

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

# ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

**Випуск 39**  
Частина 1



**Одеса**  
**2019**

**Головний редактор:**

**Шапошников К.С.** – доктор економічних наук, професор

**Заступник головного редактора:**

**Гальцова О.Л.** – доктор економічних наук, професор

**Відповідальний секретар:**

**Коркоц О.М.** – кандидат економічних наук

**Члени редакційної колегії:**

**Валуєв Ю.Б.** – доктор економічних наук

**Грозний І.С.** – доктор економічних наук, професор

**Гулей А.І.** – доктор економічних наук

**Іртищева І.О.** – доктор економічних наук, професор

**Коваль В.В.** – доктор економічних наук, доцент

**Манойленко О.В.** – доктор економічних наук, професор

**Мельничук Д.П.** – доктор економічних наук, доцент

**Миронова Л.Г.** – доктор економічних наук

**Сафонов Ю.М.** – доктор економічних наук, професор

**Ситнік І.В.** – доктор економічних наук, професор

**Стройко Т.В.** – доктор економічних наук, професор

**Хрущ Н.А.** – доктор економічних наук, професор

**Римантас Сташис** – PhD, професор економіки

**Юліана Драгалін** – PhD, професор економіки

**Януш Велькі** – доктор економіки габілітований, професор

**Ян Жуковський** – PhD, професор економіки

**Електронна сторінка видання – [www.bses.in.ua](http://www.bses.in.ua)**

**Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»**

включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук на підставі Наказу МОН України від 16 травня 2016 року № 515.

Науковий журнал індексується у наукометричній базі **Index Copernicus**.

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Причорноморського науково-дослідного інституту  
економіки та інновацій (протокол № 3 від 25.03.2019 року).**

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії» зареєстровано  
Міністерством юстиції України  
(Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 21934-11834Р від 23.03.2016 року)

**ISSN (Print): 2524-0897**

**ISSN (Online): 2524-0900**

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2019

## ЗМІСТ

**РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

<b>Голубкова І.А., Левинська Т.І., Бабаченко М.В.</b> ПРОБЛЕМА БЕЗПЕКИ В КРУЇЗНОМУ СУДНОПЛАВСТВІ.....	5
<b>Шмиголь Н.М., Урусова З.П., Грінченко А.Ю.</b> КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ.....	11
<b>Гуменюк В.В., Тревого О.І.</b> ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ТА ОЗНАК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ОБ'ЄКТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ДЕТІНІЗАЦІЇ) ЕКОНОМІКИ.....	15
<b>Зіньцьо Ю.В.</b> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ.....	20
<b>Купріянова В.С., Матюшенко І.Ю.</b> ГАЛУЗЕВІ ПРОБЛЕМИ І ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВЕРТОЛЬОТБУДУВАННЯ В СИСТЕМІ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	25
<b>Михальчишин Н.Л., Левицька Я.В.</b> ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ.....	31
<b>Khalatur Svitlana</b> COMPETITIVE MARKET FORMATION OF AGRICULTURAL PRODUCTS: UKRAINIAN MEASUREMENT.....	37

**РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<b>Антоненко Н.В., Рухало С.Є.</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗРАХУНКУ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	43
<b>Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г.</b> МАТЕМАТИЧНА ПОСТАНОВКА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ЗАЛІЗОРУДНОЇ СИРОВИНИ.....	49
<b>Белова Т.Г., Стельмах В.М.</b> ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	54
<b>Бошота Н.В.</b> СТРУКТУРА ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ ЗА ВИДАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	58
<b>Гавриш О.М., Щербина В.В.</b> НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	63
<b>Гриджук І.А., Гордійчук К.В., Зубко Т.Л.</b> ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	68
<b>Даценко Г.В.</b> СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ХМЕЛЬНИЧЧИНИ ТА ВІННИЧЧИНИ.....	72
<b>Зіброва О.В.</b> ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	80
<b>Квілінський О.С.</b> АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	84
<b>Ковінько О.М., Середницька Л.П.</b> НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ВИТРАТАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	89

