv, Ukraine: Vadym Hetmat Kyiv National Economic University.
13. Madhavi E., Prasad M.S.V. (2015) 'An Empirical Study on Economic Value-Added and Market Value-Added of Selected Indian FMCG Companies', *The IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, Vol. XIV(3), pp. 45-65;
14. Mahfuzah Salim, Dr. Raj Yadav (2012) 'Capital Structure and Firm Performance: Evidence from Malaysian Listed Companies', *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science 2012 (ICIBSoS 2012)*, 65(2012), pp. 156-166.
15. Marno Verbeek (2008) *A guide to modern econometrics*, 3rd edn., Chichester, England: John Wiley & Sons.

УДК 658:005.922.1:33]-027.21

Меліхова Т.О.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту  
Запорізької державної інженерної академії

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ПОНЯТТЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено підходи до визначення механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства як основного елемента економічної безпеки. Удосконалено механізм забезпечення економічної безпеки підприємства у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Надані власні визначення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства та його основних складників, таким як об'єкт, суб'єкт, предмет, інструментарій, метод, інструмент, важіль.

**Ключові слова:** механізм, забезпечення, економічна безпека підприємства, фінансова безпека підприємства, об'єкт, суб'єкт, предмет, інструментарій, метод, інструмент, важіль.

### Мелихова Т.О. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ И ПОНЯТИЯ МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследованы подходы к определению механизма обеспечения финансовой безопасности предприятия как основного элемента экономической безопасности. Усовершенствован механизм обеспечения экономической безопасности предприятия во внешней и во внутренней среде. Даны собственные определения механизма обеспечения экономической безопасности предприятия и его основных составляющих, таких как объект, субъект, предмет, инструментарий, метод, инструмент, рычаг.

**Ключевые слова:** механизм, обеспечение, экономическая безопасность предприятия, финансовая безопасность предприятия, объект, субъект, предмет, инструментарий, метод, инструмент, рычаг.

### Melikhova T.O. THE ORETICAL APPROACHES TO DETERMINATION OF NATURE AND CONCEPT OF MECHANISM FOR ECONOMIC SAFETY PROVISION AT THE ENTERPRISE

In this work are investigated the approaches for the definition of the mechanism of providing financial security at the enterprise as the main element of economic security. There also improved mechanism of providing the economic security at the enterprise in the external and in the internal environment. These are given the self-determination of the mechanism of providing the economic security at the enterprise and its main components: object, subject, entity, toolkit, method, tool, lever.

**Key words:** mechanism, provision, economic safety of the enterprise, financial security of the enterprise, object, subject, entity, tool, method, tool, lever.

**Постановка проблеми.** Світова фінансово-економічна криза 2008–2009 років засвідчила вразливість вітчизняної фінансової системи, її залежність від зовнішнього впливу. Це потребувало негайного прийняття необхідних законодавчих актів на державному рівні і тому зумовило розроблення концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері. Її стан залежить від внутрішньої і зовнішньої фінансово-кредитної політики держави, політичної ситуації, що склалася у державі, досконалості законодавчого забезпечення функціонування фінансової системи, а також міжнародних зобов'язань держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства досліджували такі науковці, як В.Т. Бусел, Т.Г. Васильців, О.І. Вівчар, М.М. Єрмошенко, Є.П. Каргузов, С.В. Климчук, В.А. Ліпкан, С.В. Мочерний, Н.Г. Пігуль, С.Ф. Покропивний, І.В. Радзівіло, О.А. Сметанюк, О.В. Халіна, О.А. Хоменко, А.В. Черемушкін, В.В. Шликов, А.М. Штангрет. У процесі дослідження механізму забезпечення економічної безпеки підприємства у працях учених виявлено відсутність єдиного погляду щодо його складників.

**Постановка завдання.** Мета статті – удосконалити механізм забезпечення економічною безпекою підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** С.Ф. Покропивний вважає, що більш фінансово безпечними є ті підприємства, які мають великі щодо прямих та потенційних конкурентів обсяги доходів від звичайної діяльності; значний розмір власного та позикового капіталу, оборотних та необоротних засобів, але менші, ніж у прямих та потенційних конкурен-

тів, обсяги витрат від звичайної діяльності, а також мають вищий рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості тощо. Отже, він обґрунтовує, що розуміння підприємством сутності та змісту фінансових переваг є запорукою забезпечення економічної безпеки [1]. Ми згодні з його поглядом, оскільки дійсно існує залежність ступеня забезпечення економічної безпеки підприємства від стабільності рівня його фінансових показників.

Під системою забезпечення фінансової безпеки підприємства як основного елемента економічної безпеки О.А. Сметанюк розуміє сукупність елементів, які мають функціональне призначення, ієрархічно взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення певного рівня його безпеки у певний інтервал часу шляхом досягнення певних рівнів фінансової стабільності та фінансових переваг. Також, на її погляд, для можливості передбачення ризиків повинна існувати система органів управління, що мають проводити діагностування стану підприємства, прогнозувати можливі загрози та проводити низку заходів із забезпечення стабільності фінансової системи зокрема та безпеки підприємства загалом [2]. Ми згодні з думкою автора, що забезпечення економічної безпеки підприємства відбувається через службу економічної безпеки підприємства, яка відстежує та нейтралізує загрози безпеці підприємства, чим забезпечує стабільність його функціонування.

У своїй монографії Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук визначають, що політику забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства варто вважати комплекс заходів, які мають економічну та правову природу і спрямо-



вані на досягнення та підтримку безпечного стану життєздатності підприємства, що здійснюються відповідно до стратегічного плану його розвитку [3]. Загалом ми погоджуємося з таким визначенням, але вважаємо, що, крім захищеності, не менш важливим є стабільне функціонування підприємства, дотримання високого рівня фінансових показників його стану, ефективність використання ресурсів для розвитку його діяльності та досягнення цілей бізнесу.

О.І. Вівчар наголошує, що забезпечення належного рівня безпеки бізнесу є однією із фундаментальних засад підтримання його життєздатності в умовах динамічного економічного середовища. Вона роз'яснює, що безпека бізнесу є основою збереження стійких конкурентних позицій підприємства, передумовою ефективного його функціонування та стабільного розвитку, а управління безпекою є невід'ємним елементом культури ведення бізнесу та його якості. Якість бізнесу визначається основними елементами, такими як економічна ефективність, соціальне спрямування, безпека [4, с. 120]. Ми згодні з думкою автора та вважаємо, що управління економічною безпекою підприємства забезпечується через високий рівень його захищеності від небезпек, прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та поліпшення соціальних гарантій персоналу підприємства для зацікавленості у продуктивності праці та збереженні комерційних таємниць.

М.М. Єрмошенко вважає, що для забезпечення фінансової безпеки підприємства як основного елемента економічної безпеки та стабільного його розвитку необхідно розробити концепцію управління безпекою галузі, яка включає в себе забезпечення повноти та своєчасності грошових розрахунків та стабільності господарської діяльності на основі формування оптимальної структури капіталу та ефективності використання всіх наявних ресурсів; попередження та нейтралізація негативної дії фінансових і банківських криз і навмисних дій конкурентів, тіньових структур на розвиток підприємств; організацію постійного контролю за вхідними та вихідними грошовими потоками підприємства; запобігання злочинам і адміністративним правопорушенням у фінансових правідносинах [5, с. 99–100]. Ми погоджуємося з тим, що для забезпечення економічної безпеки підприємства необхідна концепція її управління, але вважаємо важливим до забезпечення економічної безпеки додати захищеність від загроз, підвищення фінансового стану та ділової активності, показників ліквідності та рентабельності підприємства.

Є.П. Картузов встановлює такі умови забезпечення фінансової безпеки підприємства у розрізі вивчення економічної безпеки, як високий ступінь гармонізації й узгодження фінансових інтересів підприємства з інтересами навколишнього середовища та інтересами його персоналу; наявність на підприємстві стійкої до загроз фінансової системи, яка спроможна забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, місії і завдань; збалансованість і комплексність фінансових інструментів і технологій, які використовуються на підприємстві; постійний і динамічний розвиток фінансової системи (підсистеми) підприємства [6]. Ми погоджуємося з визначеними цим автором умовами забезпечення економічної безпеки підприємств, але вважаємо доречним додати до них стійкій фінансовий стан та ділову активність підприємства, високий рівень ліквідності та рентабельності показників підприємства, ефективність використання його ресурсів.

Великий тлумачний словник сучасної української мови за редакцією В.Т. Бусел дає визначення терміна «механізм»: «метод, спосіб; внутрішня будова, система чого-небудь; сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище» [7].

Механізм (система) економічної безпеки та її провідний складник – фінансова безпека, відповідно до висловлювань В.В. Шликова, включає використовувані засоби, методи і заходи, сукупність яких спроможна захистити структурні підрозділи, зберегти й ефективно використовувати фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси [8]. В.Л. Ліпкан вважає, що механізм безпеки (будь-якої) включає сукупність цілей, функцій, принципів і методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування системи безпеки [9]. Ми згодні з авторами та вважаємо, що механізм економічної безпеки підприємства повинен включати в себе такі основні складники, як суб'єкти, об'єкти, предмет, інструменти, методи, функції та принципи.

О.А. Хоменко вважає, що механізм фінансової безпеки підприємства як основа системи економічної безпеки дає змогу забезпечити фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність; самостійно розробляти та впроваджувати фінансову стратегію; забезпечити оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства та забезпечити достатню фінансову незалежність підприємства [10]. Загалом ми згодні з думкою автора, але вважаємо, що також важливо забезпечити захист підприємства від реальних і потенційних загроз. Ми підтримуємо погляд автора у тому, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства також повинен діяти у правовому полі на підставі розробленого підприємством нормативного забезпечення. Однак за допомогою своєчасно отриманої інформації службою безпеки про існування реальних і потенційних загроз у зовнішньому або внутрішньому середовищі керівництво повинно оперативно приймати управлінські рішення для попередження та нейтралізації небезпек, а також контролювати та регулювати дію всіх складників його механізму.

У процесі вивчення економічної безпеки Ю.В. Лаврова оперує поняттям, що фінансова безпека є підсистемою фінансового механізму підприємства, механізм її забезпечення повинен формуватися через призму останнього, тобто через систему управління фінансовими відносинами шляхом використання певних принципів, фінансових важелів, інструментів, фінансових методів, правового й інформаційного забезпечення, за допомогою фінансових досліджень, які дають змогу досягти основних цілей підприємства [11]. Ми повністю згодні з обґрунтуванням автора. Крім механізму управління економічною безпекою підприємства, існує і механізм її забезпечення. Тому ми вважаємо доречним у нашому дослідженні вивчити далі зміст та складники механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ми згодні з науковцями А.М. Штангрет, Я.В. Котляревським, М.М. Караїм [12], Ю.В. Лавровою [11], які зосереджують увагу на функціонуванні механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, що відбувається шляхом здійснення певних дій над її об'єктами.

Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук розглядають як систему організаційних, фінансових та правових засобів впливу, які мають за мету своєчасне виявлення, попередження,



нейтралізацію та ліквідацію загроз фінансовій безпеці підприємства. На їх думку, цей механізм дає змогу ідентифікувати зовнішні і внутрішні небезпеки та загрози фінансовому стану підприємства та розробляти заходи для їх вчасного усунення; самостійно розробляти та впроваджувати фінансову стратегію, а також забезпечувати фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та достатню фінансову незалежність підприємства у довгостроковому періоді; оптимальне залучення та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства; достатню фінансову незалежність підприємства, достатню гнучкість під час ухвалення фінансових рішень та захищеність фінансових інтересів власників підприємства [3]. Ми згодні з думкою авторів щодо акцентування уваги на механізмі забезпечення економічної безпеки підприємства як на системі впливу з метою запобігання загроз, а також вважаємо, що ними ґрунтовно визначена його роль для підприємства.

Відмінне від інших є бачення О.В. Халіною механізму забезпечення фінансової безпеки як основи економічної безпеки. Вчена вважає, що він обов'язково повинен включати такі основні елементи, як суб'єкти; ресурси, необхідні для організації процесу її забезпечення; інструменти; інформаційне забезпечення, яке включає збір, аналіз всієї інформації, що може бути корисною у процесі її забезпечення; технологію її управління [13]. Ми погоджуємося з автором, але, на нашу думку, до цього механізму доречно додати функції та принципи забезпечення економічної безпеки підприємства.

В основу механізму забезпечення фінансової безпеки акціонерного товариства як основного елемента економічної безпеки Н.Г. Пігуль, Н.А. Дехтяр, І.М. Боярко покладають системне поєднання інструментів, методів, важелів та інформаційно-аналітичного забезпечення, створених на базі принципів її забезпечення, що об'єктивно існують як економічні закономірності, а також виробляються суб'єктами її управління для досягнення і захисту його фінансових інтересів. Механізм забезпечення включає в себе розроблення та впровадження фінансової стратегії через підсистему захисту (моніторинг; індикатори фінансового стану та їх граничні значення; оцінку її рівня; комплекс заходів щодо попередження та нейтралізації загроз), а також підсистему забезпечення, яка складається з функцій управління; фінансових інструментів; важелів впливу; методів та форм [14]. Ми згодні з думкою науковців, що до механізму забезпечення економічної безпеки підприємства включаються інструменти, методи, принципи,

а також вважаємо, що можна визначити сутність механізму через дослідження його складників.

В економічній енциклопедії за редакцією С. Мочерного [15] термін «механізм» розкривається в двох аспектах: по-перше, це система чи спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності; по-друге, це система певних ланок та елементів, що приводить їх у дію. Великий тлумачний словник сучасної української мови за редакцією В.Т. Бусел дає визначення терміна «забезпеченість» як ступеня забезпечення ким-, чим-небудь [7]; а терміна «забезпечення» як постачання чогось у достатній кількості, задоволення кого-, чого-небудь у якихось потребах; надання кому-небудь достатніх матеріальних засобів до існування; створення надійних умов для здійснення чого-небудь; гарантія чогось; захист, охорона кого-, чого-небудь від небезпеки [16].

Механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства є системне поєднання взаємопов'язаних елементів, які забезпечують економічну безпеку його об'єктів через їх суб'єкти за допомогою функцій, використовуючи інструменти, методи, важелі на підставі базових принципів для подолання загроз та негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, стабільного функціонування підприємства та досягнення цілей бізнесу (рис. 1.).

На нашу думку, промислове підприємство функціонує у мінливому середовищі де існують зовнішні та внутрішні загрози його фінансовій безпеці, співпрацює із зовнішніми та внутрішніми суб'єктами; його дії націлені як на забезпечення прийнятного рівня економічної безпеки, так і на управління нею, тому пропонуємо окремо виділити елементи механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства у зовнішньому і у внутрішньому середовищі.

О.А. Хоменко встановлює, що ефективність функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства найбільшою мірою визначається рівнем організаційного забезпечення, що виконує роль певного пов'язуючого фактора між усіма суб'єктами та об'єктами безпеки [10]. Ми згодні з ним та вважаємо, що для забезпечення економічної безпеки підприємства потрібно розробити механізм та вивчити його елементи, тому доречно у подальшому нашому дослідженні детально проаналізувати зміст такого важливого складника, як суб'єкт економічної безпеки підприємства.

Великий тлумачний словник сучасної української мови за редакцією В.Т. Бусел дає визначення дефініції «суб'єкт» як особи чи організації, що є носієм певних прав та обов'язків [16].

Під час здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності промислове підприємство взаємодіє із зовнішніми та внутрішніми суб'єктами, які як забезпечують і управляють діяльністю підприємства, так і несуть у собі загрози його економічній безпеці. Тому, на нашу думку, до зовнішніх суб'єктів економічної безпеки підприємства належать особи, групи осіб та суб'єкти господарювання, з якими підприємство взаємодіє у зовнішньому середовищі та дії яких можуть завдати загрози його безпеці або створюють умови для забезпечення економічної безпеки підприємства. До них належать: покупці, постачальники, державні службовці органів влади, працівники банківських установ, правоохоронці, зовнішні аудиторів, судді, науковці інноваційних інститутів, страховики, емітенти, інвестори, дебітори, кредитори,

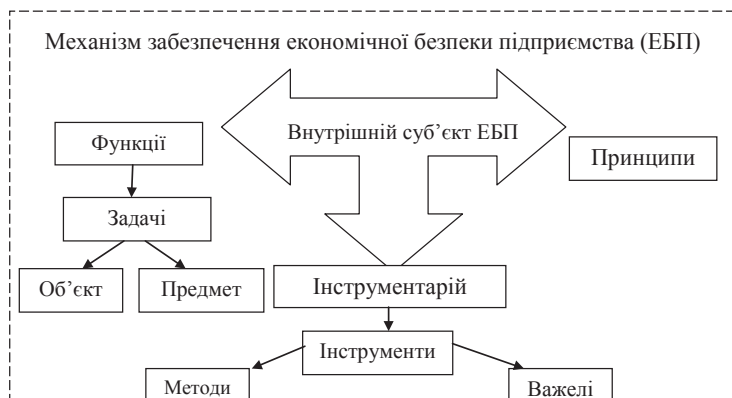


Рис. 1. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

партнери, імпортери, експортери, податківці, митники, охоронці із приватних агентств, журналісти, працівники соціальних служб та інші.

Внутрішніми суб'єктами забезпечення економічної безпеки підприємства є особи або група осіб, які працюють на підприємстві та виконують функції та завдання, спрямовані на забезпечення економічної безпеки підприємства, його об'єктів за допомогою інструментів і методів на підставі базових принципів, а саме: виконують захист від загроз, забезпечення фінансовими й інформаційними ресурсами під час здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства для стабільного його функціонування та досягнення цілей бізнесу. До них належать: керівники, аналітики з економічної безпеки, фінансисти, економісти, бухгалтери, маркетингологи, менеджери, юристи, працівники відділу кадрів, касири, комірники, внутрішні аудитори або ревізори, охоронці, акціонери підприємства та інший персонал, що виконують завдання, пов'язані із забезпеченням фінансової безпеки підприємства.

Великий тлумачний словник сучасної української мови за редакцією В.Т. Бусел дає визначення терміна «об'єкт» як предмета, що розглядається з метою його використання за призначенням, вивчення [7]. Тому, на нашу думку, об'єктом економічної безпеки є явище, ресурс, особи, діяльність, зміни в яких впливають на рівень економічної безпеки підприємства. До об'єктів економічної безпеки підприємства належать: операційна, фінансова та інвестиційна діяльність, персонал, фінансові ресурси, інформація, інновації, інвестиції, фінансові відносини, фінансовий інтерес, загрози, небезпеки, фінансові ризики. Об'єктом забезпечення економічної безпеки підприємства є процес, який забезпечує фінансовими, інформаційними, матеріальними та кадровими ресурсами економічну безпеку підприємства.

Логічним продовженням нашого дослідження є визначення предмета економічної безпеки підприємства. Складність вивчення поглядів щодо трактування предмета економічної безпеки підприємства полягає в тому, що вчені не приділяють достатньої уваги у своїх дослідженнях його визначенню.

Великий тлумачний словник сучасної української мови за редакцією В.Т. Бусел дає визначення терміна «предмет» як логічного поняття, що становить зміст думки, пізнання тощо; як того, на що спрямована пізнавальна, творча, практична діяльність кого-, чого-небудь [7]. Тому, на нашу думку, предметом економічної безпеки підприємства є ресурси або діяльність підприємства, які потребують захисту від загроз його економічній безпеці. Предметом забезпечення економічної безпеки підприємства є ресурси, які забезпечують фінансові, інформаційні, матеріальні та кадрові потреби економічної безпеки підприємства. До них належать: інформація, матеріальні цінності, кошти, персонал підприємства.

Великий тлумачний словник сучасної української мови за редакцією В.Т. Бусел дає визначення терміна «інструментарій» як набору інструментів, що застосовуються в якій-небудь галузі [7]. На нашу думку, інструментарієм економічної безпеки підприємства є сукупність інструментів, методів, важелів, за допомогою яких виконують свої функції суб'єкти економічної безпеки для виявлення, нейтралізації загроз та захисту об'єктів економічної безпеки підприємства. На нашу думку, інструментарієм забезпечення економічної безпеки підприємства є сукупність інструментів, методів, важелів, за допомогою яких виконують свої функції суб'єкти економічної

безпеки для забезпечення потреб у ресурсах об'єктів економічної безпеки підприємства.