<b>Корольов Д.С.</b> КВАЛІФІКАЦІЯ ПРАЦІВНИКА ЯК БАЗОВА КАТЕГОРІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ.....	<b>94</b>
<b>Марченко В.В.</b> МОНІТОРИНГ І ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>99</b>
<b>Ольшанський О.В.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	<b>105</b>
<b>Петровська С.І.</b> НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ТРАНСПОРТНОГО СЕРВІСУ.....	<b>110</b>
<b>Сафонов Ю.М., Михайловська О.В.</b> ШЛЯХИ ПРАКТИЧНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	<b>115</b>
<b>Рудь М.М.</b> СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ДОХОДІВ ТА ОБСЯГІВ ТРАНСФЕРТНИХ ПЛАТЕЖІВ МІСЦЕВИМ БЮДЖЕТАМ.....	<b>121</b>
<b>Markina Iryna, Marchyshynets Serhiy</b> FORMATION AND USE OF INNOVATIONAL AND INVESTMENT POTENTIAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN THE SPHERE OF PRODUCTION MEANS.....	<b>128</b>
<b>Старченко Г.В.</b> КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	<b>136</b>
<b>Кравець Л.О.</b> АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	<b>142</b>
<b>Несенюк Є.С.</b> МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	<b>147</b>
<b>Гамова О.В.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ.....	<b>153</b>
<b>Яровенко Г.М.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	<b>159</b>
<b>Смерічевський С.Ф., Гура С.М.</b> ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АВІАКОСМІЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	<b>165</b>
<b>Забаштанська Т.В.</b> ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	<b>172</b>
НОВИЙ ВИД НАУКОВИХ ПОСЛУГ.....	<b>176</b>

## РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

### ПРОБЛЕМА БЕЗПЕКИ В КРУЇЗНОМУ СУДНОПЛАВСТВІ SECURITY PROBLEMS IN CRUISE SHIPPING

УДК 339.5(477)

**Голубкова І.А.**

д.е.н., доцент, професор  
кафедри економічної теорії  
та підприємництва на морському  
транспорті  
Національний університет  
«Одеська морська академія»

**Левинська Т.І.**

старший викладач  
кафедри економічної теорії  
та підприємництва на морському  
транспорті

Національний університет  
«Одеська морська академія»

**Бабаченко М.В.**

старший викладач  
кафедри менеджменту та економіки  
на морському транспорті  
Національний університет  
«Одеська морська академія»

*У статті розглянуто фактори системного і несистемного характеру, що формують безпеку круїзного судноплавства, впливають на кожен її рівень і забезпечують насамперед гарантовану безпеку для круїзних пасажирів. Це спроба систематизації цих факторів. Виділені різні види ризиків і загроз для судновласників, круїзних операторів та інших підприємницьких структур, пасажирів і екіпажу круїзних лайнерів, а також мешканців круїзних портів. Розглянута безпека круїзного судноплавства за такими напрямками, як: економічна безпека підприємницьких структур, які беруть участь в організації круїзу; безпека круїзних пасажирів і членів екіпажу; безпека круїзного регіону для туристів; безпека мешканців круїзних портів; безпека пасажирського лайнера. Наведені приклади соціально-екологічної відповідальності круїзних компаній. Проаналізовано значущість уміння управління кризовими ситуаціями на борту лайнера для забезпечення безпеки туристів, екіпажу і судна.*

**Ключові слова:** безпека круїзного судноплавства, безпека круїзних пасажирів, економічна безпека підприємницьких структур, безпека круїзного регіону, безпека мешканців круїзних портів, безпека пасажирського лайнера, екологічна безпека.