Є.П. Картузов Є.П. стратегію забезпечення фінансової безпеки підприємства визначає як науково-методичний інструмент (технологію), що містить визначення стратегічних фінансових цілей (у вигляді фінансових інтересів), вибір ефективних напрямів, форм і методів їх досягнення та механізм реагування на зміни у зовнішньому середовищі і внутрішньому стані фінансової діяльності [6]. І.В. Радзівіло доповнює у своєму дослідженні, що промислові підприємства повинні постійно вишукувати різноманітні джерела фінансування, користуючись фінансовими інструментами, які забезпечують приплив капіталу з одних галузей в інші, мобілізують грошові кошти інвесторів, а також через ефективний розвиток фінансових інструментів реалізується можливість негайного забезпечення подолання кризи інноваційного розвитку промислових підприємств [17]. Тому вважаємо за необхідне розглянути інструменти економічної безпеки підприємства.

Великий тлумачний словник сучасної української мови за редакцією В.Т. Бусел дає визначення терміна «інструмент» як знаряддя для праці [7], а «знаряддя» має тлумачення як пристосування, прилад, механізм тощо, за допомогою якого виконується певна дія; те, що слугує засобом у якійсь дії, справі [16]. На нашу думку, інструментом економічної безпеки підприємства є засоби попередження, виявлення, нейтралізації та захисту від загроз об'єктів економічної безпеки підприємства, які використовують його суб'єкти, а також засоби для стабільного його функціонування та розвитку. Інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства є засоби попередження, виявлення, нейтралізації та захисту від загроз об'єктів, які використовують його суб'єкти для забезпечення економічної безпеки підприємства, а також засоби для забезпечення стабільного його функціонування та розвитку. До них належать: платіжні, кредитні, депозитні інструменти, а також інструменти інвестування та страхування, цінні папери (акції, облігації, сертифікати), кредит, грошовий капітал, депозитні сертифікати, банківські акцепти, комерційні векселі, зворотні вимоги про викуп цінних паперів, страхування, цінні папери, деривативи, договори з одночасної зміни фінансових активів і зобов'язань або пайових зобов'язань контрагентів.

С.В. Климчук у своїх працях розкриває фінансову архітектуру як систему інструментів і важелів з управління фінансовими відносинами, що формують фінансово-кредитний інститут, та пропонує використовувати термін «архітектоніка фінансового простору», яка являє собою систему ефективного просторового функціонування фінансового механізму, що дає можливість якісно зафіксувати цю область завдяки функціональним залежностям структурних елементів і важелів фінансової системи [18, с. 78]. Тому розглянемо важелі економічної безпеки підприємства, якими користуються його суб'єкти.

Великий тлумачний словник сучасної української мови за редакцією В.Т. Бусел дає визначення терміна «важіль» як засобу, яким можна надати дії, сприяти розвитку чого-небудь або поживавити, підсилити діяльність кого-, чого-небудь [7]. На нашу думку, важелем економічної безпеки підприємства є засоби, що сприяють: зниженню збитків; збільшенню прибутку; попередженню, виявленню, подоланню загроз об'єктів економічної безпеки підприємства, які використовують його суб'єкти. Використовуючи зміст цього поняття, ми вважаємо, що важелем забезпе-

чення економічної безпеки підприємства є засоби сприяння: зниженню збитків; збільшенню прибутку; своєчасному попередженню, виявленню, подоланню та захисту об'єктів економічної безпеки підприємства, які використовують його суб'єкти, що відповідають за забезпечення фінансової безпеки підприємства. До важелів забезпечення економічної безпеки підприємства належать: прибуток, витрати, капітал, податки, цільові фонди, дивіденди.

На відміну від важеля, великий тлумачний словник сучасної української мови за редакцією В.Т. Бусел дає визначення терміна «метод» як прийому або системи прийомів, що застосовуються в якій-небудь галузі діяльності (науці, виробництві тощо) [7]. На нашу думку, методом економічної безпеки підприємства є система прийомів для попередження, виявлення, подолання та захисту від загроз об'єктів економічної безпеки підприємства.

Як наслідок, методом забезпечення економічної безпеки підприємства є система прийомів, спрямована на зниження збитків; збільшення прибутку; попередження, виявлення, подолання та захист від загроз об'єктів економічної безпеки підприємства. До методів забезпечення економічної безпеки підприємства належать: балансовий, економіко-статистичний, економіко-математичний, експертних оцінок, дисконтованої вартості, амортизації активів, реінжинірингу, логістики, обліку й аналізу, контролю, аудиту, оптимізації оподаткування, імітаційної гри, планування, прогнозування, регулювання, стимулювання, моніторингу, інвестування, кредитування, страхування.

**Висновки.** Удосконалено механізм забезпечення економічної безпеки підприємства, тобто надані власні визначення всім його елементам, таким як об'єкт, суб'єкт, предмет, інструментарій, метод, інструмент, важіль.

Механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства є системне поєднання взаємопов'язаних елементів, які забезпечують економічну безпеку його об'єктів через їх суб'єкти за допомогою функцій, використовуючи інструменти, методи, важелі, на підставі базових принципів для подолання загроз та негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, стабільного функціонування підприємства та досягнення цілей бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства / за ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2000. 528 с.

2. Сметанюк О.А. Фінансова стійкість в системі фінансової безпеки підприємства / О.А.Сметанюк, С.О. Круглюк Економічний простір. 2014. № 85. С. 187–196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escros\\_2014\\_85\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escros_2014_85_21).
3. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич ; за ред. Т.Г. Васильціва. Львів, 2012. 386 с.
4. Вівчар О.І. Прагматизм прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки в контексті трансформаційних змін / О.І. Вівчар // Сталій розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2014. № 1. С. 194–199.
5. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. К.: КНТЕУ, 2001. 309 с.
6. Картузов Є.П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти / Є.П. Картузов. URL: [file:///C:/Users/Nout/Downloads/ape\\_2012\\_8\\_23%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Nout/Downloads/ape_2012_8_23%20(2).pdf).
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
8. Шлыков В.В. Экономическая безопасность предприятия / В. Шлыков // РИСК. 1997. № 6. С. 61–63.
9. Ліпкан В.А. Безпекознавство: Навч. посібник. / В.А. Ліпкан К.: Європ. ун-т, 2003. 208 с.
10. Хоменко О.А. Роль фінансової безпеки підприємств агрокомплексу у економічному розвитку держави / О.А. Хоменко. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_12/119.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_12/119.pdf).
11. Черемушкин А. В. Информационная безопасность. Глоссарий. Под ред. С. Пазизина. М.: «АВАНГАРД ЦЕНТР», 2013. 322 с.
12. Штангрет А.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : [монографія] / А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський, М.М. Караїм. Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. 288 с.
13. Халіна О. В. Ключові аспекти забезпечення фінансової безпеки підприємства / О.В. Халіна. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2015-1\\_0-pages-263-268.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-1_0-pages-263-268.pdf).
14. Пігуль Н.Г. Особливості забезпечення фінансової безпеки акціонерних товариств / Н.Г. Пігуль, Н.А. Дехтяр, І.М. Боярко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2013. Вип. 37. С. 140–146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpbsu\\_2013\\_37\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpbsu_2013_37_17).
15. Економічна енциклопедія. В 3 т. Т. 2 / За ред. С.В. Мочерного. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
16. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
17. Радзівіло І.В. Фінансові інструменти забезпечення подолання кризи інноваційного розвитку промислових підприємств / І.В. Радзівіло. URL: [file:///C:/Users/Nout/Downloads/evngu\\_2010\\_3\\_12.pdf](file:///C:/Users/Nout/Downloads/evngu_2010_3_12.pdf).
18. Климчук С.В. Финансовое пространство и его интеграционные приоритеты / С.В. Климчук // Економічний вісник Донбасу. 2012. № 2(28). – С. 76–81.



УДК 339.2

**Могилова А.Ю.***доктор економічних наук, доцент  
Дніпровського національного університету  
імені Олеся Гончара***Кухарчук О.І.***студентка  
Дніпровського національного університету  
імені Олеся Гончара***ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ: ДЕТЕРМІНАНТИ МАКРО- ТА МІКРОРІВНІВ**

Виявлено тенденції розвитку торговельної галузі України за показниками роздрібно та оптового товарообороту підприємств торгівлі, складників роздрібно товарообороту підприємств, кількості підприємств та типу підприємств за показником торгових площ. На основі визначення тісноти зв'язку між результативними показниками діяльності торговельного підприємства та купівельної спроможності споживачів і відпускною ціною підприємства сформульовано висновок про підвищення вагомості моделювання внутрішньо-організаційних механізмів впливу підприємства на розвиток торговельної діяльності від мікрорівня до мезо- та макро-.

**Ключові слова:** торгівля, галузь, підприємство, товарооборот, купівельна спроможність населення, середня відпускна ціна.

**Могилова А.Ю., Кухарчук О.І. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВЛИ В УКРАИНЕ: ДЕТЕРМИНАНТЫ МАКРО- И МИКРОУРОВНЕЙ**

Вывявлены тенденции развития торговой отрасли Украины по показателям розничного и оптового товарооборота предприятий торговли, составляющих розничного товарооборота предприятий, количества предприятий и типа предприятий по показателю торговых площадей. На основании определения тесноты связи между результирующими показателями деятельности торгового предприятия, а также покупательской способности потребителей и отпускной ценой предприятия сделан вывод о повышении значимости моделирования внутренне-организационных механизмов влияния предприятия на развитие торговой деятельности от микроуровня до мезо- и макро-.

**Ключевые слова:** торговля, отрасль, предприятие, товарооборот, покупательская способность населения, средняя отпускная цена.

**Mohylova A.Yu., Kukharchuk O.I. DEVELOPMENT TRENDS OF TRADE IN UKRAINE: MACRO AND MICRO LEVELS DETERMINANTS**

The Ukraine trade sector tendencies by indicators of retail and wholesale trade enterprises turnover, components of retail turnover of enterprises, number of enterprises and type of enterprises in terms of trade areas were revealed. Based on the tightness of bonds determination between the resulting indicators of the trading enterprise activity, the consumer buying power and the selling price of the enterprise was made a conclusion about the increasing importance of the internal organizational mechanisms modeling of the enterprise's influence on trading activity development from the micro level to the meso- and macro.

**Key words:** trade, industry, enterprise, turnover, people purchasing power, average selling price.

**Постановка проблеми.** Внутрішня торгівля посідає виняткове місце як в економічній системі України, так і в її соціальній сфері. Дослідження наявного стану та ймовірних перспектив розвитку галузі торгівлі мають достатньо важливе значення, адже фінансова криза, що значно знизилася ділову активність багатьох торговельних підприємств та зменшила платоспроможний попит споживачів, чинить серйозний негативний вплив на ведення бізнесу цих суб'єктів господарювання. Саме через ці причини необхідно відстежувати загальні тенденції та процеси, що відбуваються у торговельній галузі країни та світу взагалі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна кількість науковців займалися дослідженням тенденцій розвитку торговельної галузі України, її структури та особливостей. Серед них – Ю.М. Барський [1], К.В. Яцишина [9], Н.Я. Михаліцька [4], М.В. Чорна [8], З.О. Добуш [2], К.Й. Пугачевська [7], К.В. Єрмакова [3] та ін. Однак у торгівлі постійно відбуваються трансформаційні процеси, які потребують своєчасного аналізу. Саме тому постає необхідність у проведенні нових досліджень для виявленні цих змін.

**Постановка завдання.** З цієї причини мета статті була визначена як виявлення тенденцій розвитку торговельної галузі України та встановлення кореляційних зв'язків між підсумковими показниками

діяльності торговельних підприємств та впливовими факторами.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Торгівля пройшла складний процес трансформації в ринкову економіку та зазнала значних втрат: кількісно зменшилася мережа торговельних підприємств, інфляція і гіперінфляція знецінила власні обігові кошти, а тривала збитковість підприємств галузі привела до повної втрати власних обігових коштів. Лише після вдосконалення систем менеджменту та маркетингу підприємствам вдалося змінити ситуацію на позитивний лад [4, с. 250]. У цьому контексті необхідно детально проаналізувати діяльність торговельних підприємств в Україні.

Для початку розглянемо зміни обсягів оптового та роздрібно товарообороту за 2007–2016 рр. (рис. 1). Необхідно зазначити, що до таблиці включено роздрібний товарооборот як підприємств (юридичних осіб), що здійснювали діяльність із роздрібно торгівлі, так і розрахункові дані щодо обсягів продажу товарів на ринках та фізичними особами-підприємцями.

Як бачимо з рисунку 1, як роздрібний, так і оптовий товарооборот підприємств загалом має позитивну динаміку, однак змінюється хвилеподібно. Це насамперед пов'язано із кризовими процесами, що розвивалися в усіх галузях економіки. Так, обсяги роздрібно товарообороту в 2009 році



зменшилися порівняно з 2008 роком майже на 7 млрд. грн. у зв'язку із всесвітньою фінансовою кризою, що почалася наприкінці 2008 року. Однак ця негативна тенденція змінилася на позитивну вже у 2010 році. Схожа ситуація з оптовим товарооборотом: у 2009 році порівняно з 2008-м обсяг зменшився на 181 млрд. грн. і з 2010 року мав позитивну динаміку. Треба зазначити, що у 2014 році порівняно навіть з 2013 роком простежується різке падіння обсягів оптової торгівлі. Такі тенденції пов'язані з розв'язанням політичних негараздів у країні та невключенням до статистичної бази даних по тимчасово окупованій території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. Однак, незважаючи на це, обсяги роздрібного товарообороту починаючи з 2010 року мають стійку тенденцію до зростання.

Для того щоб мати більш точні уявлення про зміни в обсягах роздрібного та оптового товарообороту, необхідно розрахувати та розглянути темпи зростання обсягів роздрібного товарообороту (рис. 2 та 3 відповідно).

На основі цих показників можна дійти висновку, що розвиток роздрібної торгівлі в Україні демонструє більш стрімке та стабільне зростання обсягів товарообороту. Позитивні тенденції простежувались у всіх роках, за винятком 2009 року, що пояснюється кризовими явищами в країні та світі, зокрема, світовою економічною кризою 2008 року. Після цієї кризи, приблизно з 2010 року, спостерігається впевнене та поступове зростання роздробу у середньому на 15,08%. Цей середній щорічний приріст у грошовому виразі становить 48,1 млрд. грн. Взагалі за аналізований період обсяг товарообороту збільшився на 268,75%, тобто більш ніж у 3,5 рази. Водночас динаміка зміни обсягів оптового товарообороту має хвилюподібний вигляд. Кризові явища та політична ситуація в країні набагато сильніше впливають на оптову торгівлю, що не дає їй змоги активно розвиватися.

Однак, на думку багатьох науковців, такі позитивні тенденції пояснюються, найімовірніше, збільшенням цін на усі товари внаслідок девальвації національної валюти, оскільки нинішня геополітична ситуація чинить негативний вплив на споживчий попит та купівельну спроможність споживачів [8, с. 53]. Зниження реальних доходів жителів України позначається на роздрібному товарообороті, оскільки споживачі починають змінювати свої закупівельні звички, шукаючи більш дешеву альтернативу повсякденним товарам.

Через те що роздрібна торгівля демонструє більш стабільний поступовий розвиток, детальніше розглянемо саме її характеристики та показники.

За своєю структурою роздрібну торгівлю можна розподілити на дві основні великі складові частини, такі як продовольчі та непродовольчі товари (рис. 4). Їх вивчення вважається необхідним для детальної характеристики товарної структури роздрібного товарообороту підприємств України.

Порівнюючи отримані дані, можна сказати, що протягом усього аналізованого періоду обсяг роздрібного товарообороту непродовольчих товарів дещо переважає обсяг продажу продовольчих товарів. За весь цей проміжок часу з року

в рік відбувався постійний приріст обсягів товарообороту, виняток становить лише 2009 рік для непродовольчих товарів. Однак різниця між вказаними показниками з кожним роком стала дещо меншою, що свідчить про поступове зменшення рівня доходів населення, яке починає більше зосереджуватися на купівлі саме продуктів харчування та має трохи менше фінансових можливостей для купівлі непродовольчих товарів. У 2007 році частка непродо-

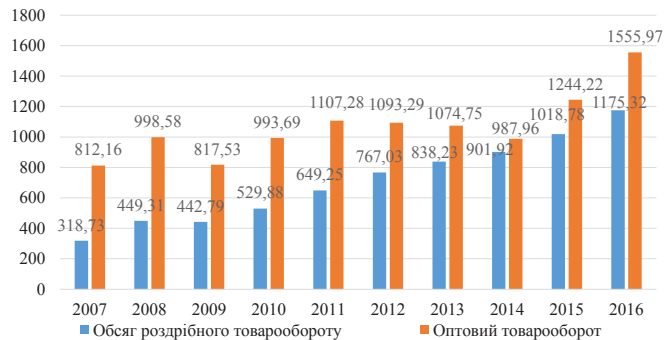


Рис. 1. Динаміка роздрібного та оптового товарообороту підприємств торгівлі за 2007–2016 роки, млрд. грн. [6]

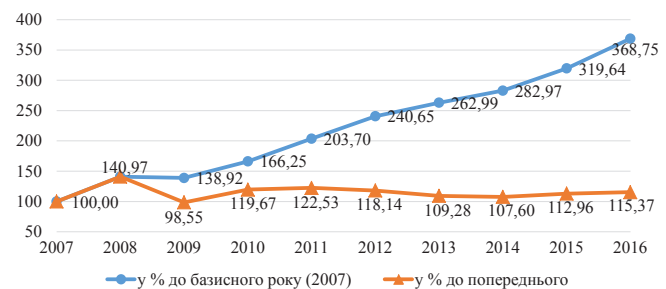


Рис. 2. Темп зростання обсягів роздрібного товарообороту

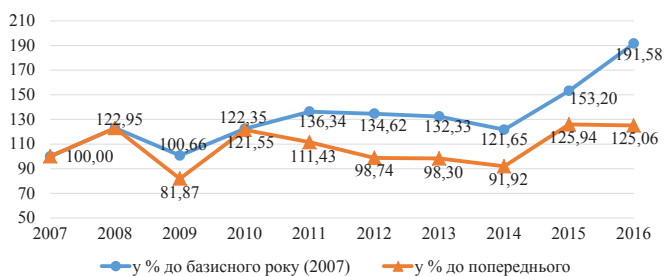


Рис. 3. Темп зростання обсягів оптового товарообороту

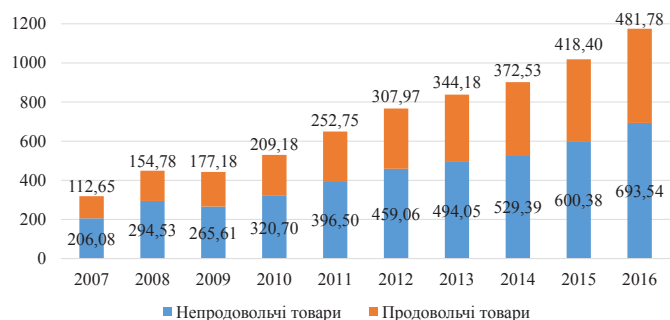


Рис. 4. Динаміка обсягу складників роздрібного товарообороту підприємств України за 2007–2016 рр., млрд. грн. [6]

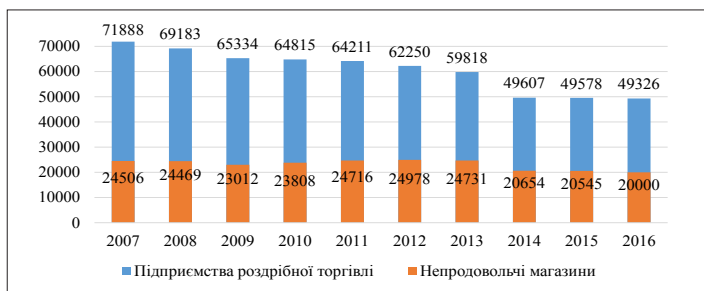


Рис. 5. Кількість підприємств роздрібної торгівлі в Україні, у тому числі непродовольчих магазинів, одиниць [6]

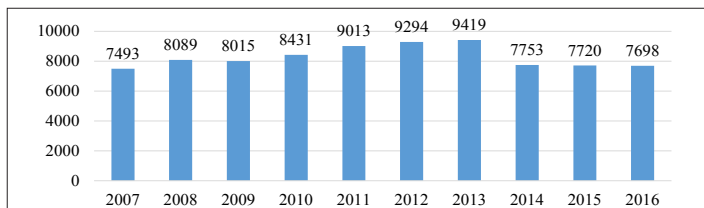


Рис. 6. Розмір торгової площі роздрібних підприємств за 2007–2016 рр., тис.м² [6]

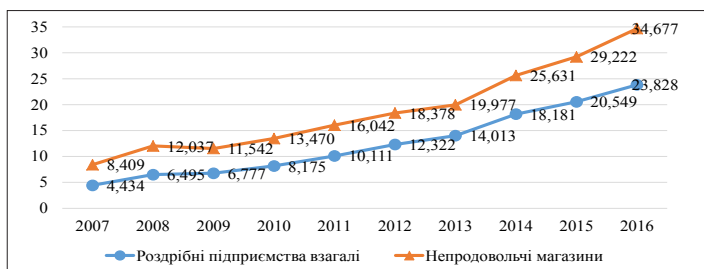


Рис. 7. Обсяги роздрібного товарообороту в розрахунку на 1 підприємство за 2007–2016 рр., млн. грн.