*В статье рассмотрены факторы системного и несистемного характера, которые*

*формируют безопасность круизного судоходства, влияют на каждый ее уровень и обеспечивают в первую очередь гарантированную безопасность для круизных пассажиров. Дана попытка систематизации этих факторов. Выделены различные виды рисков и угроз для судовладельцев, круизных операторов и других предпринимательских структур, пассажиров и экипажа круизных лайнеров, а также жителей круизных портов. Рассмотрена безопасность круизного судоходства по следующим направлениям, как: экономическая безопасность предпринимательских структур, участвующих в организации круиза; безопасность круизных пассажиров и членов экипажа; безопасность круизного региона для туристов; безопасность жителей круизных портов; безопасность пассажирского лайнера. Приведены примеры социально-экологической ответственности круизных компаний. Проанализирована значимость умения управления кризисными ситуациями на борту лайнера для обеспечения безопасности туристов, экипажа и судна.*

**Ключевые слова:** безопасность круизного судоходства, безопасность круизных пассажиров, экономическая безопасность предпринимательских структур, безопасность круизного региона, безопасность жителей круизных портов, безопасность пассажирского лайнера, экологическая безопасность.

*For passengers of a cruise liner safety means the possibility of obtaining high-quality rest, positive emotions, protection from any problems and hardships, both on board and on the shore. Therefore, competence of cruise shipping safety management is paramount importance for its sustainable development. Cruise shipping safety is a complex concept, consisting of many interrelated and interdependent factors, both systemic and non-systemic character. In the cruise shipping system, as in other economic systems, a complex of market risks are appeared both for the shipowner and for the whole set of participants of socio-economical relations. However, for systemic stability, the most important is to ensure the safety of cruise passengers. For the stable development of this tourism segment, it is very important to have an on time understanding and analysis of risks and dangers both for business structures and for passengers, and the ability to manage them. Besides, to preserve financial, economic security and to develop strategy that provides competitive advantages in the cruise shipping market, knowledges and skills to predict market trends in this segment of tourism are needed, including both the latest shipbuilding technologies and demands and desires of future passengers. For the stable development and image of cruise companies, an important component is social and environmental responsibility. Because the problem of cruise shipping safety is multidimensional and multifaceted, the authors propose to consider it in separate directions, namely: the economic security of business organizations involved in organizing and servicing the cruise, the safety of tourists and the crew, the safety of the cruise area for tourists, the safety of residents of cruise ports and finally, the safety of the passenger liner. Important is the ability to manage crisis situations on board the liner to ensure the safety of tourists, crew and vessel. A complex rating of all safety components in cruise shipping will provide objective information about the status of the cruise segment to develop protecting measures against hazards.*

**Key words:** safety of cruise shipping, safety of cruise passengers, economic security of business structures, safety of a cruise region, safety of residents of cruise ports, safety of a passenger liner, environmental safety.

**Постановка проблеми.** Нині круїзний туризм є однією з найбільш динамічних та перспективних галузей світового господарства. Організація круїзів – це величезна робота із забезпечення комфортного відпочинку туристів не тільки на борту лайнера, а й організація достойного дозвілля на березі, в містах дестинацій. Саме тому у задоволенні потреб пасажирів у якісному відпочинку значну роль відіграє безпека, яка є головним завданням для всіх учасників туристичної діяльності.

Виникнення небезпек під час подорожі тягне за собою не тільки прямі збитки від того, що сталося, а й економічні наслідки, такі як падіння попиту на туристський продукт. Залежно від рівня надзвичайної ситуації, що сталася, економічний збиток і витрати на відновлення довіри туристів можуть бути великі настільки, що можуть привести до краху всієї туристичної індустрії [8].

У системі круїзного судноплавства, як в інших економічних системах, проявляється сукупність

ринкових ризиків як для судновласника, так і для всієї сукупності учасників соціально-економічних відносин.

Для стійкого розвитку цього сегменту туризму дуже важливим є своєчасне розуміння й аналіз ризиків та загроз як для підприємницьких структур, так і для пасажирів, вміння керувати ними. Крім того, для збереження фінансової, економічної безпеки і розроблення стратегії забезпечення конкурентних переваг на ринку круїзного судноплавства потрібні знання і вміння прогнозувати ринкові тенденції в цьому сегменті туризму, включаючи як новітні технології суднобудування, так і врахування попиту та бажань майбутніх пасажирів.

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

Методичні та практичні аспекти безпеки туризму розглядаються у працях вітчизняних вчених І.А. Маркіної, В.М. Маховки, О.Ю. Чередниченко, [4; 7] та ін., але результати їхніх досліджень спрямовані на загальний туристичний ринок без урахування специфіки круїзного туризму. Що стосується круїзного судноплавства, то слід зазначити великий інтерес до цієї проблеми іноземних дослідників А. Parathanassis, R. Klein, K. Wolff, E. Marnburg, D. Lee, W.L. Wanga та інші [9–14]. Більшість досліджень українських учених обмежуються вивченням окремих проблем, пов'язаних із безпекою, тобто загроз і безпеки організації круїзного судноплавства в Чорному морі [2], організації безпеки на судні [3] тощо. Дуже цікавими є дослідження Антоненко про роль екологізації круїзного туризму у формуванні еколого-економічної безпеки [1]. Т.І. Фрасинюк приділила увагу системі безпеки мореплавства в стратегії боротьби з піратами [6]. Таким чином, відсутній комплексний підхід до аналізу проблеми безпеки для всіх учасників круїзної індустрії.

**Постановка завдання.** Круїзна індустрія являє собою сукупність великої кількості учасників, таких як судновласницькі й операторські компанії, пасажирські термінали круїзних портів, організації берегового і сервісного обслуговування суден і пасажирів тощо. Тому в системі круїзного судноплавства, як і в інших економічних системах, проявляється сукупність ринкових ризиків для усіх учасників соціально-економічних відносин.

Завданням дослідження є виділення ризиків для підприємницьких структур і підсистем зовнішнього середовища, пов'язаних із круїзним бізнесом, з метою оцінки і систематизації факторів, що формують безпеку круїзного судноплавства, впливають на кожен її рівень і забезпечують насамперед гарантовану безпеку для круїзних пасажирів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сама безпека туризму має системоформуючий характер у туристичній діяльності, адже може розглядатися як головна споживча властивість, якою об'єктивно і реально повинна володіти туристична

послуга, тоді як інші споживчі її властивості можуть реалізуватися повною мірою тільки у разі, якщо безпека туризму буде гарантована [7]. Системоформуючу роль відіграє саме поняття ризику, який розглядається як деструктивне явище, що може зумовити посилення негативних тенденцій розвитку туристичної діяльності загалом і круїзного судноплавства зокрема, на всіх ієрархічних рівнях і для всіх учасників підприємницької діяльності.

У стандартах сталого економічного розвитку слід розрізняти ризики для підприємницької структури і ризики, пов'язані з діяльністю цього виду бізнесу для підсистем зовнішнього середовища. Їх виникнення зумовлено об'єктивністю технічних складників ризику, характером прояву природного середовища і помилками адміністративного та виконавчого середовища.

За часовим характером слід розрізняти ризики короткострокові, що пов'язані з характером прояву окремих гідрометеорологічних умов регіону операторської діяльності, і довгострокові. Вони зумовлені політичною ситуацією і збройними конфліктами в морських регіонах, а також кризовим станом економіки.

За спрямованістю впливу ризику можна розділити на ті, що безпосередньо стосуються безпеки круїзної компанії (зростання ціни на паливо, інших ресурсів) і ризики для споживачів або суміжних підсистем з боку діяльності круїзної компанії. Зрозуміло, що за їх негативного прояву сформується зворотний зв'язок і несприятливі наслідки для судновласників чи операторів.

Так, наприклад, економічні збитки від глобального потепління неухильно зростають, що провокує економічну кризу. Відповідно до нещодавнього звіту Британського уряду, кліматичні зміни можуть коштувати світу близько м5% ВВП щорічно (якщо справдяться найбільш песимістичні прогнози, ця цифра зросте до 20%) [15]. Скорочення доходів може привести до відповідного зниження попиту на морські круїзи, що призведе до уповільнення інвестиційної діяльності в сегменті пасажирського суднобудування.

На безпеку круїзного судноплавства впливають як системні, так і несистемні фактори. До системних відносяться гідро-метеорологічні умови плавання в окремих регіонах океанів, технічні недоліки конструктивних особливостей суден, неналежне виконання службових обов'язків тощо.