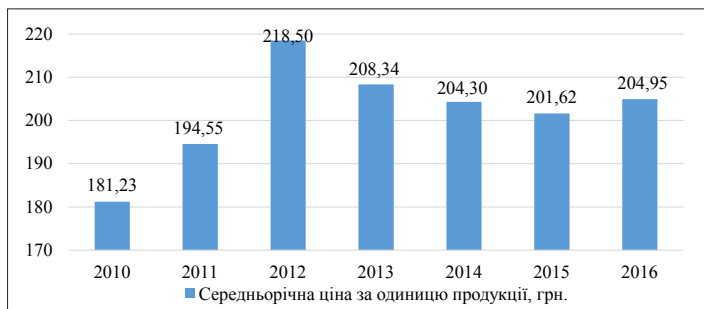


Рис. 8. Динаміка зміни цін на одиницю продукції магазину штор та гардин за 2010–2016 рр.

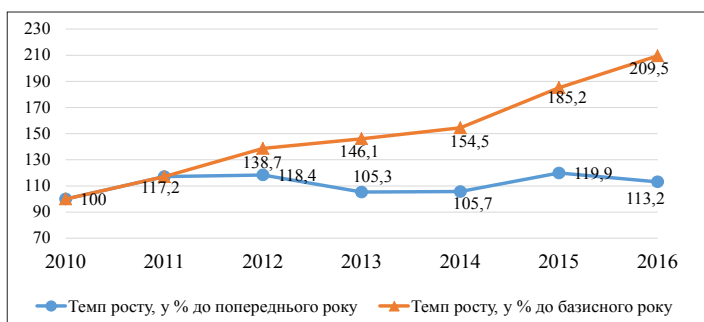


Рис. 9. Темп росту доходів споживачів Дніпропетровської області за 2010–2016 рр.

вольчих товарів становила майже 65% та поступово знижувалася до показника у 59%, тоді як частка продовольчих товарів зростає на ці 6%.

Під час аналізу торговельної галузі необхідно також зважати на наявну кількість підприємств у цій галузі та брати до уваги загальну динаміку протягом періоду, що аналізується. Саме тому наступним кроком розглянемо, які зміни відбувалися у кількості підприємств роздрібної торгівлі протягом 2007–2016 років (рис. 5).

Дуже часто показники розвитку торговельної підприємницької діяльності дають характеристику залежно від кількості підприємств. Наявне поступове зменшення кількості торговельних підприємств пояснюється негативним впливом економічних чинників, а також фінансовою та політичною нестабільністю у країні. Як видно з графіку, загальна кількість підприємств роздрібної торгівлі за аналізований період зменшилася на 31,4%, а це дорівнює 22 562 підприємствам, що є досить вагомим значенням. Якщо ж зупинити свою увагу на продовольчих магазинах, то тенденція змін їх кількості має більш хвилюватий вигляд. Найбільша їх кількість спостерігається у 2012 році – 24 978 магазинів, а до 2016 року ця величина знизилася до позначки 2000 одиниць, що становить 80% від показника 2012 року.

Крім того, це зменшення можна пояснити ще і з іншої позиції. Останнім часом виникає велика кількість торговельних мереж, дрібні підприємства об'єднуються в великі компанії та корпорації. Тому, щоб отримати більш достовірну інформацію, необхідно також проаналізувати і зміни у торговельних площах галузі (рис. 6).

Дані показують, що незважаючи на постійне зменшення кількості підприємств, їх площа постійно збільшувалась. Виняток становлять останні три роки, оскільки саме з 2014 року Державна служба статистики України надає дані без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. Отже, загалом видно, що торговельна галузь в Україні розширюється не шляхом створення великої кількості дрібних магазинів, а шляхом виникнення більших за розмірами торговельних мереж.

На наступному етапі аналізу дамо характеристику обсягам роздрібного товарообороту в розрахунку на 1 підприємство за період 2007–2016 рр. (рис. 7).

Як бачимо, середній обсяг товарообороту в розрахунку на одне підприємство з кожним роком стрімко зростає як у підприємств роздрібної торгівлі взагалі, так і у непродовольчих магазинах. Середній обсяг за непродовольчими товарами є дещо вищим, аніж за всіма товарами загалом, а саме: якщо на початку аналізованого періоду розбіжність була майже у 2 рази, то наприкінці скоротилася до різниці у 45%. Взагалі, кожного року обсяг продажів у середньому по всій роздрібній мережі зростає на 19,8%, а по непродовольчих магазинах – на 17,1%, виняток становив лише 2009 рік, коли у непродовольчих магазинах відбувся невеликий спад обсягів на 4,1% порівняно з 2008 роком, а по всіх роздрібних підприємствах – зовсім невелике зростання на 4,4%.

На основі проведених аналізів торговельної галузі України можна сказати, що за сучасних

умов дрібним підприємствам потрібно прикладати багато зусиль, щоб конкурувати з підприємствами-гігантами, які контролюють більшу частку ринку та можуть диктувати свої умови. З кожним роком підприємств дедалі меншає, але ті, що залишаються, повинні дуже добре пристосовуватися до тієї ситуації, що склалася на ринку, та максимально задовольняти потреби своїх споживачів.

Для розуміння того, на що саме дрібним підприємствам необхідно звертати увагу, щоб утриматися на ринку та посилити свої конкурентні позиції, розглянемо на конкретному прикладі, від яких економічних показників найбільше залежить зміна прибутку, а саме: від змін середньорічної ціни на одиницю продукції чи від зміни доходів споживачів. Проведемо аналіз на прикладі конкретного магазину із продажу штор та гардин у місті Дніпро. У таблиці 1 наведено обсяги прибутку магазину та темпів його росту за 2010–2016 роки.

Як бачимо, за аналізований період підприємство спочатку втратило 10,4% свого прибутку, а

потім надолужило 10,3% та майже повернулося на рівень 2010 року. Проте це не є гарним результатом, оскільки в той самий час у всій торговельній галузі України відбувалося доволі значне зростання обсягів товарообороту у грошовому вираженні. У компанії лише з 2013 року простежується позитивна динаміка у зміні прибутку підприємства, хоча і рівня 2010 року дістатися не вдалося. З цього можна дійти висновку, що підприємство проводило не дуже вдало свою асортиментну політику. Хоча цьому можуть бути й інші пояснення.

Далі розглянемо, як змінювалися ціни на товари у магазині за 2010–2016 роки (рис. 8).

На цьому графіку явно видно, що тоді, коли у підприємства відбувався спад у обсягах продажу, ціни на продукцію росли. За 2010–2012 рр. вони стали більшими на цілих 20,6%. Усвідомивши це, компанія почала поступово вводити до свого асортименту товари більш низької вартості, що дало змогу у 2013 році зменшити середньорічну ціну за одиницю продукції на 5,6%. Надалі ця тенденція зниження

Таблиця 1

Динаміка зміни обсягу прибутку магазину штор за 2010–2016 рр.

Рік	Обсяг прибутку, грн	Темп росту, у % до попереднього року	Темп росту, у % до базисного (2010) року
2010	177576,28	–	–
2011	166229,15	93,6	93,6
2012	159081,30	95,7	89,6
2013	167353,53	105,2	94,2
2014	170667,13	102,0	96,1
2015	174558,34	102,3	98,3
2016	177403,64	101,6	99,9

Таблиця 2

Середньорічний дохід населення Дніпропетровської області за 2010–2016 рр. [5]

Середньорічний дохід у розрахунку на одну особу, грн.						
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
20739,4	24302,4	28771,6	30300,6	32036,2	38403,8	43458,3

Таблиця 3

 Розрахунок коефіцієнта кореляції  $r_{X_1Y}$ 

Рік	Y	$X_1$	$Y - \bar{Y}$	$X_1 - \bar{X}_1$	$cov_{X_1Y}$	$\sigma_{X_1} \sigma_Y$	$r_{X_1Y}$
2010	177576,28	181,23	7166,37	-20,70	-304358,7173	470974,36	-0,65
2011	166229,15	194,55	-4180,76	-7,38			
2012	159081,30	218,50	-11328,61	16,57			
2013	167353,53	208,34	-3056,38	6,41			
2014	170667,13	204,30	257,22	2,37			
2015	174558,34	201,62	4148,43	-0,31			
2016	177403,64	204,95	6993,73	3,02			
Ср. знач.	170409,91	201,93					

Таблиця 3

 Розрахунок коефіцієнта кореляції  $r_{X_2Y}$ 

Рік	Y	$X_2$	$Y - \bar{Y}$	$X_2 - \bar{X}_2$	$cov_{X_2Y}$	$\sigma_{X_2} \sigma_Y$	$r_{X_2Y}$
2010	177576,28	20739,4	7166,37	-10405,21	99962741,31	316161024,2	0,32
2011	166229,15	24302,4	-4180,76	-6842,21			
2012	159081,30	28771,6	-11328,61	-2373,01			
2013	167353,53	30300,6	-3056,38	-844,01			
2014	170667,13	32036,2	257,22	891,59			
2015	174558,34	38403,8	4148,43	7259,19			
2016	177403,64	43458,3	6993,73	12313,69			
Ср. знач.	170409,91	31144,61					

збереглася аж до 2016 року, у якому ціни виросли в середньому на 1,7%.

Щодо доходів споживачів, то у різних областях України вони трохи різняться. Оскільки підприємство функціонує винятково на території Дніпропетровської області і споживачами продукції є лише її жителі, то розглянемо доходи саме цієї частини населення нашої країни (таблиця 2).

На основі цих даних можна зобразити темпи росту цих доходів на графіку (рисунок 9).

Очевидно, що усі параметри між собою пов'язані та знаходяться в залежності один від одного. Покладаючись на це, можна подати цей зв'язок у вигляді функції:

$$Y = f(x_1; x_2),$$

де  $Y$  – темп росту прибутку підприємства;

$x_1$  – темп росту середньорічної ціни одиниці продукції;

$x_2$  – темп росту середньорічного доходу споживача.

Для того щоб визначити, наскільки сильний зв'язок існує між цими елементами, необхідно скористатися коефіцієнтом кореляції, який покаже, якою мірою зміни обсягів доходів населення та цін на товари супроводжують систематичні зміни обсягів прибутку компанії.

Коефіцієнт кореляції Пірсона ( $r$ ) дає змогу визначити, наскільки пропорційна мінливість двох змінних, та розраховується за формулою:

$$r_{XY} = \frac{cov_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{\sum(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2 \sum(Y - \bar{Y})^2}},$$

де  $cov_{XY}$  – коефіцієнт коваріації;

$v_1, v_2$  – середньоквадратичне відхилення результативної ознаки та відповідного фактора;

$X, Y$  – середнє значення результативної ознаки та відповідного фактора.

Розпочнемо зі встановлення ступеня впливу на обсяг прибутку підприємства зміни ціни товару (таблиця 3).

Величина розрахованих коефіцієнтів кореляції дає змогу судити про ступінь впливу факторних ознак на результативний показник, а полярність коефіцієнтів кореляції показує тип впливу – прямий або зворотний. За результатами проведених розрахунків  $r_{x_1Y} = -0,65$ , отже, можна сказати, що існує досить тісний зв'язок між змінами цін на продукцію підприємства та його прибутком. Те, що коефіцієнт кореляції виявився від'ємним, говорить про обернений вплив факторної ознаки на результативний показник. Тобто споживачі дуже чутливо реагують на збільшення ціни за товарну одиницю: чим вища ціна, тим меншим стає прибуток підприємства, і навпаки.

Проведемо розрахунок коефіцієнта кореляції  $r_{x_2Y}$  з урахуванням темпу росту середньорічного доходу споживачів (таблиця 3).

У цьому разі зв'язок між факторною та результативною ознаками значно менший. Коефіцієнт кореляції дорівнює 0,32, а це означає, що темп росту прибутку підприємства прямо пропорційний до темпу росту доходів споживачів. Тобто чим вищий дохід, тим більша їхня купівельна спроможність і тим більший прибуток компанії. Але цей фактор виявився другорядним, тому підприємству необхідно приділити більше уваги саме формуванню власного асортименту, оскільки воно є лише торговельним підприємством і не має можливості впливати на ціни виробників та постачальників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, під час планування діяльності торговельного підприємства урахування загальних тенденцій розвитку галузі та економічних здатностей споживачів є важливим, але не основним. Значної вагомості набуває встановлення інтенсивності впливу внутрішніх характеристик та здібностей підприємства на результати його діяльності. А отже, наступним кроком дослідження зазначеної проблеми має стати моделювання внутрішньо-організаційних механізмів впливу підприємства на розвиток торговельної діяльності від мікрорівня до мезо- та макро-.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Барський Ю.М. Статистичний аналіз торговельних відносин регіонів України [текст] / Ю.М. Барський // Інвестиції: практика та досвід. № 6 2015 С. 6–11.
2. Добуш З.О. Стан і тенденції розвитку роздрібною торгівлі – детермінанта ефективності її регулювання [текст] / З.О. Добуш // Науковий вісник НЛТУ України. 2013. № 23(1) С. 248–254.
3. Єрмакова К. В. Стратегічний аналіз торгівельної галузі України [текст] / К.В. Єрмакова // Управління розвитком. 2014. № 14. С. 50–54.
4. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Тенденції розвитку торговельного підприємництва в Україні [текст] / Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. // Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. 2015. № 1. С. 248–253.
5. Показники роздрібною торгівлі у Дніпропетровській області за 2010–2016 роки Головне управління статистики у Дніпропетровській області: [сайт]. URL: <http://www.dnestrstat.gov.ua> – назва з екрану.
6. Показники торговельної галузі України за 2007–2016 роки Державний комітет статистики України: [сайт]. – Електрон. дані. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> – назва з екрану.
7. Пугачевська К.І. Роздрібний товарооборот підприємств України: тенденції та проблеми [текст] / К.І. Пугачевська // Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. № 2. С. 106–112.
8. Чорна М.В. Сучасні тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж в Україні [текст] / М.В. Чорна, О.С. Шуміло // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. № 2. С. 51–64.
9. Яцишина К.В. Тенденційність розвитку підприємств торгівлі України в трансформаційному періоді [текст] / К.В. Яцишина // Вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2015. № 8. С. 712–717.



УДК 65.014.132:658.336

**Нусінов В.Я.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету***Голивер В.П.***асистент кафедри обліку, оподаткування,  
публічного управління та адміністрування  
Криворізького національного університету*

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ УЧАСНИКІВ ТІНЬОВОГО БОРДУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ТА ЇХ ВЗАЄМОДІЯ З НАГЛЯДОВОЮ РАДОЮ

Стаття присвячена питанням альтернативного формування кадрового резерву наглядової ради акціонерного товариства шляхом створення додаткового робочого органу – тіньового борду. Сформовано основні компетенції тіньового борду. Охарактеризовано процедуру взаємодії учасників тіньового борду з наглядовою радою. Визначено переваги і недоліки формування кадрового резерву наглядової ради шляхом створення тіньового борду.

**Ключові слова:** наглядова рада, акціонерне товариство, кадровий резерв, тіньовий борд, корпоративне управління.

### **Нусінов В.Я., Голивер В.П. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАСТНИКОВ ТЕНЕВОГО БОРДА АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА И ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С НАБЛЮДАТЕЛЬНЫМ СОВЕТОМ**

Статья посвящена вопросам альтернативного формирования кадрового резерва наблюдательного совета акционерного общества путем создания дополнительного рабочего органа – теневой борды. Сформированы основные компетенции теневой борды. Охарактеризована процедура взаимодействия участников теневой борды с наблюдательным советом. Определены преимущества и недостатки формирования кадрового резерва наблюдательного совета путем создания теневой борды.

**Ключевые слова:** наблюдательный совет, акционерное общество, кадровый резерв, теневой борд, корпоративное управление.

### **Nusinov V.Ya., Holiver V.P. THE PRACTICAL ASPECTS OF SHADOW BOARD'S PARTICIPANTS ACTIVITY IN JOINT-STOCK COMPANY AND THEIR CO-OPERATING WITH A BOARD OF DIRECTORS**

The article is sacred to the questions of the alternative forming of skilled reserve of bord of directors in a joint-stock company by creation of additional labor body – shadow board. The basic competenses of shadow board are formed. Procedure of co-operation of shadow board's participants is described with a bord of directors. Forming advantages and lacks of bord of directors skilled reserve are certain by creation of shadow board.

**Key words:** bord of directors, joint-stock company, skilled reserve, shadow board, corporate governance.

**Постановка проблеми.** Дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду функціонування системи органів корпоративного управління довело, що як існуючий склад органів корпоративного управління, так і система взаємозв'язків між ними потребують подальшого удосконалення відповідно до вимог підвищення ефективності корпоративного управління. Як зазначалося нами у [1], якість роботи наглядової ради, між іншим, залежить від цілої низки професійних і особистих якостей кожного з її членів. Відповідно постає проблема пошуку висококваліфікованих фахівців, які б могли достойно виконувати свої професійні обов'язки у цьому органі. Тому пропонується зосередити увагу на можливості формування високопрофесійного складу наглядової ради, у зв'язку з чим актуальності набуває формування її кадрового резерву на основі додаткового робочого органу – тіньового борду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями ефективного функціонування окремих органів корпоративного управління та всієї системи корпоративного управління загалом присвячено праці цілої низки науковців. Зокрема, про високу дослідженість цієї проблеми свідчать праці таких науковців, як В. Алексєєв, І. Антонєць, А. Гапонєнко, Г. Демешкін, В. Дятлов, В. Сліфьоров, Г. Кіндрацька, О. Ковтун, Н. Толстоброва, Ю. Тутарінова, І. Шестаков, Р. Ярема [2–13] та ін. Водночас недостатньо уваги приділяється питанням більш змістовної трансформації системи органів корпоративного управління

у напрямі підвищення професіоналізму її фахівців.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яке полягає у визначенні практичних механізмів взаємодії додаткового робочого органу в системі корпоративного управління – тіньового борду – з наглядовою радою акціонерного товариства із вирішення робочих питань та прийняття рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У праці [1] нами було доведено дієвість та доцільність доповнення системи органів корпоративного управління додатковим альтернативним органом (тіньовим бордом). Головними завданнями цього органу визначено: формування кадрового резерву наглядової ради акціонерного товариства на перспективу; зміна характеру прийняття рішень наглядовою радою з консервативного до більш агресивного за рахунок додавання агресивної стратегії прийняття рішень, характерної для учасників тіньового борду. Було також визначено основні етапи процесу формування кадрового резерву наглядової ради з використанням тіньового борду, а саме:

1. Постановка завдання формування кадрового резерву наглядової ради шляхом створення тіньового борду.
2. Визначення організаційних моментів формування тіньового борду.
3. Формування якісного складу тіньового борду.
4. Практична діяльність кандидатів у складі тіньового борду.

5. Оцінка ефективності (корисності) діяльності учасника тіньового борду для наглядової ради.

6. Формування висновку про майбутню можливість роботи учасника тіньового борду у складі наглядової ради у контексті кадрового резерву.

Більш детально вважаємо за необхідне зупинитися на четвертому етапі процесу формування кадрового резерву наглядової ради, а саме – практичній діяльності відібраних кандидатів у складі тіньового борду.

Оскільки тіньовий борд створюється як прототип наглядової ради акціонерного товариства, то біль-

шість компетенцій його членів дублює цілу низку її компетенцій (рис. 1).

Водночас нами визначено схожість окремих компетенцій тіньового борду з компетенціями інших органів корпоративного управління. Зокрема, схожою з компетенцією виконавчого органу можна вважати можливість внесення пропозицій з питань оптимізації прийняття управлінських рішень у напрямі підвищення ефективності діяльності АТ. А компетенціями, схожими з компетенціями ревізійної комісії, є проведення незалежних перевірок

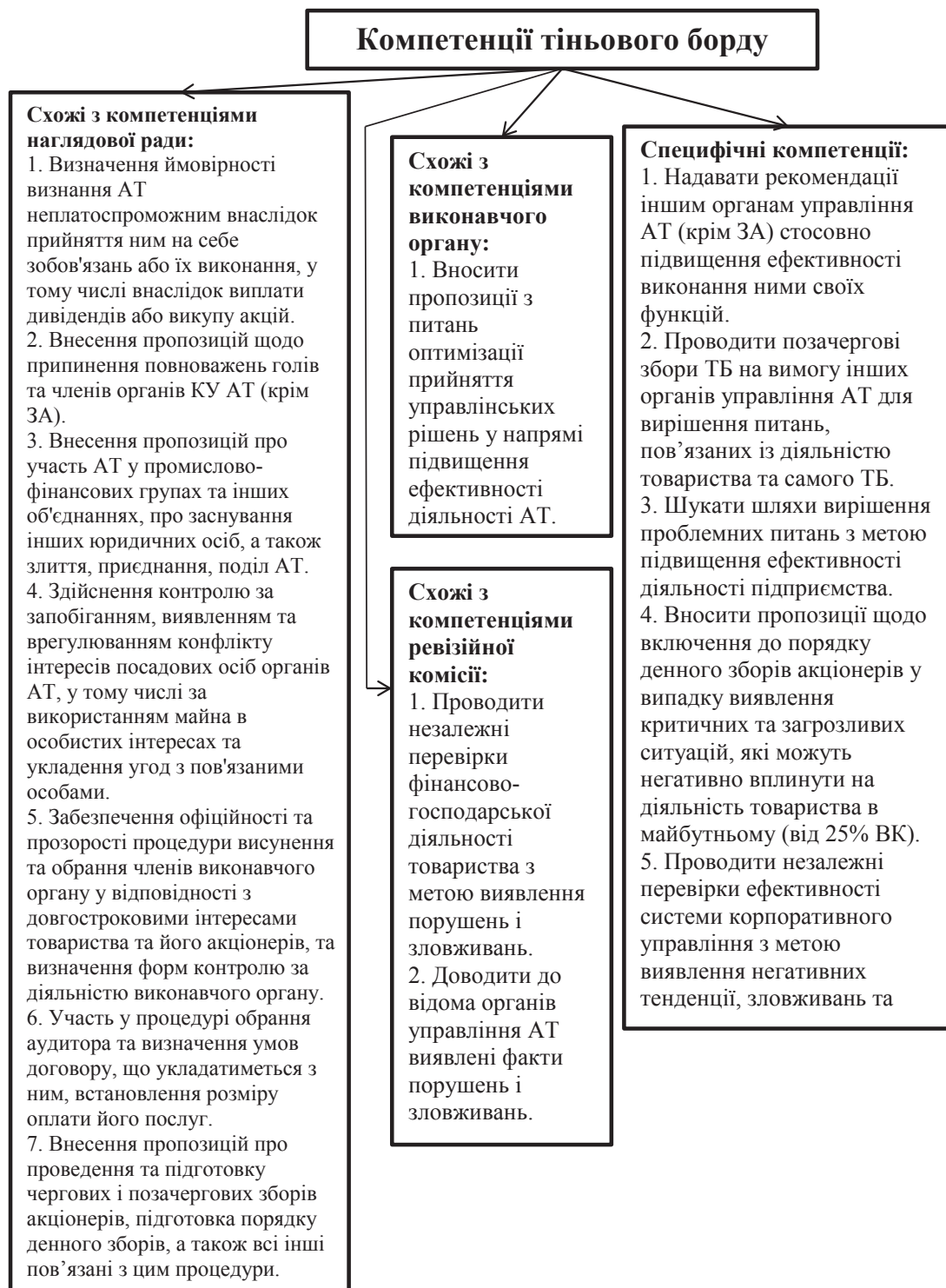


Рис. 1. Спільні та специфічні компетенції тіньового борду

фінансово-господарської діяльності товариства з метою виявлення порушень і зловживань, а також доведення до відома органів управління АТ виявлених фактів порушень і зловживань.

На нашу думку, для того, щоб привести зміст Положення про тінювий борд у відповідність до змісту положень інших органів корпоративного управління підприємства, доцільно в останніх прописати, що вказані органи не мають нехтувати проханнями тінювого борду стосовно участі у засіданнях цих органів осіб із його складу, особливо якщо останні наполягають на важливості та терміновості повідомлень у напрямі формування чи коригування стратегічного розвитку підприємства. Крім того, на нашу думку, корисною може бути участь членів тінювого борду у роботі як постійних, так і тимчасових комітетів наглядової ради.

Крім того, для більш ефективної роботи самого тінювого борду варто прописати у Положеннях про інші органи корпоративного управління інформацію щодо обов'язковості передачі тінювому борду протоколів їх засідань (як чергових, так і позачергових) не пізніше, ніж у 5-денний термін після проведення таких засідань. Це вважається необхідним для більш якісного та своєчасного інформативного забезпечення діяльності тінювого борду, оскільки пропозиції останнього мають бути актуальними (своєчасними) та ґрунтуватися на найбільш свіжій інформації з питань корпоративного управління.

Як і в інших органах корпоративного управління, у тінювому борді присутня посада голови. Голова тінювого борду обирається його членами з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу борду, якщо інше не передбачається положенням про тінювий борд цього товариства. Тінювий борд має право у будь-який час переобирати голову. Голова тінювого борду організовує його роботу, скликає засідання та головує на них, організовує обрання секретаря тінювого борду, здійснює інші повноваження, передбачені положенням про тінювий борд. У разі неможливості виконання головою тінювого борду своїх повноважень його повноваження здійснює один із членів тінювого борду за його рішенням, якщо інше не передбачено положенням про тінювий борд.

Члени тінювого борду не мають права виключати одного чи декілька своїх членів зі складу тінювого борду з будь-яких причин. Право відсторонення члена тінювого борду від займаної посади залишається винятково за акціонером, представником якого він є. У разі недоволеності учасників тінювого борду роботою (або поведінкою) його окремого учасника (учасників) під час засідання загальним голосуванням може бути прийняте рішення про повідомлення відповідного акціонера щодо його представника з вимогою про заміну останнього. При цьому акціонеру мають бути надані аргументовані обґрунтування незадовільної роботи або поведінки його представника.

Посада секретаря тінювого борду для ведення протоколів засідань та виконання інших обов'язків призначається одноосібно головою тінювого борду з його членів. Під час вибору секретаря тінювого борду голова бере до уваги бажання кандидата зайняти цю посаду та спроможність кандидата виконувати покладені на нього обов'язки.

Учасники тінювого борду для більш плідної та продуктивної роботи з формування рішень і пропозицій можуть об'єднуватися у групи (комітети) з метою обґрунтування колективної пропозиції (рішення). Як

варіант, у формуванні колективної пропозиції може брати участь весь тінювий борд.

Практична діяльність учасника (учасників) тінювого борду, виходячи з його компетенцій, узагальнених нами на рис. 3.5, являє собою процес вивчення особливостей господарської діяльності підприємства, середовища його корпоративного управління, зовнішнього та внутрішнього оточення тощо з метою виявлення можливих проблем у вказаних сферах та розроблення пропозицій із їх вирішення. Відправним пунктом у цьому напрямі може стати формування ідеї (пропозиції) на основі вивчення ситуації на підприємстві у напрямі виявлення проблемних моментів. При цьому подальше розроблення та реалізація ідеї ініціатором може здійснюватися як самостійно, так і з залученням до цього процесу інших учасників тінювого борду (у т.ч. голови). У такому разі автоматично створюється комітет у складі тінювого борду з вирішення цього питання (пропозиції). Особливістю створення комітетів тінювого борду є їх тимчасовий характер. На відміну від наглядової ради, у складі тінювого борду відсутні постійні комітети. Це пояснюється тим, що тінювий борд є більш спрощеним прототипом наглядової ради, а питання, що входять до компетенції її постійних комітетів (винагорода, призначення тощо), зазвичай на практичну діяльність тінювого борду не розповсюджуються, залишаючись винятковими компетенціями наглядової ради.

Отже, попередню оцінку доцільності реалізації розробленої пропозиції її ініціатору доцільно робити самостійно або у співпраці з іншими учасниками тінювого борду. Лише після отримання попередніх позитивних результатів оцінки ефективності пропозиції рекомендується передавати її до економічного відділу для стороннього підтвердження її ефективності.

Після отримання відгуку економічного відділу з урахуванням змісту такого відгуку (якщо зміст відгуку відрізняється від раніше сформованої позиції учасників борду) відбувається повторний розгляд пропозиції учасниками робочої групи тінювого борду.

Отримавши підтвердження корисності пропозиції тінювого борду економічним відділом, це питання вносять на голосування на зборі тінювого борду. За отримання позитивного рішення простою більшістю голосів ця пропозиція включається до порядку денного наглядової ради для подальшого розгляду.

У процесі практичної діяльності тінювого борду можуть мати місце ситуації, коли для подальшого просування, обґрунтування чи реалізації внесеної бордом пропозиції наглядова рада створює відповідний комітет. Тоді доцільним вважається включення до складу такого комітету представника тінювого борду. Тобто ситуація може розгорнутися таким чином:

1) Наглядова рада, керуючись обґрунтуванням економічного відділу та тезовим описом кожного учасника групи, наданим тінювим бордом разом з обґрунтуванням пропозиції, може самостійно обрати учасника групи до складу свого комітету; такий опис краще за все наводити у вигляді висвітлення таких двох моментів, як:

– конкретний внесок учасника групи у цей проект;

– можлива корисність учасника для роботи в комітеті з позиції його професіоналізму та досвіду вирішення питань у тому чи іншому напрямі.

2) Безпосередньо представник комітету тінювого борду, що розробляв проект, направлений на засі-

дання наглядової ради для детального обґрунтування пропозиції, самостійно може запропонувати кандидатуру до складу створюваного тимчасового комітету наглядової ради (власну або іншого учасника групи). Кінцевим етапом у цьому разі буде розгляд і прийняття (неприйняття) пропозиції таким створеним тимчасовим комітетом.

У процесі формування колективного рішення тінювого борду важливо забезпечити оцінку внеску кожного учасника (наприклад, питому вагу такого

внеску) у розроблену ідею (пропозицію). Це здійснюється з метою подальшого формування об'єктивних суджень іншими органами корпоративного управління АТ стосовно внеску кожного учасника у забезпечення ефективності функціонування компанії за цим рішенням.

Крім того, за ініціативою інших органів АТ учасники проекту можуть бути запрошені на засідання цих органів з метою надання роз'яснень із приводу пропонованого рішення. Відповідно, важливо

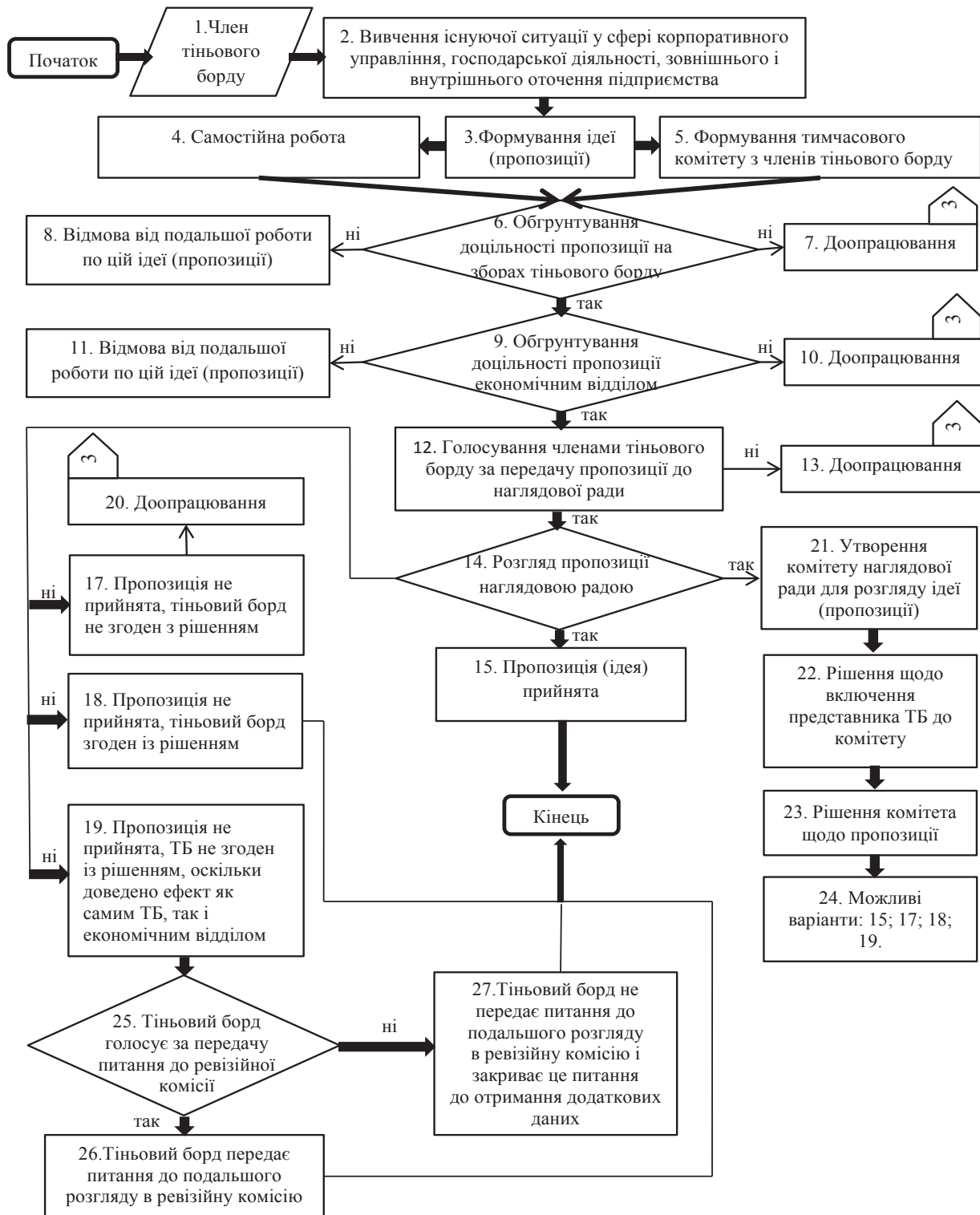


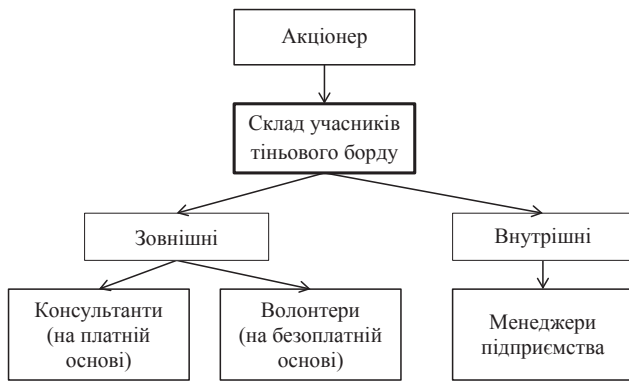
Рис. 2. Алгоритм здійснення діяльності тінювим бордом у процесі взаємодії з наглядовою радою



Таблиця 1

**Переваги і недоліки формування кадрового резерву наглядової ради шляхом створення тінювого борду**

Зовнішні джерела формування кадрового резерву наглядової ради		Внутрішні джерела формування кадрового резерву наглядової ради	
переваги	недоліки	переваги	недоліки
Мотивація на відповідальну і цілеспрямовану працю з орієнтацією на довгострокове співробітництво	Ймовірність негативного сприйняття внутрішнім персоналом	Мотивація на відповідальну і цілеспрямовану працю з орієнтацією на довгострокові трудові відносини	Підвищення конфліктності на фоні суперництва за посади у тінювому борді
Можливість використання додаткового професійного досвіду у сфері корпоративного управління	Ймовірність негативного сприйняття менеджерами-членами тінювого борду	Можливість подальшого кар'єрного зростання за основним місцем роботи	Підвищення внутрішньої напруженості в управлінському колективі через пропозиції тінювого борду
Можливість отримання додаткових бізнес-зв'язків	Ймовірність зловживання інсайдерською інформацією	Мінімізація зловживання інсайдерською інформацією	Можливість відповідальності перед правлінням
Відсутність відповідальності перед правлінням	Наявність інформації про стан справ на підприємстві лише на основі зовнішніх джерел	Наявність інформації про стан справ на підприємстві на основі внутрішніх і зовнішніх джерел	Ймовірність низької продуктивності у тінювому борді через надмірне завантаження за основним місцем роботи
Відсутність відповідальності перед акціонерами		Підвищення суперництва серед персоналу за посади у тінювому борді	



**Рис. 3. Склад учасників програми «Тінювий борд»**

усвідомлювати, роз'яснення кого саме з учасників колективного рішення цікавлять їх саме зараз та кого запрошувати на засідання.

Засідання тінювого борду вважається правомочним, якщо на ньому присутні понад 2/3 його учасників. Голосування на засіданні відбувається простою більшістю голосів.

Якщо фахівцями економічного відділу буде обґрунтовано ефективність запропонованої ідеї, то під час голосування подальшого спрямування пропозиції на розгляд наглядової ради учасники, що голосують проти такого спрямування, мають обґрунтувати свою позицію.

Таким чином, практичну діяльність учасників тінювого борду у процесі взаємодії з наглядовою радою можна представити за допомогою алгоритму, наведеного на рис. 2.

У контексті досліджуваного питання постає також проблема формування учасників тінювого борду. У будь-якому разі вони є представниками акціонерів, але джерела їх надходження до складу органу можуть бути різними (як внутрішніми, так і зовнішніми) (див. рис. 3).

Так, у контексті внутрішніх джерел кадровим резервом для поповнення кількісного складу наглядової ради можуть бути менеджери підприємства, які під час своєї професійної діяльності відзначили певними досягненнями у прийнятті ефективних управлінських рішень на основі агресивної стратегії або своїми управлінськими якостями (лідерськими, організаторськими, комунікаційними тощо). Зовніш-

німи кандидатами можуть бути як платні консультанти, так і безоплатні волонтери. Якщо учасник тінювого борду залучається як консультант, то за результатами своєї діяльності у складі цього органу він отримує встановлену винагороду, узгоджену з акціонером, який його призначає. Якщо учасник залучається як волонтер, то винагорода йому не призначається, його праця базується на волонтерських засадах та особистій мотивації у напрямі майбутнього повноцінного членства у наглядовій раді.

Як внутрішні, так і зовнішні джерела надходження учасників тінювого борду мають свої переваги і недоліки з позиції формування кадрового резерву наглядової ради (див. табл. 1).

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, тінювий борд є важливим та перспективним робочим органом у системі корпоративного управління та дає змогу підвищити ефективність функціонування наглядової ради.

Проведене дослідження внутрішніх і зовнішніх джерел формування кадрового резерву складу наглядової ради показало їх рівноцінність (кількість переваг і недоліків збігається). Тому підприємство не повинно віддавати перевагу формування кадрового резерву лише внутрішнім чи зовнішнім джерелам. Оптимальним буде змішаний склад тінювого борду.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Голівер В.П. Удосконалення системи органів корпоративного управління шляхом формування тінювого борду / В.П. Голівер // Вісник ЖДТУ. 2017. № 3(81). С. 73–79.
2. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. М.: Омега Л., 2004. 472 с.
3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. М.: ИНФРА М., 2004. 319 с.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент / Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2010. 360 с.
5. Ковтун О. Стратегические альтернативы для бизнеса и конкуренция в современной экономике / О. Ковтун // Экономика Украины. 2012. № 6. С. 54–65.
6. Тутаринова Ю.О. Управление знаниями как стратегический ресурс компании в конкурентной борьбе / Ю.О. Тутаринова // Научный потенциал регионов на службу модернизации. 2013. № 1(4). С. 111–117.
7. Алексеев В.В. Агрессивный менеджмент: практика утилитарной этики / В. В. Алексеев // Экономическая социология. 2002. Т. 3, № 3. С.79–101.

8. Шестаков И.В. Анализ подходов к формированию стратегии промышленных предприятий с учетом их инновационной активности / И.В. Шестаков // Современные технологии управления. Электронный научный журнал. 2012. № 11(23). URL: <http://sovman.ru/article/2305/>.
9. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. / В.А. Дятлов, В.В. Травин. М.: Дело. 2003. Т. 1. 336 с.
10. Ярема Р.Т. Психотехнологія роботи з кадровим резервом на заміщення керівних посад в органах виконавчої влади / Р.Т. Ярема. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2012. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_1\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_45).
11. Антоненко І.Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві / І.Ю. Антоненко // Управління розвитком. 2013. № 14. С. 122–124.
12. Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва / Г.В. Демешкин // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 331. С. 132–134.
13. Толстоброва Н.А. Формирование кадрового резерва как способ управления профессиональным развитием в компании / Н.А. Толстоброва // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2010. № 5. С. 90–100.

УДК: 658.3.07

**Петрик І.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри «Фінансів, банківської справи і страхування»  
Львівського університету бізнесу і права*

## ПОТРЕБА У ІНВЕСТИВАННЯ В АУТСОРСИНГ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Досліджено умови функціонування аутсорсингу бізнес-процесів. Охарактеризовані основні бізнес-моделі аутсорсингу бізнес-процесів. Виділено основні принципи аутсорсингу людських ресурсів. Проаналізовано значення інформаційних технологій та автоматизації процесів на підприємстві. Виділено основними причинами для інвестування аутсорсинг транспорту та складування.