До несистемних факторів належать: терористичні акти, воєнні дії, пожежі на борту, морські катастрофи, крадіжки, насилля, спалах хвороби, падіння за борт пасажирів, екологічна катастрофа тощо.

Для подальшого аналізу проблеми пропонуємо розглядати безпеку круїзного судноплавства за такими напрямками, як: економічна безпека підприємницьких структур, які беруть участь в організації круїзу; безпека круїзних пасажирів і членів

екіпажу; безпека круїзного регіону для туристів; безпека мешканців круїзних портів; безпека пасажирського лайнера.

Економічна безпека являє собою стан стабільності, за якого соціально-економічна система може здійснювати свою діяльність, зберігаючи рівновагу і загальний вектор розвитку в умовах динамічно трансформованого зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі в умовах активного і постійно зростаючого впливу дестабілізуючих факторів [5].

Економічна безпека розглядається авторами як фінансова, матеріальна, інформаційна, кадрова безпека підприємницьких структур, до яких належать: судноплавні компанії, круїзні оператори, портові і сервісні підрозділи, що надають берегові послуги судну, пасажирські термінали, екскурсійні бюро тощо.

Рентабельність круїзного сектору значною мірою залежить від ефективного управління ризиками, які пов'язані з пропускнуою здатністю пасажирських терміналів. Тут принциповим стає досягнення відповідності величини провізної здатності флоту і пропускнуої здатності обслуговуючих підрозділів, а також перспективного пасажиропотоку. Проблема в тому, що інфраструктура портів (наприклад, довжина і висота причалів) не встигає за тенденцією зростання розмірів і потужностей нових сучасних круїзних суден, що означає збільшення фінансового ризику.

Круїзне обслуговування вимагає високої організації праці із забезпечення якості послуг. Тому екіпажі суден круїзного флоту відрізняються чисельністю і різноманіттям фахівців. При цьому кількість чисто морських професій зумовлюється стандартами безпеки судноплавства. Одночасно зростає роль управління за критеріями стійкості позиціонування компанії в сегменті операторської діяльності.

Трудомісткість круїзних операцій зумовлюється комплексом послуг і технологій їх здійснення, а також організацією праці в круїзному судноплаванні. Тому принципове значення для оптимізації показників набуває нормування і планування потреби кадрових ресурсів.

Особливе місце у витратах круїзного судноплавства займають оплата енергоресурсів і праці. Тому на першому факторі, особливо з урахуванням екологічних обмежень, треба зосередити особливу увагу.

За останні роки оператори круїзних лайнерів змогли зберегти високу прибутковість, незважаючи на ріст цін на паливо і цінову конкуренцію. Це пов'язано з низькими витратами на утримання рядового складу екіпажу і можливістю генерувати дохід на борту. Екіпаж в основному складається із громадян Філіппін, Індонезії, Індії, Румунії та Болгарії. Згідно зі статистикою Міжнародної федерації робітників транспорту, понад 70% працюю-

чих на круїзних суднах є персоналом готельного обслуговування і громадського харчування: офіціанти, бортпровідники, персонал пральні, кухонні робітники, тощо. Їхній робочий час – 10–12 годин за добу. При цьому зарплата бортпровідника може варіюватися від 650 до 1150 доларів на місяць, включаючи чайові, тоді як черговий у пральні зазвичай не отримує компенсацію і може заробляти всього 700 доларів на місяць.

Найважливішим аспектом економічної безпеки є розширення інноваційних підходів. Наявна практика управління екіпажами й умови праці все частіше ставлять питання про ефективність круїзного бізнесу. Постійно зростаючі розміри нових лайнерів, впровадження новітніх технологій під час їх будівництва з використанням ускладнених бортових систем вимагають підвищеного рівня професіоналізму і продуктивності екіпажу. Підбір такого кваліфікованого екіпажу буде складнішим і дорожчим для круїзних операторів.

Правила безпеки мореплавства постійно посилюються як по лінії технічної надійності, так і за екологічними, санітарними та соціальними вимогами. Висока енергоємність внаслідок високих показників витрат палива знижувала економічність використання цих суден. Вони відрізнялися низькою рентабельністю, що пов'язано з економічною безпекою оператора.