**Ключові слова:** інвестування, аутсорсинг, бізнес-процеси, людські ресурси, транспорт, інформаційні технології.

### **Петрик И.В. ПОТРЕБНОСТЬ В ИНВЕСТИРОВАНИИ В АУТСОРСИНГ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Исследованы условия функционирования аутсорсинга бизнес-процессов. Охарактеризованы основные бизнес-модели аутсорсинга бизнес-процессов. Выделены основные принципы аутсорсинга человеческих ресурсов. Проанализировано значение информационных технологий и автоматизации процессов на предприятии. Выделены основными причинами для инвестирования аутсорсинг транспорта и складирования.

**Ключевые слова:** инвестирование, аутсорсинг, бизнес-процессы, человеческие ресурсы, транспорт, информационные технологии.

### **Petryk I.V. REQUIREMENTS FOR INVESTMENT IN OUTSOURCING OF MAIN BUSINESS PROCESSES**

The conditions of operation of outsourcing of business processes are investigated. The main business models of outsourcing of business processes are described. The basic principles of outsourcing of human resources are highlighted. The importance of information technology and process automation in the enterprise is analyzed. The main reasons for investing in transport outsourcing and warehousing are highlighted.

**Key words:** investment, outsourcing, business processes, human resources, transport, information technologies.

**Постановка проблеми.** Потреба у наданні послуг сторонніми особами, якими є аутсорсери, потребує інвестування у ці відносини. Інвесторами можуть бути треті сторони, котрі не беруть участі безпосередньо в аутсорсингу, самі аутсорсери для розвитку власного бізнесу чи користувачі аутсорсингових послуг для отримання більш якісних і кваліфікованих послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інвестування аутсорсингу досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Є.В. Крикавський [6], О.А. Похильченко [1], М.А. Окландер [4], А.О. Старостіна [5], О.Є Шандрівська [7], Л.М. Малярець [8], J. Witkowski [2] та інші. Проте доцільний вибір аутсорсера для проведення навчання та підвищення кваліфікації, транспорту чи складських приміщень, а також бізнес-процесів загалом ще має багато недосліджених аспектів.

**Постановка завдання.** У статті досліджено основні критерії вибору аутсорсингу та потреби інвестування у них для бізнес-процесів, транспорту та складських приміщень, а також інформаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інвестування в аутсорсинг можна узагальнити як інвес-

тування у аутсорсинг бізнес-процесів. Аутсорсинг бізнес-процесів – це метод субпідрядних операцій, пов'язаних із бізнесом, які зазвичай не пов'язані з основним бізнесом компанії, для третьої сторони. Це означає, що фірма наймає когось іншого для обслуговування процесів та дій, які не обов'язково потребують внутрішнього вирішення, таких як HR, служба підтримки клієнтів, бухгалтерський облік та багато інших. Аутсорсинг бізнес-процесів охоплює процеси, пов'язані також із внутрішніми бізнес-функціями (кадрові процеси, фінанси, бухгалтерія тощо), а також фронт-офіс та обслуговування клієнтів (служба підтримки клієнтів, контактний центр тощо).

Однією з найважливіших причин, чому компанії вибирають аутсорсинг своїх бізнес-процесів – це гнучкість, яку вони надають (з погляду витрат і часу). Коли йдеться про гнучкість у витратах, процеси, що передаються стороннім організаціям, дають змогу компаніям мати субпідрядників, які працюють під опікою, для конкретних процесів, а не мають внутрішнього працівника, відповідального за ці процеси. Це особливо корисно, коли йдеться про сезонні процеси, які мають різний попит протягом усього часу [1, с. 115–118].

Приймаючи цю структуру змінної вартості, компанії можуть швидко реагувати, коли необхідними є зміни в потужності, а також зменшити потребу інвестування в активи. Інша дуже важлива причина, чому компанії вибирають аутсорсинг певних процесів, полягає в тому, що, найнявши когось іншого, щоб піклуватися про паралельні процеси, вони можуть зосередитися на своїх основних компетенціях. Завдяки аутсорсингу бізнес-процесів штатні працівники можуть вільно інвестувати весь свій час і енергію в розвиток основного бізнесу компанії та підвищення конкурентоспроможності продукту чи послуги.

Аутсорсинг також дуже корисний для збільшення швидкості бізнес-процесів. Шляхом субпідрядів сторонніх постачальників послуг компанії можуть збільшити швидкість декількох бізнес-процесів.

Аутсорсинг бізнес-процесів дає змогу компаніям зростати швидше, усуваючи обмеження, пов'язані з потребою великої команди працівників, що мають охоплювати усі процеси (і, отже, витрачаючи багато коштів та часу на людей та обладнання).

Аутсорсинг бізнес-процесів має п'ять бізнес-моделей, в які варто інвестувати:

1. Глобальна модель доставки. Поєднує в собі внутрішні, зовнішні, місцеві та офшорні ресурси. Великі багатонаціональні аутсорсингові постачальники послуг пропонують цю модель, коли робота може бути передана в те місце, де оптимальна вартість і продуктивність праці відповідають заздалегідь визначеним стандартам продуктивності. У разі проблем у певному регіоні робота може бути негайно переведена в інший регіон, щоб забезпечити безперервний бізнес-процес [2, с. 69–75].

2. Гібридна модель, або подвійна модель. Використовує ефективні місцеві та офшорні ресурси, щоб досягти результатів для клієнтів за зниженими витратами. Клієнти беруть участь у цьому процесі, оскільки команда офшорного постачальника працює на місці разом із командою клієнта, щоб виконувати близько 20% роботи, тоді як місцева команда виконує 80% роботи на офшорах, щоб використовувати переваги витрат, робочої сили та часової зони аутсорсингу.

3. Офшорна багаторесурсна модель, або модель-концентратор. Використовує кілька офшорних постачальників для компенсації ризику єдиного монопольного постачальника. Користувачі цієї моделі, як правило, мають власні офшорні операції, а також трьох або більше постачальників послуг з аутсорсингу партнерів, з якими вони співпрацюють. Партнери отримують тренінг про те, як аутсорсингова компанія експлуатує свій робочий процес всередині своєї фірми, а потім застосовує своє навчання разом із замовником.

4. Побудова – експлуатація – передача, або модель ВОР (build-operate-transfer). Партнери-клієнти з офшорною компанією створюють та експлуатують іноземну аутсорсингову дочірню компанію з можливістю передачі права власності назад клієнтській компанії після певного періоду часу. Ризики створення аутсорсингової дочірньої компанії в іноземній країні повністю покривається компанією-партнером, яка піклується про витрати та власність на нове підприємство до того моменту, коли клієнт вирішить його прийняти.

5. Глобальна модель спільних послуг. Глобальні центри спільного обслуговування, які також називаються офшорними підрозділами,

що займаються сервісом, або центрами з обмеженими можливостями, створюють величезні послуги, що надходять із внутрішніх ресурсів службової діяльності компанії. Вони також заповнюють ринки своїми послугами. Ці центри можуть працювати як самостійні підприємства та мати переваги подібної корпоративної культури, з меншою кількістю контрольних питань, які постають перед третіми сторонами [3, с. 105–118].

На рисунку 1 наведені основні галузі, в які варто інвестувати передусім.

Найбільших інвестицій потребує аутсорсинг людських ресурсів. Саме кваліфіковані працівники створюють додаткову вартість для бізнесу. Другою важливою галуззю є інформаційні технології. Сьогодні це провідна і допоміжна сфера, що прискорює й удосконалює діяльність підприємств. Інвестування в основні засоби є іншим важливим складником, який забезпечує рух чи відтворення бізнес-процесів. Вони включають у себе транспорт, склади, виробничі приміщення, інфраструктура.

Інвестування у відносини аутсорсингу, а саме у підвищення кваліфікації працівників або навчання їх новим знанням, дуже важливе й актуальне сьогодні. Такого роду навчання є більш економічно ефективним у довгостроковій перспективі для підприємств, для розвитку свого персоналу, ніж наймання нових членів команди.

Професійні організації-роботодавці, що забезпечують HR-функції, являються аутсорсерами для інших фірм. Вони можуть інтегрувати управління заробітної плати, складати договори співпраці, пов'язані з цим пільги та послуги роботодавців в єдине ціле рішення.

Вибір найкращого зовнішнього тренера потребує оцінки. Для цього можна створити комітет з оцінки, який допоможе досліджувати та вибирати спікерів. Потрібно оцінити таку інформацію:

- скільки разів на рік кожен претендент проводить публічні тренінги?
- скільки разів вони спілкувалися з аудиторією у конкретній галузі, що нас цікавить?
- чи є у них портфоліо з відеозразками своєї роботи?
- чи опублікували вони статті чи книги на цю тему?

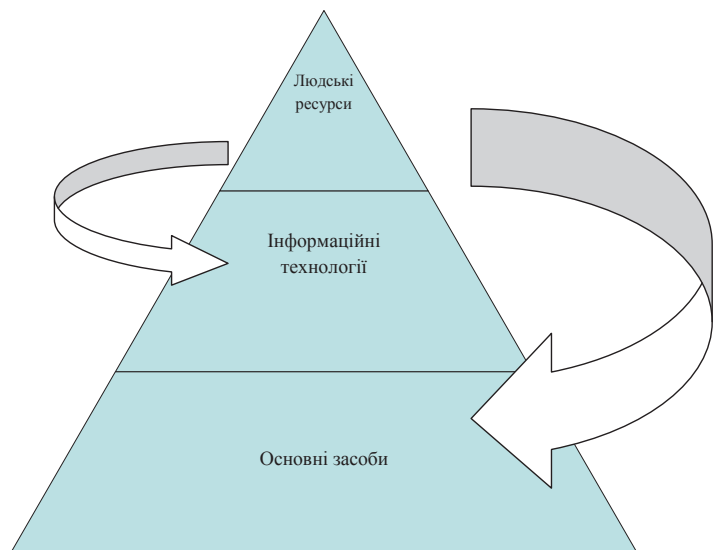


Рис. 1. Основні галузі інвестування

Джерело: опрацьовано на основі [4, с. 125–134]



– чи є вони членами професійної підготовки та / або галузевих організацій?

– що попередні клієнти говорять про них?

– чи спікера запрошували ще раз?

– чи спікер представив попереднє опитування?

– яка інформація у їхній пропозиції? Варто ретельно прочитати рекламні матеріали, оскільки спікери часто пропонують свої найкращі поради у своїх портфелях. Якщо ця інформація вже відома, то спікер не використовує найновішу інформацію чи власні розробки [5, с. 64–68].

Відправка співробітників на конференції та семінари може стати відмінним способом для них вивчити нову інформацію, а також з'ясувати, що співробітники в інших організаціях думають і роблять. Очевидними недоліками є вартість і час відлучення від роботи. Але часто, особливо коли в роботі беруть участь лише кілька працівників, а в цій сфері у них відсутній власний досвід, переваги конференцій та семінарів цілком окупляються.

Вибираючи, які конференції слід відвідати, треба розглянути:

– хто надає або спонсорує подію?

– наскільки предмет конференції важливий і корисний для компанії?

– кваліфікація спікерів та виступаючих;

– які сертифікати будуть видані на конференції або семінари?

– чи це нова конференція чи щорічна галузева подія?

– кількість учасників, які візьмуть участь (чи це буде хорошим шансом для створення мережі)?

– місце та вартість події, наприклад, якщо це багатоденна подія, то чи можна бути присутніми (або мати участь у тренінгу) лише в той день, коли сеанси найбільш релевантні компанії.

Зі стрімким розвитком інформаційних технологій все більше інвестицій вкладається в розвиток ІТ-аутсорсингу. Аутсорсинг перетворює фіксовані витрати на ІТ на змінні витрати і дає змогу ефективно витратити бюджет. Іншими словами, фірма сплачує лише за те, що використовує, і тоді, коли це потрібно.

Прийом та навчання ІТ-персоналу може бути дуже дорогим, і тимчасові працівники не завжди відповідають очікуванням. Аутсорсинг дає змогу зосередити свої людські ресурси там, де вони найбільше потрібні.

Незвичні проблеми, з якими зустрічаються компанії, потребують рішень, з якими фахівці аутсорсингової ІТ-фірми стикаються щодня і вирішують їх легко. Внутрішній інформаційний фахівець керує ізольованим існуванням інформаційної системи фірми без зовнішнього втручання у роботу фірми.

Фірми, які використовують аутсорсера у виконанні всіх ІТ-процесів, що проходять внутрішньо, можуть мати набагато більше часу на дослідження, розроблення та реалізацію основної роботи, що збільшує продуктивність і в кінцевому рахунку передається клієнтам [6, с. 123–134].

Правильно вибрана аутсорсингова фірма має ресурси, щоб розпочати нові проекти, пов'язані з ІТ-послугами відразу. Ведення одного і того самого проекту власноруч може тривати кілька тижнів або місяців, що потребує наймання чи навчання фахівців та забезпечення необхідної підтримки. Тому аутсорсингові ІТ-компанії принесуть багаторічний досвід, заощаджуючи час та гроші замовника.

Підприємства мають обмежені ресурси, і кожен менеджер має обмежений час і засоби. Аутсорсинг

може допомогти бізнесу залишатися зосередженим на основному бізнесі, а не відволікатися на складні ІТ-рішення.

Кожне підприємницьке інвестування несе певний ризик. Ринки, конкуренція, державне регулювання, фінансові умови та технології змінюються дуже швидко. Аутсорсингові постачальники беруть на себе та керують більшою частиною цього ризику, маючи певні галузеві знання та дотримуючись законодавчих вимог та вимог безпеки. Вони, як правило, набагато краще вирішують, як уникати ризику у своїх галузях експертизи [7, с. 56–61].

Більшість малих підприємств не можуть дозволити собі відповідати внутрішнім службам підтримки, які підтримують великі компанії. Аутсорсинг може допомогти невеликим компаніям діяти краще, надаючи їм доступ до подібної технології та досвіду, якими користуються великі компанії. Незалежна сторона, керована структура витрат та економія масштабу може надати компанії конкурентну перевагу.

Інвестування в автоматизацію управління відносинами з працівниками має переваги над застарілими методами «паперової» роботи, що приводить до помилок. Щоб їх уникнути і тим самим зменшити непотрібні витрати потрібно:

– визначити процеси, що підлягають автоматизації; оцінити процеси, що виконуються традиційним «паперовим» методом, та процеси, що необхідно автоматизувати. Розглянути всі необхідні для цього внутрішні та зовнішні ресурси;

– переглянути процеси, що планується автоматизувати, і, якщо необхідно, переробити їх. Не варто автоматизувати погано виконаний процес, оскільки технологія просто удосконалив неефективний чи помилковий процес, що буде лишньою тратою грошей та часу. Варто збалансувати кількість автоматизованих процесів, процесів, що виконуються людьми, та технологій, що використовуються для досягнення найкращих результатів;

– оцінити зростання кількості працівників протягом найближчих кількох років та додаткових кадрових ресурсів та ІТ-персоналу, необхідних для підтримки автоматизованих процесів;

– дослідити системні параметри постачальників послуг. Розглянути різні варіанти та комбінації, в тому числі внутрішні системи підприємства, веб-служби електронної пошти, механізми аутсорсингу та, можливо, інші внутрішні альтернативи;

– оцінити витрати на ліцензування програмного забезпечення, установку, навчання персоналу, технічне обслуговування, підтримку ІТ, служби технічної підтримки та оновлення;

– оцінити заощадження, що виникнуть. Потрібно порівняти загальні витрати на впровадження та підтримку нових систем та зменшення витрат на людські ресурси і вдосконалення бізнес-функцій.

Багато підприємств визначили, що вхідний і вихідний транспорт та складські чи інші орендовані об'єкти є послідовними процесами у їх бізнес-процесах, а не фундаментальними або основними процесами для бізнесу. Тому інвестування у ці супровідні процеси відіграє важливу роль. Це стимулює зростання сторонньої аутсорсингової галузі та розширення кількості постачальників логістичних послуг.

Постачальники логістичних послуг починали працювати як транспортні компанії, а з часом урізноманітнили свої послуги, щоби брати участь у контрактній складській логістиці, експедируванні вантажів, та пропонують багато інших послуг, що створюють



додаткову вартість. У світовому масштабі є тисячі провайдерів, які інвестують у надання сторонніх послуг, однак для їх успішного розвитку потрібно мати великі можливості, мережі, системи та інфраструктуру, необхідні для багатогранних клієнтів.

Вибір того, який провайдер використовувати, як правило, залежить від локального та/або міжнародного масштабу клієнтів та відповідності розміру та географічному поширенню аутсорсера логістичних послуг.

Складські приміщення та транспортні засоби дороги для самостійного придбання, тому ці гроші можуть бути вкладені в основний бізнес фірми, а аутсорсингова фірма займеться поточними витратами. Існує тенденція, що фірми вилучають складські активи з балансу, а також прямиї капітал, отриманий від продажу активів до оборотних коштів та інвестицій основних активів. Тому, вибираючи аутсорсинг, фірми можуть перенести всі витрати на розподіл до свого рахунку прибутків і збитків.

З появою електронної комерції, зростаючої глобалізації та раціоналізації галузей промисловості ринок вимагає швидких, гнучких та ефективних ланцюгів поставок. Разом із коротшими горизонтами стратегічного планування використання логістичних послуг дає фірмам можливість гнучко розширювати або змінювати свої методи діяльності на ринку, а потрібні обсяги роботи обробляються швидше. Підприємства, як правило, обговорюють короткострокові чи середньострокові угоди з аутсорсерами, оскільки неможливо швидко реагувати на зміни ринку, якщо існує повністю належна або орендована мережа складських та транспортних активів.

Фірми заощаджують кошти за допомогою аутсорсингу складських приміщень та транспорту. Вони можуть досягти заощаджень протягом певного періоду часу, наприклад, 3–5 років. Логістичні фірми розвивають купівельну спроможність клієнтів та надають дисконтні ставки співпраці з транспортними субпідрядниками та іншими постачальниками. Часто існують великі розбіжності між витратами постачальника логістичних послуг та їхніми клієнтами. Фірми прагнуть до фінансових заощаджень після аутсорсингу, що переважно справджується. Як правило, компанії витрачають на 15–20% більше, ніж становлять їх поточні витрати на аутсорсинг. Вартість є критичним фактором під час оцінки ціннісних пропозицій потенційних постачальників, котрі виконують поточну роботу та мають вплив на вартість кінцевого продукту. Таким чином, вартість також є підставою для аутсорсингу і є засобом, який допомагає прийняти рішення про те, як користуватися зовнішнім ресурсом.

Багато компаній не хочуть виділяти багато грошей та людських ресурсів для складування та транспортування. Аутсорсери таких послуг мають більший досвід у тонкощах ланцюга поставок цих послуг. Їх досвід та знання галузі є наймовірно корисними. Переваги включають високий рівень обслуговування, зниження рівня виконання, кращий час обігу та підготовлений персонал. Ланцюг поставок може мати надзвичайно важливі основні завдання, тому краще

дозволити фахівцям зайнятися поточними завданнями [8, с. 176–181].

Наявність власних складських приміщень чи транспортних засобів потребує постійного обслуговування та контролю, що потребує від фірми додаткових коштів і часу. Аутсорсинг орендованого фірмою складу чи транспорту дає змогу сконцентруватися на розвитку бізнесу, оскільки аутсорсер сам обслуговує їх. Також це вигідно, коли фірма потребує сезонної чи тимчасової оренди, тоді не треба хвилюватися про обслуговування приміщень чи транспорту під час цих простоїв. У цьому разі фірмі не доведеться переміщати продукцію або звільнювати співробітників. Експерт із складу може використовувати фіксовані витрати, пов'язані з управлінням об'єктом декількома клієнтами.

**Висновки.** Якщо фірма розташована в тій місцевості, яка не є легкодоступною, спроба організувати пересування товару в ланцюгу поставок може бути проблемою. Більшість аутсорсерів транспорту чи орендованих приміщень розташовані поруч із основними магістралями, залізницями та портами. Це дає можливість замовнику заощадити час і витрати на доставку та паливо.

Звертаючись до послуг аутсорсерів, фірми отримують доступ до найновішого програмного забезпечення для управління транспортним і складським обладнанням для забезпечення кращого функціонування ланцюга поставок та управління логістикою. Клієнти отримують вигоду, не потребуючи інвестування для відстеження новітніх комп'ютерних систем та програмного забезпечення, а також мають доступ до інформації про бізнес-процеси та постачання протягом 24 годин.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крикавський Є.В. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності дерево-обробних підприємств: монографія / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко. Львів: Видавництво Львівська Політехніка, 2012. 352 с.
2. Witkowski J. Zarządzanie łańcuchem dostaw. Konceptje, procedury, doświadczenia // Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa, 2010 s. 69–75
3. Krykavskyy Y. In search of ways for the improvement of the existing supply chains / Y. Krykavskyy, E. Pokhylchenko // Current problems in management. University of Bielsko-Biala Press. Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. 2017. P. 105–118.
4. Oklander M. Methodological approaches to logistic risk assessment / In book.: Innovativeness and entrepreneurship: monograph / M. Oklander, D. Yashkin; edited by Ewa Bojar and Korneliusz Pylak. Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. P. 125–134.
5. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. [Текст]: – К., М.: СПб: Видавничий дім «Вільямс», 2016 262 с.
6. Крикавський Є.В. Маркетингові дослідження [Текст]:/ Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2014. 288 с.
7. Логістичний менеджмент [Текст]: практикум / О.Є. Шандрівська, В.В. Куязк, Н.І. Хтей; за наук. ред. Є.В. Крикавського; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 191 с.
8. Малярець Л.М. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Монографія [Текст]:/ Л.М. Малярець, Г.Л. Матвієнко-Біляєва. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 227 с.

УДК 005.962.13

Псюк Р.М.

аспірант кафедри публічного управління і адміністрування  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу**ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ КЕРІВНИКА  
У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розглянуто особливості діагностики результативності роботи керівника у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Узагальнено ключові показники, які доцільно використовувати у процесі такої діагностики. Запропоновано розраховувати показник складності виконання завдань у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано доцільність використання показника продуктивності роботи підрозділу як узагальнюючого показника результативності роботи керівника підрозділу, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, розраховувати який пропонується з урахуванням потенціалу розвитку людських ресурсів та рівня складності виконуваних завдань.

**Ключові слова:** діагностика, менеджер, продуктивність праці, складність виконання роботи, зовнішньоекономічна діяльність.

**Псюк Р.М. ДИАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Рассмотрены особенности диагностики результативности работы руководителя в сфере внешнеэкономической деятельности. Обобщены ключевые показатели, которые целесообразно использовать в процессе такой диагностики. Предложен показатель сложности выполнения задач в сфере внешнеэкономической деятельности. Обоснована целесообразность показателя производительности работы подразделения как обобщающего показателя результативности работы руководителя подразделения, осуществляющего внешнеэкономическую деятельность, расчет которого предлагается с учетом потенциала развития человеческих ресурсов и уровня сложности выполняемых задач.

**Ключевые слова:** диагностика, менеджер, производительность труда, сложность выполнения работы, внешнеэкономическая деятельность

**Psiuk R.M. DIAGNOSTICS OF THE PERFORMANCE OF THE MANAGER'S WORK IN THE SPHERE OF FOREIGN-ECONOMIC ACTIVITY**

Diagnostics peculiarities of the head of the foreign economic activity performance are considered. The key indicators that are useful in the process of this diagnosis are summarized. The indicator of the complexity of tasks execution in the field of foreign economic activity is offered. The expediency of the productivity indicator using of the department engaged in foreign economic activity as a general indicator of the effectiveness of department manager work is substantiated, which is proposed taking into account the potential of manager's development as well as the level of complexity of the performed tasks.

**Key words:** diagnostics, manager, labor productivity, complexity of work execution, foreign economic activity

**Постановка проблеми.** В умовах динамічних змін керівники підприємств постають перед проблемою вибору оптимальних шляхів подальшого розвитку. Інколи знань, досвіду і навичок не вистачає для прийняття ефективного рішення. Виникає необхідність у виборі і застосуванні сучасних методів аналізу й оцінки існуючої ситуації, які б дали змогу з мінімальним ризиком втрат приймати рішення щодо поточного функціонування і майбутнього розвитку. Все більшого значення набуває процес діагностики, зростає його роль в управлінні підприємством.

Діагностика управлінської діяльності потребує особливої уваги з огляду на те, що: менеджмент – сфера та інструмент діяльності, який визначає цілі та шляхи їх досягнення з допомогою функцій, методів та способів управлінського впливу; менеджмент охоплює види управлінської діяльності, які забезпечують ефективність роботи підприємства; менеджмент найбільшою мірою торкається людського ресурсу діяльності підприємства, що є найбільш визначальним у сучасних умовах господарювання; менеджмент визначає передумови організаційного розвитку під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Наголос на вказаних елементах управлінської діяльності зумовлений тим, що саме вони визначають динамічність процесу управління, його гнучкість та спроможність відповідно реагувати за вплив зовнішнього середовища. Саме їх стан визначає успіх діяльності підприємства та спроможність керівників

різних рівнів управління ефективно використовувати ресурси і можливості підприємства для досягнення поставлених цілей. Для оцінювання управлінської діяльності необхідно попередньо провести діагностику результативності роботи керівника, адже від того, як він виконує покладені на нього функції, залежить успіх підприємства. А це визначає актуальність теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зарубіжній економічній літературі питання вибору критеріїв оцінювання роботи керівника в організаціях розглядаються у працях П. Друкера [1; 2], Д.Дж. Метьюза [3], Е. Брукінга [4], Е. Нілі, К. Адамса, М. Кенерлі [5].

Поширення ідей економіки знань, яка звертає увагу на важливу роль людських ресурсів як носіїв особливих знань, необхідних для проведення змін у вітчизняній практиці, зумовило появу публікацій, у яких розглядаються питання оцінювання роботи людей, пов'язаної зі знаннями, інтелектуальною діяльністю. У працях С.В. Філіпової [6], А.О. Устенка [7], А.С. Полянської [8] узагальнено методичний інструментарій проведення управлінського аналізу, за допомогою якого можна здійснити оцінку ефективності системи менеджменту підприємства та роботи менеджерів. Д.І. Дзвінчук [9] та В.П. Петренко [10] досліджують моделі оцінки кадрів та лідерства в умовах економіки знань. Я. Ларіна досліджує розвиток людського капіталу в умовах глобалізації [11].

У працях Т.О. Загорної, О.О. Гетьмана, В.М. Шаповала [12, 13] досліджено місце економічної діагностики в управлінні підприємством, вказується на важливість та розглядається сутність діагностики, її відмінні особливості та специфіку проведення.

Таким чином, на основі узагальнення матеріалу опрацьованих джерел можна підсумувати, що питання оцінки роботи керівника підприємства вивчено недостатньо, хоча сьогодні воно є досить актуальним. Потребує обґрунтування система індикаторів та показників діагностики результатів роботи керівника з урахуванням специфіки його роботи з метою виявлення недоліків та пошуку можливих шляхів удосконалення як процесу управління, так і діяльності окремих керівників.

**Мета статті** – узагальнити важливість діагностики у процесі дослідження результатів роботи керівника, а також на основі врахування особливостей зовнішньоекономічної діяльності підприємства запропонувати ключові показники внеску кожного керівника у досягнення ефективності управлінського процесу на підприємстві.

**Висвітлення основного матеріалу.** Аналітична діяльність підприємства є важливим видом управлінської діяльності, яку часто пов'язують із діагностикою. На думку вітчизняних науковців, завданням діагностики є формування «агрегованого синтетичного висновку про стан досліджуваного об'єкта, який здійснюється на основі різної аналітичної інформації, її синтезу, зіставлення» [12, с. 11]. Таке трактування відповідає покладеному у статті завданню, отже, діагностичні процедури є визначальними в оцінюванні роботи керівника.

Я. Ларіна зазначає, що зростання ролі людини в економічній системі суспільства зумовлює потребу забезпечити використання працівників компанії, розвитку людських ресурсів, щоби працедавець міг отримати якнайбільшу вигоду від їхніх умінь та навичок, а працівники – максимальне психологічне і моральне задоволення від своєї праці [11, с. 198]. А це вимагає їх оцінки та дослідження впливу чинників розвитку.

Важливою передумовою діагностики стану управлінського процесу є отримання релевантної інформації про стан об'єкта вивчення, а це потребує дослідження зв'язку між результатами роботи керівника та його місцем в управлінському процесі. Відомий науковець у сфері менеджменту П. Друкер у своїй праці [1] виділяє три функції менеджменту – управління бізнесом, управління менеджерами, управління працівниками і роботою – та зазначає, що у повсякденному житті ці функції не можуть бути розділені окремо. Вчений говорить про те, що специфіка професії менеджера якраз і полягає у тому, щоб використовувати ці функції одночасно, покладаючи процес їх виконання на одного і того самого виконавця (чи групу виконавців), враховуючи усі ці функції в одному варіанті рішення [1, с. 30–31].

На думку зарубіжних науковців [3, с. 289], діагностика необхідна для точного визначення місця розвитку людських ресурсів (РЛР) у системі управлінської діяльності. Для цього необхідно провести дослідження й аналіз, прийняти визначені рішення чи отримати певні висновки та у підсумку реалізувати адекватні заходи.

Для реалізації згадуваних функцій управління сьогодні теорія і практика менеджменту узагальнила такі підходи до розгляду системи менеджменту, як: процесний підхід, який базується на концепції, згідно з якою управління є неперервною серією взаємопов'язаних дій чи функцій; ситуаційний підхід, що базується на концепції, яка стверджує, що оптимальним рішенням є функція факторів середовища в самій організації (внутрішнє середовище) і в навколишньому середовищі (зовнішні змінні); системний підхід, що ґрунтується на використанні теорії систем у менеджменті.

Застосування процесного підходу у проведенні діагностики ефективності роботи керівника на підприємстві виділяє складники процесу управління за основними функціями процесу управління – планування, організування, мотивування, контролювання. Системний підхід дає змогу вивчати взаємозв'язок між основними та спеціальними функціями процесу управління, враховуючи вертикальну та гори-

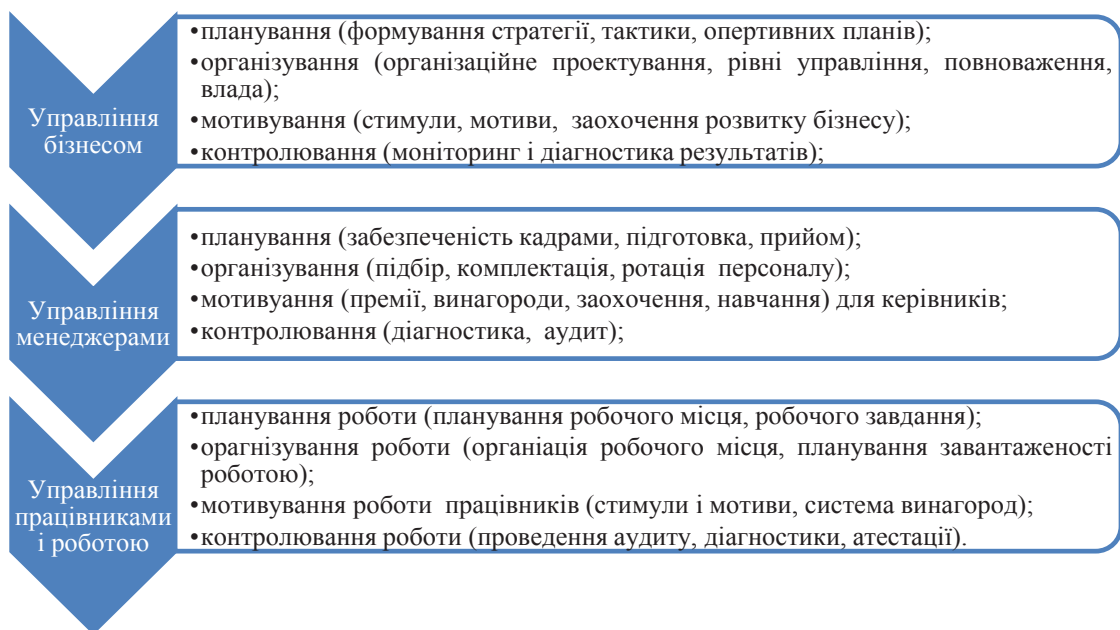


Рис. 1. Складники процесу управління

Джерело: сформовано автором

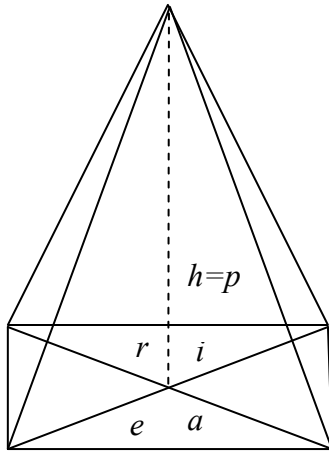


Рис. 2. Складники моделі оцінки потенціалу розвитку людських ресурсів

Джерело: сформовано автором

зонтальну ієрархію управлінської діяльності. Ситуаційний підхід дає змогу враховувати особливі риси, характер, знання, які необхідні керівникам, щоб ефективно виконувати функції управління. На рис. 1 подано складники процесу управління на основі розгляду функцій управлінської діяльності та виділення функцій процесу управління – планування, організування, мотивування, організування, контролювання.

Сучасний менеджер – це керівник, який, окрім базових компетенцій та навичок виконання поставлених завдань та досвіду вирішення господарських завдань, повинен постійно розширювати свої знання у різних сферах життєдіяльності, з якими пов'язане виконання його функцій. Від цього залежить результат не тільки його роботи, але і роботи всього підрозділу, який він очолює. П. Друкер у своїй іншій праці [2], розглядаючи нову парадигму менеджменту 21-го століття, пов'язує роботу людей із знаннями, називаючи їх працівниками знань (knowledge worker). Він виділяє шість основних факторів, які визначають продуктивність праці сучасних працівників: усвідомлення поставлених завдань; покладення відповідальності за власну продуктивність на самих працівників знань, надання їм автономії; інновації повинні стати частиною роботи, завданнями та відповідальністю працівників знань; постійне навчання працівника знань; пріоритетне значення не кількості та якості виконаної роботи; розгляд працівника знання як «активу», а не «витрат» [2, с. 142]. Діагностика результатів роботи керівника із врахуванням зазначених факторів дають змогу зрозуміти, який зв'язок між керівником, роботою, якою він робить, та результатами, яких досягає керований ним підрозділ.

Характеристику керівника, яка визначає його знання, навички і ролі у виконанні поставлених завдань та засвідчує прагнення до постійного удосконалення, ми визначили як потенціал розвитку керівника ( $P_p$ ). Здійснювати оцінку  $P_p$  пропонуємо методом оцінювання характеристик керівника за розробленими анкетами. Пропонується проводити бальну оцінку за п'ятьма критеріями-характеристиками, які дають змогу:

- оцінити здатність керівника виконувати завдання та ролі ( $r$ );
- оцінити його комунікативні навички і здатність спілкуватись із представниками підприємств інших країн ( $e$ );

- оцінити здібності ініціювати зміни, бути інноватором та інтегратором, здатним об'єднувати зусилля працівників підрозділу виконувати покладені завдання та здатним ризикувати ( $i$ );

- оцінити аналітичні навички, що дають змогу релевантно оцінювати ситуацію та прогнозувати можливі варіанти її розвитку ( $a$ );

- оцінити необхідність подальшого навчання і розвитку та її усвідомлення працівником ( $p$ ).

Результати оцінювання характеристик керівника знаходяться у діапазоні [1–5]. Таким чином, потенціал розвитку керівника можна представити з допомогою залежності:

$$Pr (r + e + i + a + p). \quad (1)$$

Враховуючи викладене вище, модель оцінки потенціалу розвитку керівника можна інтерпретувати за допомогою об'ємної геометричної фігури, що відображає рівень характеристик керівника (рис. 2). При цьому основа багатокутника складається з векторів-осей, які визначатимуть рівень базових характеристик керівника, необхідних для вирішення функціональних завдань.

Розмір кожного вектора-характеристики у своєму граничному значенні відповідатиме максимальному значенню оцінювання. В оцінку включено вектор  $h$ , який характеризує здатність керівника до навчання ( $h = p$ ), що також визначається у процесі оцінки.

Відповідно до сформованої логіки оцінки потенціалу розвитку керівника, кількісну оцінку людських ресурсів можна здійснити за допомогою розрахунку об'єму піраміди, сформованої на основі результатів опитування керівників:

$$V = \frac{1}{3} \times S \times h, \quad (1)$$

де  $S$  – площа чотирикутника, що оцінює базові характеристики ( $e, i, a, r$ );  $h$  – висота піраміди, яка для цього прикладу рівна характеристиці  $p$ .

При цьому площу піраміди розраховуємо за формулою:

$$S = \frac{1}{2} \times d_1 \times d_2 \times \sin \alpha = \frac{1}{2} \times (e + i) \times (r + a) \times \sin 90^\circ = \frac{1}{2} \times (e + i) \times (r + a) \times 1. \quad (2)$$

Беручи до уваги, що діагоналі  $d_1$  та  $d_2$  – це сума отриманих оцінок характеристик керівника, та враховуючи, що їх максимальне значення рівне 5, а мінімальне – 1, значення  $d_1$  та  $d_2$  визначається таким чином:

$$\begin{aligned} d_1(\max) &= (e + i) = 5 + 5 = 10; \\ d_1(\min) &= (e + i) = 1 + 1 = 2; \\ d_2(\max) &= (r + a) = 5 + 5 = 10; \\ d_2(\min) &= (r + a) = 1 + 1 = 2. \end{aligned}$$

Таким чином, еталонне значення оцінки потенціалу розвитку керівника відповідає максимальному значенню об'єму піраміди:

$$\begin{aligned} V_{\text{opt}} &= \frac{1}{3} \times S_{\text{opt}} \times h = \frac{1}{3} \left( \frac{1}{2} \times (e + i) \times (r + a) \times 1 \right) \times 5 \\ &= \frac{1}{3} \times \left( \frac{1}{2} \times (1 + 1) \times (1 + 1) \times 1 \right) \times 5 \\ &= \frac{1}{3} \times 2 \times 1 = \frac{2}{3} \approx 0,63. \end{aligned}$$

Відповідно мінімальне значення об'єму піраміди відповідає найменшому значенню оцінки:

$$\begin{aligned} V_{\text{min}} &= \frac{1}{3} \times S_{\text{min}} \times h = \frac{1}{3} \left( \frac{1}{2} \times (e + i) \times (r + a) \times 1 \right) \times 1 \\ &= \frac{1}{3} \times \left( \frac{1}{2} \times (1 + 1) \times (1 + 1) \times 1 \right) \times 1 = \frac{1}{3} \times 2 \times 1 = \frac{2}{3} \approx 0,63. \end{aligned}$$



Таким чином, діапазон оцінювання об'єму піраміди знаходиться у межах: [0,63; 80,33]. Для визначення коефіцієнту розвитку керівника використовуємо формулу:

$$k_{\text{ЛР}} = \frac{V_i}{V_{\text{max}}}, \quad (3)$$

де  $v_i$  – фактичне значення об'єму піраміди для  $i$ -го респондента.

Слід зазначити, що здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вимагає врахування певних особливостей, які не є характерними для діяльності на національному рівні. Керівник, який очолює структурний підрозділ у сфері ЗЕД, щодня стикається з великим обсягом завдань, які можуть бути незрозумілими, непередбачуваними, значно більшими за запланований обсяг. Іншими словами, робота керівника у сфері ЗЕД характеризується складністю, яка враховує перелічені вище складники.

Оцінювання роботи керівника такого підрозділу рекомендуємо здійснювати із врахуванням складності виконання роботи, яку позначимо значенням коефіцієнта складності  $C$  (complicity), що характеризує рівень здатності керівника вирішувати завдання у певній сфері діяльності та розраховується за формулою:

$$C = k_{\text{Н}} * \frac{k_{\text{ДЗ}}}{k_{\text{НЗ}}}, \quad (4)$$

де  $k_{\text{Н}}$  – коефіцієнт невизначеності, який розраховуємо за формулою:

$$k_{\text{Н}} = \frac{n_{\text{Н}}}{n_{\text{В}} + n_{\text{Н}}}, \quad (5)$$

$k_{\text{ДЗ}}$  – коефіцієнт додаткових затрат часу, який розраховуємо за формулою:

$$k_{\text{ДЗ}} = \sum_{i=1}^{n_{\text{Н}}} T_{\text{Н}i}, \quad (7)$$

$k_{\text{НЗ}}$  – коефіцієнт необхідних затрат часу на вирішення завдання, який розраховуємо за формулою:

$$k_{\text{НЗ}} = \sum_{j=1}^{n_{\text{В}}} T_{\text{В}j} + \sum_{i=1}^{n_{\text{Н}}} T_{\text{Н}i}. \quad (6)$$

Таким чином, формулу для розрахунку коефіцієнта складності виконання роботи представимо з допомогою формули:

$$C = k_{\text{Н}} * \frac{k_{\text{ДЗ}}}{k_{\text{НЗ}}} = \frac{n_{\text{Н}}}{n_{\text{В}} + n_{\text{Н}}} * \frac{\sum_{i=1}^{n_{\text{Н}}} T_{\text{Н}i}}{\sum_{j=1}^{n_{\text{В}}} T_{\text{В}j} + \sum_{i=1}^{n_{\text{Н}}} T_{\text{Н}i}}, \quad (8)$$

де  $C$  – коефіцієнт складності, визначається у межах (0;1);  $n_{\text{В}}$  – кількість відомих задач (визначається зі ступеня обізнаності працівників);  $n_{\text{Н}}$  – кількість невідомих задач (нові завдання, які не вирішувалися раніше або для вирішення яких відсутня чи недостатньо інформації та знань);  $n_{\text{З}}$  – загальна кількість задач ( $n_{\text{В}} + n_{\text{Н}}$ ) (визначається під час планування процесу збуту продукції);  $T_{\text{Н}}$  – час, витрачений на розуміння (аналіз) невідомих задач;  $T_{\text{З}}$  – загальний час виконання всього процесу (згідно з нормативами);  $T_{\text{В}j}$  – час витрачений на виконання відомих задач (хронометраж);  $T_{\text{Н}i}$  – час, витрачений на виконання окремої невідомої задачі.