Наступний напрям – безпека туристів і екіпажу круїзного судна, а саме: збереження життя, здоров'я, майна, недоторканність особи, якісне медичне обслуговування, безпечні умови праці для членів екіпажу.

Поява «плавучих міст/курортів» ставить під питання ефективність традиційних протоколів евакуації і правил безпеки, які потрібно скоригувати з урахуванням більшого числа пасажирів на борту.

Навіть незначні інциденти під час морської подорожі, що пов'язані із здоров'ям і безпекою, поширені засобами масової інформації або пасажирами в соціальних мережах, можуть перерости в повномасштабну кризу репутації круїзної компанії, якщо вони не будуть правильно керуватися.

Так, на початку 2019 р. засоби масової інформації, в тому числі і телеканал CNN, повідомили про надзвичайну подію на борту найбільшого круїзного лайнеру світу «Oasis of the Seas». Близько 300 туристів і членів екіпажу за 2 дні заразилися небезпечним вірусом Норуолк, і судно перетворилося на плаваючий лазарет. Капітан прийняв рішення перервати тижневе турне по Карибському морю та повернутися у вихідний порт Канаверал у штаті Флорида. Звісно, що це нанесло удар по репутації компанії Royal Caribbean, якій належить лайнер.

Ефективна реакція на інциденти й управління натовпом потребують поліпшення комунікаційних потоків на борту. Управління кризовими ситуа-

ціями після інциденту залежить від прозорості комунікацій, доступності інформації і надійності не тільки на борту, але й між морем і берегом [12].

Особливу увагу потрібно зосередити на важливості розуміння поведінки людей під час таких інцидентів і розвитку компетенцій для управління ними в критичних ситуаціях [11].

Враховуючи значні втрати, спричинені великими морськими катастрофами, та збільшення кількості великотоннажних круїзних суден, питання, що стосуються евакуації пасажирів та екіпажів на морі, привертають усе більшу увагу. Міжнародна Морська організація (ІМО) переглянула низку керівних принципів для проведення повномасштабного аналізу евакуації та сертифікації великих пасажирських суден на етапі проектування.

Значний вплив на розвиток круїзної галузі відіграє безпека регіону (екологічна, криміногенна, воєнно-політична) для туристів з погляду можливостей його відвідування. Як свідчить статистика, хоча загальна тенденція розвитку цього сегменту туризму зазнає росту у світі, ми спостерігаємо її занепад у Чорноморському регіоні. Так, за даними міжнародної асоціації Cruise Lines (CLIA), кількість круїзних пасажирів у 2017 р. досягла 25,8 млн. осіб і продовжує збільшуватися, набуваючи споживчий інтерес і створюючи позитивний вплив на глобальну економіку. Водночас кількість заходів круїзних лайнерів у Чорноморському регіоні зменшувалося з кожним роком, і в 2017 р. досягло лише декількох суден. Це було пов'язано спочатку з політичними подіями в Україні, анексією Криму, а пізніше – зі складною політичною обстановкою в Туреччині. Спроби державного перевороту і низка терористичних актів у цій країні привели до відмови великих круїзних компаній заходити в Стамбул і, як наслідок, обходити проливи і весь басейн Чорного моря стороною. Це є прямим доказом того, що безпека – найголовніший фактор для круїзних компаній під час планування суднозаходів у той чи інший порт, яким би привабливим для туристів він не був.

Особливу роль у сталому розвитку круїзної індустрії відіграє екологічна безпека. Туризм може бути дуже корисним для економіки, але згідно з дослідженнями вчених з Австралії, Індонезії і Китаю, які були опубліковані в журналі Nature Climate Change, він дає 8% антропогенних парникових газів. Більшу частину викидів дають далекомагістральні лайнери. При цьому вчені врахували і викиди в атмосферу в результаті перевезень продуктів і інших товарів, необхідних для роботи об'єктів туристичної інфраструктури. Крім того, за даними Агентства охорони навколишнього середовища (Environmental Protection Agency), одне круїзне судно, яке обслуговує 3000 пасажирів, виробляє приблизно 800 000 літрів брудних стічних вод за період одного тижня. Саме тому принципового зна-

чення набуває мінімізація антропогенного впливу круїзного кластера на стан приморських регіонів.