У повсякденній роботі виникає необхідність у зменшенні складності роботи, що досягається за допомогою оптимізації.

Оптимізація значення складності виконуваного завдання виконується таким чином: для зменшення складності необхідно збільшити кількість відомих задач (цього можна досягнути, для прикладу, за рахунок навчання). Це зменшить час на виконання завдань процесу (через зменшення часу на аналіз нових задач), що приведе до зменшення складності процесу та дасть керівнику додаткові можливості для використання вивільнених ресурсів на інші процеси, зокрема удосконалення діяльності чи пошук

нових можливостей. У підсумку значення формули повинно оптимізуватися за умовою його мінімізації:

$$C_o = \frac{n_{\text{В}} \uparrow}{n_{\text{Н}} \downarrow} * \frac{(n_{\text{В}} \uparrow + n_{\text{Н}} \downarrow) * (T_{\text{В}} + T_{\text{Н}})}{n_{\text{Н}} \downarrow * T_{\text{Н}}} \rightarrow \min, \quad (9)$$

Узагальнюючим показником, що дає змогу оцінити отримані результати із затраченими зусиллями, є продуктивність роботи. Продуктивність може бути розрахована для цілого підприємства, окремої групи працівників, для прикладу структурного підрозділу, та окремої людини чи керівника. Пропонуємо здійснювати аналіз результативності роботи керівника за формулою:

$$P = \frac{K_{\text{ЛР}} * C * K_{\text{Н}}}{N}, \quad (10)$$

де  $P$  – продуктивність роботи керівника, який очолює підрозділ;  $C$  – коефіцієнт розвитку людських ресурсів;  $K_{\text{Н}}$  коефіцієнт складності вирішення завдань; кількість продукції за укладеними зовнішньоекономічними контрактами;  $N$  – кількість персоналу, задіяного у роботі підрозділу.

Оптимізація показника продуктивності роботи керівника досягається за рахунок досягнення оптимальних значень факторів, що впливають на його величину. Формула демонструє залежність між зростанням значення продуктивності та зменшенням складності виконання роботи та зростанням потенціалу розвитку людських ресурсів на підприємстві:

$$P \uparrow = \frac{K_{\text{ЛР}} \uparrow * C \downarrow * K_{\text{Н}} = \text{const}}{N = \text{const}}. \quad (11)$$

У цій формулі динамічними показниками є потенціал розвитку керівника та складність виконуваних робіт. Слід зазначити, що врахування зазначених показників є важливою умовою виконання плану з відвантаження продукції на експорт. Адже така робота відрізняється як складністю, так і необхідністю залучення до роботи висококваліфікованих спеціалістів, які мають необхідні знання, досвід та комунікативні навички – характеристики, що є необхідними для виконання завдань у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Кількість персоналу приймається незмінною, однак ця величина є умовно сталою. Це зумовлено тим, що у разі збільшення обсягів роботи в результаті збільшення обсягів реалізації виникатиме необхідність у залученні додаткового персоналу.

**Висновки і пропозиції.** Проведені у статті дослідження дають змогу дійти таких висновків:

Сьогодні все більшу увагу звертають на себе інструменти менеджменту, які дають змогу підвищити результати діяльності персоналу підприємства. Зокрема, особливої уваги заслуговує аналітична діяльність шляхом проведення діагностики результатів роботи керівників як лідерів змін у діяльності підприємства.

Діагностику розглядають аналітичним інструментом, що дає змогу дослідити і проаналізувати функції менеджменту на основі виділення окремих видів діяльності з метою виявлення ключових факторів у досягненні цілей і завдань розвитку як окремого підрозділу, так і підприємства загалом.

Проведення діагностики результатів роботи керівника у сфері зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві характеризується певними особливостями, пов'язаними зі складністю виконання роботи, а також необхідністю врахування потенціалу розвитку керівника, здатного приймати рішення, що забезпечують виконання викладених у зовнішньоекономічних контрактах умов.

4. Запропоновані у статті показники дають змогу здійснити кількісну оцінку релевантної інформації щодо результативності роботи керівника та об'єктивно оцінити результати управлінської діяльності.

5. Розглянуті у статті показники діагностики результативності роботи керівника оцінюють як загальну ефективність управління підприємством на основі розрахунку продуктивності роботи, а також часткову на основі оцінювання якості роботи керівників за допомогою розрахунку потенціалу розвитку керівника та визначення рівня складності виконаних робіт.

Подальшого дослідження потребують питання дослідження впливу кожного із розглянутих показників результативності роботи керівника на результати роботи підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер; пер с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 398 с.
2. Drucker Peter. Management Challenges for the 21st Century / Peter Drucker. – HarperCollins Publishers Inc. 2001. 210 p.
3. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Метьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. М.: Эксмо. 2006. 429 с.
4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; пер с англ под ред Л.Н. Ковалик. СПб: Питер, 2001. 288 с.
5. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннели Майк; пер с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.
6. Филиппова С.В. Управленческий анализ: теория и практика. Цикл «Современные управленческие технологии». К.: АВРИО. 2004. 336 с.
7. Устенко А.О. Проблемы информатизации управления регионами. Монография. Тернопіль, Економічна думка, 2002. 86 с.
8. Полянська А.С. Процесний підхід діагностики ефективності системи менеджменту на підприємстві / А.С. Полянська // Наукові вісті Галицької Академії. Івано-Франківськ: Полум'я, 2008. № 2(14). С. 146–152.
9. Дзвінчук Д.І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Дзвінчук Д.І., Лютий М.О., Петренко В.П. // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб. наук. пр. 2016. Вип. 64. С. 44–60.
10. Петренко В.П. Розробка тривимірної моделі оцінки і підбору кадрів для структур управління соціально-економічним розвитком регіону // Петренко В.П. // Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних районів: наук. доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 17–18 квіт. 1997 р.)/ІРД НАН України. Ч. II. Львів, 1997. С. 125–132.
11. Ларіна Я. Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації: монографія / Я. Ларіна, О. Брацлавська. Київ: Видавничий центр «Академія», 2012. 248 с.
12. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
13. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. Київ, Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

УДК: 658.155

**Старинець О.Г.**  
кандидат політичних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ

У статті розкрито суть, роль та види прибутку підприємства. Виокремлено основні теорії формування прибутку підприємств. Наведено основні риси прибутку. Визначено чинники, які впливають на формування прибутку підприємств зв'язку. Запропоновано основні шляхи поліпшення використання прибутку підприємства зв'язку.

**Ключові слова:** підприємства зв'язку, прибуток, чинники, формування прибутку, розподіл прибутку.

### Старинець А.Г. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ СВЯЗИ

В статье раскрыты суть, роль и виды прибыли предприятия. Выделены основные теории формирования прибыли предприятий. Приведены основные черты прибыли. Определены факторы, которые влияют на формирование прибыли предприятий связи. Предложены основные пути улучшения использования прибыли предприятия связи.

**Ключевые слова:** предприятия связи, прибыль, факторы, формирование прибыли, распределение прибыли.

### Starynec O.G. FEATURES OF FORMING AND DISTRIBUTION OF PROFIT OF ENTERPRISES OF CONNECTION

Essence, role and types of profit of enterprise, is exposed in the article. The basic theories of forming of profit of enterprises are distinguished. Basic lines of profit are brought. Factors that influence on forming of profit of enterprises of connection are certain. The basic ways of improvement of using of profit of enterprise of connection are proposed.

**Keywords:** enterprises of connection, profit, factors, forming of profit, distribution of profit.

**Постановка проблем.** Становлення і розвиток в Україні ринкової інфраструктури суттєво змінюють фінансово-економічне, інформаційне і правове середовище функціонування підприємств, зміст їхньої господарської діяльності. В умовах інтегрування економіки України у світову відбувається трансформація фінансових відносин на рівні підприємства. Оскільки характерною рисою сьогодення стала велика кількість збиткових підприємств, у тому числі й підприємств зв'язку, зростає потреба

у дослідженні чинників, що впливають на процес формування прибутку підприємства та ефективність його використання.

Прибуток підприємства є джерелом власних фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення фінансово-господарської діяльності. Їх нестача спричиняє виникнення боргів, що в кінцевому підсумку може призвести до фінансової кризи та банкрутства. Зростання прибутку підприємств значною мірою визначає темпи економічного розвитку країни, окре-

мих регіонів, збільшення суспільного багатства і підвищення життєвого рівня населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження економічної сутності прибутку, визначення джерел його походження зробили такі вчені-економісти, як А. Бабо, К. Маркс, Ф. Найт, Д. Рікардо, П. Самуельсон, А. Сміт, Й. Шумпетер, Е. Чемберлен, Дж. Хікс та ін. У сучасних умовах цьому питанню продовжує приділяти першочергову увагу значна частина вітчизняних та зарубіжних економістів. Зокрема, серед них можна виділити І.О. Бланка, Н.М. Бондара, О.О. Гетьмана, С.Ф. Покропивного, А.М. Поддєрьогіна, В.М. Шаповала, Л.І. Шваба.

**Мета статті** полягає в аналізі сутності та ролі прибутку підприємств зв'язку та визначенні чинників, що впливають на процес його формування і особливості розподілу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прибуток як економічна категорія відображає остаточну грошову оцінку виробничої та фінансової діяльності й є найважливішим показником фінансових результатів підприємств, їх фінансового стану. У загальному вигляді прибуток є різницею між доходами від певної діяльності й витратами на її здійснення. Розмір прибутку свідчить про необхідність заходів, спрямованих на зниження собівартості продукції, нарощення обсягів виробництва і реалізації, розширення асортименту виготовлених товарів, змін у цінній політиці. Прибуток є визначальним критерієм ефективності господарювання й основним джерелом фінансових ресурсів підприємства.

Проте з розвитком торговельних та економічних відносин сутність категорії «прибуток» трансформується.

Заслуговує на увагу визначення прибутку, що дає І.О. Бланк, який одним із перших в Україні почав використовувати поняття співвідношення ризику і доходу у своєму визначенні прибутку. На думку вченого, прибуток – це втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності [1, с. 348].

Великий внесок у дослідження сутності дефініції «прибуток» зробили О.Д. Данилов та Т.В. Паєнко, які, дослідивши та згрупувавши сучасні теорії прибутку, розглядають його як складник власного капіталу. Із цього приводу виокремлюють такі теорії [2, с. 106–107]:

- теорію власності – прибуток розглядається як різниця між доходами і витратами, нараховується безпосередньо власнику, відображає зростання його добробуту та збільшує капітал;

- теорію підприємства – прибуток трактують із позиції доданої вартості. Прибуток як додана вартість включає всі платежі акціонерам у вигляді дивідендів, відсотки кредиторам, заробітну плату робітникам, податки державі та нерозподілений прибуток;

- теорію залишкового капіталу – прибуток залежить від зміни майбутньої оцінки активів і зобов'язань підприємства;

- теорію фонду – прибуток трактують як обмеження на використання активів тільки у визначених цілях (спеціальний фонд, фонд допомоги тощо);

- теорію глобального прибутку – ця концепція заснована на твердженні, що традиційні показники валового прибутку, рентабельності, чистого прибутку не охоплюють усієї діяльності підприємства, а харак-

теризують лише окремі боки або стадію нарахування. Глобальний прибуток (збиток) визначається як приріст (зменшення) вартості майна за постійного капіталу на початок і на кінець періоду, передбачаючи, що кредиторська заборгованість буде погашена на початок і кінець періоду.

А.М. Поддєрьогін пов'язує виникнення прибутку з появою категорії «витрати». Він зазначає, що «прибуток – це частина додаткової вартості, створеної і реалізованої, готової до розподілу» [3, с. 184].

Враховуючи різні підходи до визначення ролі та суті прибутку як економічної категорії, можна передусім відзначити такі його риси, як категорії вже ринкової економіки [4, с. 88]:

- прибуток становить лише частину комплексного доходу підприємця, який він отримує від певного виду діяльності (операційної, фінансової чи інвестиційної);

- прибуток є частиною очікуваного доходу підприємця, який вклав свій капітал в організацію діяльності певного виду (бізнесу) для досягнення певного комерційного успіху, але він не є гарантованим доходом підприємця;

- прибуток характеризує не весь дохід, отриманий у процесі підприємницької діяльності, а лише ту його частину, яка залишається після відрахування усіх витрат на ведення цієї діяльності, які мали місце;

- прибуток є вартісним показником, вираженим у грошовій формі.

Складність дослідження чинників формування й розподілу прибутку полягає у тому, що їх існує дуже багато. Врахувати й оцінити всю кількість чинників неможливо, тому необхідна деяка їх систематизація.

Існують різні підходи до класифікації чинників, що впливають на формування і розподіл прибутку. Більшість авторів висловлює думку, що можна виділити чинники зовнішнього й внутрішнього впливу [4, с. 244].

До зовнішніх чинників належать:

- природні, транспортні та соціально-економічні умови;

- державне регулювання цін, тарифів, відсотків, податкових ставок і пільг, штрафних санкцій та ін.;

- рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків;

- ціни на виробничі ресурси та ін.

Ці чинники не залежать від діяльності підприємств, але можуть значно впливати на розмір прибутку.

Оскільки зовнішні чинники не піддаються регулюванню з боку підприємства, розглянемо більш детально основні внутрішні чинники, що впливають на розмір прибутку. Внутрішні чинники поділяються на виробничі і невиробничі. Виробничі чинники характеризують наявність і використання засобів і предметів праці, трудових і фінансових ресурсів і, своєю чергою, можуть поділятися на екстенсивні й інтенсивні. Екстенсивні чинники впливають на процес одержання прибутку через кількісні зміни: обсягу засобів і предметів праці, фінансових ресурсів, часу роботи обладнання, чисельності персоналу, фонду робочого часу та ін. Інтенсивні чинники впливають на процес одержання прибутку через «якісні» зміни: підвищення продуктивності обладнання та його якості, використання прогресивних видів матеріалів і вдосконалення технології їх обробки, прискорення оборотності оборотних коштів, підвищення кваліфікації й продуктивності праці персоналу, зниження трудомісткості й матеріалоемності продукції, вдосконалення організації праці й більш ефективно



використання фінансових ресурсів та ін. До невиробничих чинників можуть належати збутова й природоохоронна діяльність, соціальні умови праці та побуту тощо.

Також внутрішні чинники, які впливають на розмір прибутку, можна класифікувати так:

- обсяг реалізації;
- ціна продукції;
- собівартість продукції;
- рівень адміністративних та комерційних витрат;
- витрати на виробництво і реалізацію продукції;
- амортизаційна політика підприємства;
- поліпшення асортименту продукції, що випускається;
- підвищення якості, технічне вдосконалення продукції;
- облікова політика підприємства;
- прибуток від інших видів діяльності.

Так, збільшення обсягу реалізації продукції в натуральному вираженні за інших рівних умов веде до зростання прибутку. Зростаючи обсяги виробництва продукції, що користується попитом, можуть досягатися за допомогою капітальних вкладень, що вимагає спрямування прибутку на покупку більш продуктивного обладнання, освоєння нових технологій, розширення виробництва.

Цінова політика, яку проводить підприємство, також є важливим чинником, який впливає на розміри отриманого прибутку. Зміна ціни на продукцію може призвести до коливань обсягів реалізації продукції. За незмінного попиту на продукцію й одночасного збільшення ціни на неї підприємство має змогу збільшити розмір прибутку.

Оскільки прибуток обчислюється як різниця між ціною і собівартістю продукції, то можна сказати, що вагомим чинником впливу на розмір прибутку є собівартість продукції. Кількісно в структурі ціни вона займає значну питому вагу, тому зниження собівартості значно позначається на зростанні прибутку за інших рівних умов. Також її зменшення може зробити продукцію доступною до більш широкого кола споживачів, адже зниження собівартості може призвести до зниження цін і, відповідно, до збільшення попиту на продукцію, а отже, й збільшення обсягу її реалізації. Однак слід зазначати, що зниження собівартості має свої межі, після яких воно неможливе без зниження якості продукції, тому зниження собівартості необхідно досягати за рахунок раціонального та економного витрачання матеріальних ресурсів, адже частка матеріальних витрат у складі собівартості досить значна і зазвичай коливається від 40% до 70%.

Зниження рівня адміністративних та комерційних витрат також може вплинути на збільшення розміру прибутку. Але необхідно пам'ятати, що їх не можна звести до нуля, оскільки без них підприємство нормально функціонувати не зможе і продукція реалізовуватися не буде.

Витрати на виробництво та реалізацію продукції деякою мірою зменшують розмір отриманого прибутку.

Наступний чинник, який істотно впливає на розмір прибутку, – це амортизаційна політика підприємства. Сума амортизаційних відрахувань визначається на підставі балансової вартості основних засобів, діючих норм амортизації й амортизації нематеріальних активів, виходячи із терміну корисного використання таких нематеріальних активів. При цьому враховується прискорена амортизація активної частини основних виробничих засобів, що вира-

жається у встановлених законодавством більш високих нормах амортизації на відповідні види основних засобів. Використання на підприємстві методу прискореної амортизаційної політики позитивно впливає на розмір отриманого прибутку. Чим швидше відбудеться перенесення вартості зношеної частини основних засобів на продукцію, що виробляється, тим швидше підприємство зможе відшкодувати грошові ресурси, які були вкладені у виробництво.

До чинників зростання прибутку варто віднести відновлення асортименту та номенклатури продукції, що випускається. Використовуючи концепцію життєвого циклу продукції, необхідно пам'ятати, що підприємство має приступати до освоєння нового виду продукції на етапі зростання прибутку для того, щоб до моменту зниження рентабельності старої продукції випуск нової продукції досяг точки беззбитковості [5, с. 173].

Також важливим чинником зростання прибутку, що залежить від діяльності підприємства, є підвищення якості продукції, її дизайну, технічні вдосконалення для підтримання попиту на продукцію та розміру отримуваних прибутків. Ці прийоми вимагають додаткових витрат, але мають достатньо сильний вплив на розмір прибутку. Поліпшення товару, який користується поширеним попитом, може викликати підвищення ціни на нього і, відповідно, збільшити обсяги отриманого прибутку.

Тепер більш детально зупинимося на чинниках, які впливають на величину прибутку підприємств зв'язку, після чого запропонуємо шляхи підвищення їх прибутковості.

На прибуток підприємства зв'язку впливають обсяг надання послуг, обсяг реалізації товарів, як правило підприємства зв'язку, окрім надання послуг зв'язку, займаються реалізацією відповідного обладнання, наприклад оператори мобільного зв'язку продають смартфони і мобільні телефони, модеми для Інтернету, інші підприємства зв'язку – тюнери, спеціальні кабелі, модеми для стаціонарного Інтернету тощо. Крім того, на прибуток підприємства зв'язку впливають ціна, яку воно встановлює на свої товари та послуги, і витрати, які підприємство здійснює під час своєї діяльності.

Своєю чергою, на кожен із чинників впливу на прибуток підприємства впливають інші чинники. Так, на обсяг надання послуг впливають види послуг, їхня якість, технічний та технологічний складники, а також умови надання послуг. Водночас технічний і технологічний складники впливають на якість послуг, а якість послуг – на їхній асортимент.

На обсяги реалізації товарів мають вплив асортимент та якість товарів, їх технічне та програмне забезпечення, а також умови продажу. Так само на якість товарів впливає їх технічне і програмне оснащення, а якість товарів, своєю чергою, – на асортимент продукції.

На ціну впливають попит, пропозиція, якість товарів та послуг та їх технологічний складник. Узагалі чинники впливу на ціну дуже тісно взаємопов'язані між собою, а саме технологічний складник впливає на якість товарів та послуг, якість товарів та послуг – на попит, а попит, своєю чергою, – на пропозицію.