Кінцевою метою розглядається нормалізація якості навколишнього середовища в основній операторській діяльності. Головне – уникнути негативного впливу круїзного судноплавства на прибережний рекреаційний комплекс і на умови життя населення регіону.

Безпека мешканців круїзних портів, які відчувають на собі всі незручності великої кількості туристів і членів екіпажу, що одночасно виходять на берег із круїзного судна (руйнування історичних міст, псування екології, транспортні проблеми, проблема вільних місць у ресторанах, барах, поведінка туристів круїзних лайнерів) теж являє собою велику проблему для сталого розвитку круїзної галузі.

Як відомо, круїзний бізнес приносить певний дохід як круїзним компаніям зокрема, так і національним економікам загалом. Проблема полягає в тому, як саме ці вигоди розподіляються по всьому ланцюгу, чи користуються ними порти, які приймають на себе функції обслуговування величезного пасажиропотоку (транспорт, екскурсії, тощо). В останніх дослідженнях європейських учених, що займаються цією проблемою [9; 10], все частіше панує з цього приводу скепсис і сумнів. Переповненість історичних місць, пам'яток культури та інфраструктури туризму загалом, задоволення потреб нічних туристів, обмежені витрати пасажирів круїзних суден на суші і забруднення навколишнього середовища (викиди і відходи) впливають на життя місцевих жителів і викликають їхнє незадоволення [13]. Так, щоб привернути увагу до цієї проблеми, венеційці виступили проти круїзних лайнерів, які, на їхню думку, добряче псують екологію і небезпечні для фундаментів унікальних споруд Венеції. Антикруїзні настрої спостерігались також в Дубровнику, Санторіні і Барселоні. Крім того, критиці і громадському контролю піддається круїзний сектор і з боку неурядових організацій, учених, засобів масової інформації. Порти дуже стримано відносяться до перспектив інвестування в інфраструктуру з метою можливості заходу більших лайнерів.

Як вдалий приклад вирішення проблем екологічного впливу круїзної індустрії на порти, що відвідують пасажирські лайнери, можна навести сумісні зусилля портів Балтики зі створення проекту Green Cruise Port, метою якого є вирішення проблем за 3 основними напрямками: розвиток портової інфраструктури відповідно до критеріїв сталого розвитку, створення екологічно чистих наземних транспортних комунікацій з круїзними портами та екологічні й економічні наслідки екскурсійного обслуговування пасажирів круїзних суден для портових міст.

Положення Міжнародної конвенції із запобігання



забруднення з суден (MARPOL 73/78) постійно переглядаються для підвищення рівня екологічної безпеки водних ресурсів. Великі круїзні компанії є учасниками проекту «Сталий круїз» (Sustainable Cruise), що фінансується Європейською Комісією, з метою впровадження технологій зі скорочення та переробки твердих відходів на круїзних судах та очищення відпрацьованих газів (EGCS); зменшення використання тари та упаковки в усіх процесах, переробки паперу тощо. Крім зазначених технологій, круїзні судна облаштовують енерго- та водозберігаючими приладами, панелями сонячних батарей, приладами для зменшення шуму, системами кондиціонування повітря, очистки стічних вод, покривають корпус нетоксичними фарбами, тощо.

Серед інновацій у системі збереження екології в дестинаціях слід виділити технології берегової енергії. Так, судна компанії Carnival вже використовують їх, підключаючись до електричної енергії при доках під час перебування в порту Лонг-Біч, що дозволяє їм вимикати внутрішні джерела живлення та запобігати повітряному та шумовому забрудненню під час стоянки в порту.

Круїзні лінії також забезпечують спеціалізоване навчання з управління відходами суден не тільки для екіпажу, а й для відповідних працівників, що працюють на березі. Також круїзні лайнери мають працівників екології.