На загальні витрати підприємства зв'язку впливають усі складники витрат, що мають місце у його діяльності. Основні з них: фінансові витрати, операційні витрати, які включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці та соціальні заходи, амортизаційні відрахування, інші операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут та інші витрати.



Всі зазначені чинники тісно пов'язані між собою. Жоден не повинен залишитися неврахованим, оскільки багато з них мають одночасний вплив на декілька складників, і, залишивши його поза увагою, неможливо отримати бажаного результату діяльності підприємства зв'язку.

В умовах функціонування ринкової економіки України механізм розподілу прибутку має велике значення, адже у ньому відображається ефективність господарської діяльності, від нього залежить дієвість господарської самостійності й самофінансування підприємств. Від удосконалення форм і методів розподілу прибутку залежить зацікавленість підприємств та окремих працівників у постійному підвищенні ефективності діяльності та поліпшенні кінцевих фінансових результатів.

**Висновки.** Таким чином, основними шляхами поліпшення цільової структури використання прибутку підприємства зв'язку є:

- визначення пріоритетного напрямку використання прибутку – капіталізації коштів, що зумовить подальший розвиток підприємства та поліпшення фінансових результатів від його діяльності;

- оптимізація розміру коштів, спрямованих на фонд споживання, зокрема грошових коштів, призначених для матеріального заохочення працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і, як наслідок, – розміру прибутку в майбутні

періоди, а також соціального розвитку підприємства;

- розрахунок оптимального розміру резервного фонду та скерування коштів на його збільшення;

- оптимізація коштів, що спрямовуються в інші цільові фонди та на інші цілі;

- складання детального плану використання та розподілу прибутку підприємства з визначеними датами та конкретним кошторисом;

- проведення чіткого контролю над виконанням поставлених завдань у плані використання та розподілу прибутку;

- проведення аналізу динаміки та сум отриманих прибутків у базовому періоді, виявлення резервів, що сприятимуть максимізації прибутку, а також планування формування, розподілу та використання прибутку на наступні періоди.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк И.А. Управление прибылью. К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. 752 с.
2. Данилов О.Д., Паєнтко Т.В. Финанси підприємств у запитаннях і відповідях. К.: КНТ, 2009. 272 с.
3. Поддєрьогін А.М. Финанси підприємств. К.: КНЕУ, 2011. 460 с.
4. Кудряшов В.П. Финанси. Херсон: Олді-плюс, 2006. 352 с.
5. Кучеренко І. Формування показника чистого прибутку у Звіті про фінансові результати. Бухгалтерський облік і аудит. 2014. № 4. С. 172–176.

УДК 330.341

**Фарат О.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## ПОБУДОВА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ

У статті виявлено можливі механізми системного державного стимулювання організації та розвитку кластерної парадигми та побудовано систему організаційних заходів щодо забезпечення розвитку інноваційних кластерів. Досліджено особливості функціонування кластерів як засобу інноваційно орієнтованої реструктуризації національної економіки. Надано рекомендації щодо реалізації цілісної системи заходів, що дають змогу сформувати сприятливе економічне та правове поле для розвитку кластерів з урахуванням відповідної галузевої та регіональної специфіки.

**Ключові слова:** інноваційний кластер, система організаційних заходів, державно-приватне партнерство.

### Фарат А.В. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ

В статье выявлены возможные механизмы системного государственного стимулирования организации и развития кластерной парадигмы и построена система организационных мер по обеспечению развития инновационных кластеров. Исследованы особенности функционирования кластеров как средства инновационно ориентированной реструктуризации национальной экономики. Даны рекомендации по реализации целостной системы мер, которые позволят сформировать благоприятное экономическое и правовое поле для развития кластеров с учетом соответствующей отраслевой и региональной специфики.

**Ключевые слова:** инновационный кластер, система организационных мероприятий, государственно-частное партнерство.

### Farat O.V. BUILDING SYSTEMS OF ORGANIZATIONAL MEASURES TO PROVIDE INNOVATION CLUSTERS DEVELOPMENT

The development and implementation of structured, functionally coordinated mechanisms for the organization and development of clusters of enterprises should be considered as one of the ways of increasing competitiveness of the national economy. The features of functioning of clusters as a means of innovation-oriented restructuring of the national economy are investigated. The recommendations for implementing a coherent system of measures that will create a favourable economic and legal framework for the development of clusters, taking into account relevant sectoral and regional specificities.

**Keywords:** innovation cluster, system of organizational measures, public-private partnership.

**Постановка проблеми.** Відсутність нормативно закріплених правових механізмів організації, розвитку та державної підтримки кластерів є одним із факторів, які стримують можливості конкурентного зростання національної економіки в глобальному економічному просторі, тому проблему розроблення та впровадження структурованих, функціонально узгоджених механізмів організації та розвитку кластерного підприємництва сьогодні слід розглядати не лише як один із напрямів зростання конкурентоспроможності національної економіки на міжнародному рівні, а й як один із засобів забезпечення економічної безпеки держави у стратегічній перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню ідеї кластеризації економіки присвячено увагу багатьох науковців, серед них: М. Портер, І.Г. Яненко, В.Г. Федорова, Н.В. Бондарчук, Л.С. Ринейська, А.В. Ямчук та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Переважно сучасні науковці розглядають кластер як одну з моделей організації господарської діяльності, якій притаманні певні переваги та недоліки. Залишається недослідженим функціонування кластерів як засобу інноваційно орієнтованої реструктуризації національної економіки.

Здебільшого сучасні науковці розглядають кластер як одну з моделей організації господарської діяльності, якій притаманні певні ефекти, переваги та недоліки. Однак більшість з них не розглядає кластери як засіб для інноваційно орієнтованої функціональної реструктуризації національної економіки, що не дає змоги синхронізувати процеси

внутрішньої та зовнішньої правової та економічної взаємодії згідно зі світовими стандартами.

**Мета статті** полягає у виявленні можливих механізмів системного державного стимулювання організації та розвитку кластерної парадигми в Україні та побудові системи організаційних заходів щодо забезпечення розвитку інноваційних кластерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні в Україні наявна низка системних проблем, які гальмують розвиток малого та середнього підприємництва в Україні, що в подальшому відображається на їх здатності у стратегічній перспективі об'єднуватися в інші організаційно-правові форми, зокрема кластерні об'єднання підприємств. Значна частина підприємств малого та середнього бізнесу працює у сфері послуг, зокрема у торгівлі – 64,7% їх загальної кількості, у сфері промисловості – 13%, сільського господарства – 13,1%, будівництва – 9,2% [1; 4]. Наявність диспропорцій у структурі малого та середнього бізнесу, а також неефективність сформованих механізмів взаємодії між великим та малим бізнесом та в територіальному розміщенні господарюючих суб'єктів не сприяє створенню нової доданої вартості.

Дані табл. 1 засвідчують, що основна концентрація господарюючих суб'єктів на 1 тис. осіб переважає у місті Києві, Одеській області (наявність найбільшої в Україні митниці), Львівській області (зручне гео-економічне розташування).

Сьогодні за підтримки різноманітних світових іноземних організацій в Україні реалізується низка програм підтримки розвитку бізнесу (табл. 2), серед яких є доволі привабливі саме для стимулювання розвитку кластерних бізнес-ініціатив.

Таблиця 1  
Характеристика кількості юридичних осіб та населення за регіонами України в 2016 р.

Область	Кількість населення у регіонах		Кількість юридичних осіб у регіонах		Відношення кількості юридичних осіб до 1 тис. жителів
	тис. осіб	%	од.	%	
Вінницька	1590,4	3,73	28665	2,42	18,02
Волинська	1041,0	2,44	19547	1,65	18,78
Дніпропетровська	3230,4	7,56	97722	8,25	30,25
Донецька	4244,0	9,97	85281	7,2	20,09
Житомирська	1240,5	2,91	28449	2,4	22,93
Закарпатська	1258,8	2,96	20976	1,77	16,66
Запорізька	1739,5	4,08	44983	3,8	25,86
Івано-Франківська	1379,9	3,24	25679	2,17	18,61
Київська	1734,5	4,07	6109	5,15	35,22
Кіровоградська	965,8	2,27	21666	1,83	22,43
Луганська	2195,3	5,16	40005	3,38	18,22
Львівська	2534,0	5,95	61506	5,19	24,27
Миколаївська	1150,1	2,7	42736	3,61	37,16
Одеська	2386,5	5,6	72419	6,11	30,35
Полтавська	1426,8	3,35	31227	2,64	21,89
Рівненська	1162,7	2,73	20538	1,73	17,66
Сумська	1104,5	2,59	2179	1,84	19,73
Тернопільська	1059,2	2,49	2007	1,69	18,95
Харківська	2701,2	6,34	70651	5,96	26,16
Херсонська	1055,6	2,48	26145	2,21	24,77
Хмельницька	1285,3	3,02	27807	2,35	21,63
Черкаська	1231,2	2,89	26232	2,21	21,31
Чернівецька	908,1	2,13	15143	1,28	16,68
Чернігівська	1033,4	2,43	20556	1,73	19,89
Місто Київ	2925,8	6,87	254188	21,5	86,88
<b>Всього:</b>	<b>42584,5</b>	<b>100</b>	<b>1185071</b>	<b>100</b>	<b>27,83</b>

Джерело: авторська розробка на основі [6, с. 24, 104]

В ЄС важливу роль відіграє Європейське виконавче агентство з МСП, діяльність якого спрямована на підтримку розвитку малого та середнього підприємництва. В Україні роботу порталу даного агентства було розпочато в листопаді 2017 р. Міністерством економічного розвитку і торгівлі шляхом запуску спільної з ЄС програми розвитку конкурентоспроможності підприємств малого і середнього бізнесу COSME (Competitiveness of Small and Medium Enterprises – європейська програма підтримки малого та середнього бізнесу). COSME являє собою набір тематичних програм та проектів на період з 2014 по 2020 р. із сукупним бюджетом фінансування 2,3 млрд. євро. Доступна для України на 2017 р. Робоча програма містить 22 підпрограми, що є класифікованими за трьома секціями, а саме: формування культури ведення бізнесу; поліпшення умов для конкурентоспроможності; полегшення виходу на зовнішні ринки. Кожен розділ Робочої програми характеризується наявністю детального опису відповідних підпрограм із наведенням характеристики пов'язаних

із ними завдань та цілей, які фінансуватимуться коштом COSME. Серед цих програм: «Еразмус» (підтримує проекти, партнерства, заходи і мобільність у сфері освіти, підготовки, молоді і спорту), «Європейська мережа підприємств EEN», «Інтернаціоналізація кластерів МСП», «Розвиток туризму», «Полегшення доступу до державних закупівель» та багато інших [2].

Незважаючи на підтримку різноманітних світових іноземних організацій щодо реалізації програм підтримки малого та середнього бізнесу, активність із боку українського бізнесу та окремих громадян є доволі низькою. Це зумовлено низьким ступенем державного стимулювання розвитку підприємницьких ініціатив. Так, на 2017–2018 рр. на підтримку та мікрокредитування малого бізнесу в рамках стратегії розвитку Львівської області до 2020 р. закладено лише 4 млн. грн. [3].

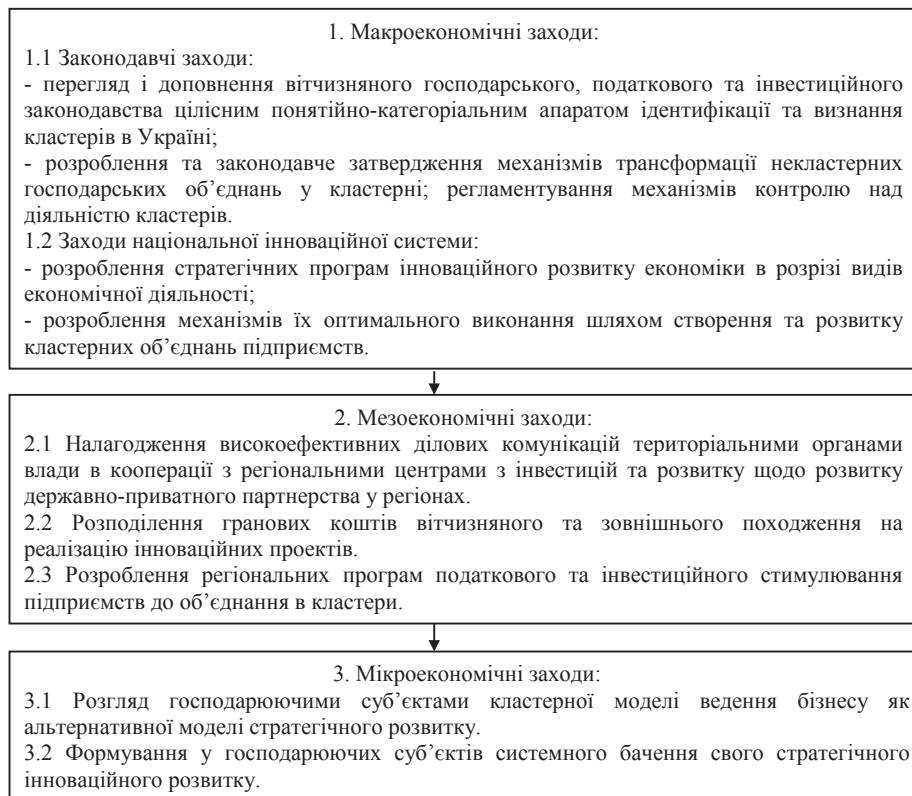
З урахуванням потенціалу Львівської області (розвиток сільського агротуризму, інформаційних технологій, альтернативної енергетики, туризму)

Таблиця 2

## Програми підтримки бізнесу в Україні

Назви проектів (програми)	Суть проектів (програми)	Автори проектів (програм)	Бюджети
Проект «Швидке реагування на соціально-економічні проблеми» ВПО (2016)	Проектом передбачене надання бізнес-грантів для переселенців, які започатковують новий бізнес у Донецькій, Луганській, Київській, Дніпропетровській, Запорізькій, Полтавській та Одеській областях	ПРООН, за фінансування урядами Японії, Чехії, Великобританії та Польщі	1 млн. дол.
East Invest	Організація підтримки малого та середнього бізнесу в шести країнах Східного партнерства (Вірменії, Азербайджані, Білорусі, Грузії, Молдові, Україні), які володіють потенціалом розвитку взаємного співробітництва та інвестиційних відносин з Європейським Союзом	Європейський Союз	14 млн. євро
Можливості для малого і середнього бізнесу	Охоплює широкий спектр фінансових послуг та продуктів для малого та середнього бізнесу, що збільшують доступність довгострокового фінансування в секторі малого та середнього бізнесу; кредити, у тому числі в національній валюті, інвестиції в акціонерний капітал і гарантії	ЄБРР, Німецький державний банк (KfW), Європейський інвестиційний банк (ЕІВ)	15,3 млн. євро
Програма транскордонного співробітництва Україна-Молдова-Румунія	Спрямована на поліпшення економічної, соціальної та екологічної ситуації в регіоні, у контексті безпечних кордонів, за рахунок збільшення контакту партнерів на обох сторонах кордону	Європейський Союз (європейський інструмент сусідства і партнерства, прикордонне співробітництво)	126,72 млн. євро
Програма транскордонного співробітництва Україна-Угорщина-Румунія-Словаччина	Має на меті активізувати і поглибити співпрацю екологічно, соціально та економічно стійким способом між Україною на прилеглих районах, які мають право Угорщина, Румунія і Словаччина	Європейський Союз (європейський інструмент сусідства і партнерства, прикордонне співробітництво)	68,638 млн. євро
Програма транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна	Програма спрямована на поліпшення економічної, соціальної, та екологічної ситуації в країнах у рамках безпечних кордонів за рахунок контакту по обидві сторони кордону	Європейський Союз (прикордонне співробітництво, європейський інструмент сусідства і партнерства)	186 млн. євро
Підтримка малого бізнесу в країнах Східного партнерства	Робота з місцевими консультантами, ЄБРР надає бізнес-консультації в широкому діапазоні областей, маркетингу, стратегії, операцій, управління якістю в галузі енергоефективності та за її межами	ЄБРР, (фінансується ЄС)	-
Підтримка ЄС щодо відновлення економіки в Україні (EU Support to Ukraine to Relaunch the Economy – EU SURE)	Передбачає підтримку для поліпшення формування та реалізації політики, послуги допомоги бізнесу, доступ до фінансового і ділового середовища	Європейський Союз, ЄБРР, ЄІВ (Європейський інвестиційний банк)	95 млн. євро
HORIZON 2020 UKRAINE	Є важливою програмою наукових досліджень та інновацій, серед напрямів якої можна виділити дослідницьку діяльність, інноваційну діяльність підприємств, підприємництва	Європейський Союз	до 80 млрд. євро
COSME	Програма ЄС для підвищення конкурентоспроможності підприємств і підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ)	Європейський Союз	2,3 млрд. євро

Джерело: складено на основі [7]



**Рис. 1. Система заходів з організації розвитку інноваційних кластерів в Україні**

*Джерело: авторська розробка*

дана сума є малою і не зможе повною мірою забезпечити потреби щодо реалізації пріоритетних проектів, тому питання державного стимулювання розвитку бізнес-структур є одним із ключових елементів стимулювання інноваційного розвитку економіки.

Вважаємо, що відсутність чіткого механізму стимулювання саме громадських ініціатив створення високопродуктивного інноваційного бізнесу в Україні не дає змоги з високою мірою ефективності реалізовувати дані проекти, що негативно відображається на можливостях інноваційного зростання національної економіки.

Важливим є оцінювання ефективності розвитку підприємств малого та середнього бізнесу для визначення потенційних можливостей їх трансформації у кластерні об'єднання підприємств, тому пропонуємо систему кількісних показників, порівняння яких у динаміці дасть змогу провести аналітичне оцінювання рівня якісного розвитку та функціонування бізнес-структур в Україні, а саме:

#### **1. Показники рівня економічного розвитку:**

1.1. Частка продукції підприємств у регіональному ВВП.

1.2. Величина інвестицій (внутрішніх і зовнішніх), залучених у розвиток за певний період.

1.3. Темп приросту ринкової вартості за певний період.

1.4. Обсяг експортованої продукції за певний період.

1.5. Темп приросту частки інноваційної продукції у загальному обсязі виробництва за певний період.

#### **2. Показники рівня соціального розвитку:**

2.1. Середня вартість реалізації одного соціального проекту конкретною бізнес-структурою за певний період.

2.2. Загальна кількість реалізованих соціальних проектів конкретною бізнес-структурою за певний період.

2.3. Частка соціальних інвестицій у загальній структурі інвестицій за певний період.

#### **3. Показники ефективності здійснюваної природоохоронної діяльності:**

3.1. Середня вартість реалізації одного природоохоронного проекту, пов'язаного з господарською діяльністю конкретної бізнес-структури за певний період.

3.2. Загальна кількість реалізованих природоохоронних проектів за певний період.

3.3. Частка екологічних інвестицій у загальній структурі інвестицій за певний період.

Модель системи заходів організації розвитку інноваційних кластерів в Україні представлено на рис. 1.

**Висновки.** З урахуванням сучасної специфіки правового та економічного середовища в Україні стає очевидним, що кластерні об'єднання підприємств зіштовхуються зі значною кількістю труднощів на шляху свого створення та розвитку на всіх рівнях функціонування. Для забезпечення високоєфективного процесу розвитку кластерної парадигми в Україні необхідно законодавчо затвердити та реалізувати цілісну систему заходів, що дадуть змогу сформувати сприятливе економічне та правове поле для розвитку кластерів.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
2. Офіційний сайт міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=8dc8c0b0-4e27-409c-b90e-f076ab2a27d8&title=ProgramiPidtrimkiPidprintsiv>.
3. Сайт регіональної цільової програми в контексті становлення політики регіонального розвитку на прикладі Львівської області. URL: <http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/07/Regionalni-tsilovi-programi1.pdf>.
4. Офіційний сайт торгово-промислової палати України. URL: <http://invest.ucci.org.ua/ua/business/programs>.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014–2024 роки». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-%D1%80>.
6. Україна у цифрах 2016: статистичний збірник / За ред. І.Є. Вернера. К.: Державна служба статистики України, 2017. 240 с.
7. Програми підтримки бізнесу / Інвестиційні пропозиції. Офіційний сайт торгово-промислової палати України. URL: <http://invest.ucci.org.ua/ua/business/programs>.

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**Випуск 28**

**Частина 1**

Коректура • *О.А. Скрипченко*

Комп'ютерна верстка • *Н.М. Ковальчук*

Формат 64x90/8. Гарнітура SchoolBook.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 20,22.  
Підписано до друку 28.02.2018 р.  
Замов. № 0318/24. 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.