Таким чином, круїзні судноплавні компанії визначають власні стратегічні цілі на основі принципів соціально-екологічної відповідальності та виступають з ініціативами зі зменшення негативного впливу круїзів на природне середовище, забезпечуючи баланс стійкості й стабільності господарської діяльності за рахунок збереження їх високого потенціалу в майбутньому.

Звичайно, проблема забезпечення комфортного і безпечного відпочинку пасажирів круїзного лайнеру безпосередньо пов'язана з безпекою судна. Сюди належать безпека мореплавства, кваліфікація екіпажу, запобігання зіткнень, захист від пожеж, піратів тощо.

Як показує морська катастрофа лайнеру Costa Concordia, конструктори пожертвували морехідними якостями судна заради того, щоб підвищити його пасажиромісткість. Мала осадка привела до зниження стійкості судна, в результаті чого під час зіткнення зі скелями воно відразу нахилилося. При цьому внутрішні приміщення судна являли собою небезпечний лабіринт, у якому неможливо було організувати безпечний план евакуації. Тому виникли нові підходи до управління безпекою не тільки на основі високої кваліфікації моряків і менеджерів, а також удосконалення конструктивних характеристик судна.

Нові правила СОЛАС змусили судновласників припинити експлуатацію більшості старих пасажирських суден. Для продовження експлуатації

суден, з урахуванням забезпечення параметрів безпеки, необхідно проведення складних робіт із реконструкції і модернізації, що потребують додаткових інвестицій.

Серед закономірностей ризику круїзного судноплавства звертає на себе увагу загроза піратського нападу в умовах розширення доступу до сучасних технічних, навігаційних засобів і озброєння. На перший погляд здається, що пасажирські лайнери безпорадні перед загрозою піратів, але це не зовсім так. Вони оснащені шлангами з водою, які знаходяться під високим тиском, а також акустичними пристроями дальньої дії, які називаються «звукові гармати».

**Висновки з проведеного дослідження.** Для пасажирів круїзного лайнера безпека означає можливість отримання якісного відпочинку як на судні, так і на березі, отримання позитивних емоцій, захищеність від будь-яких проблем і негараздів. Тому компетентність у сфері управління безпекою круїзного судноплавства має першорядне значення для його сталого розвитку.

Безпека круїзного судноплавства є комплексним поняттям, що складається з множини взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можуть носити як системний, так і несистемний характер.

Оскільки ця проблема є багатоаспектною і багатогранною, автори пропонують розглядати її за окремими напрямками, а саме: економічна безпека підприємницьких структур, безпека туристів і екіпажу судна, безпека круїзного регіону для туристів, безпека мешканців круїзних портів і, нарешті, безпека пасажирського лайнера. При цьому ми не претендуємо на повноту наведеної класифікації.

Комплексна оцінка всіх складників безпеки в круїзному судноплавстві дозволить отримати об'єктивну інформацію про стан круїзного сегменту для розроблення заходів із захисту від небезпек.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антоненко І.Я. Екологізація туризму у формуванні еколого-економічної безпеки: колективна монографія «Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки». Дніпропетровськ: РИНЦ, 2014. Т. 2. С. 613.
2. Басюк О.В. Розвиток круїзного туризму в Чорноморському регіоні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон. 2015. № 10. Ч. 3. С. 97–100.
3. Жихарева В.В., Власенко О.С., Яровая Н.В. Економіка и организация морских круизов: учебн. пособие. Одеса: КУПРІСНКО СВ, 2016. 249 с.
4. Маркіна І. А., Маховка В.М. Загрози і небезпеки в діяльності підприємств туристичної сфери. *Науковий журнал «Проблеми економіки»*. Харків. 2015. № 3. С. 135–142.
5. Морозова С.В., Бабкин П.Ю. Финансовая безопасность – основа долгосрочного ведения бизнеса.

*Вестник Международной Академии Системных Исследований. Серия «Информатика, Экология, Экономика».* 2013. № 2. С. 113–118.

6. Фрасинюк Т.И. Система безопасности мореплавания в стратегии борьбы с современным пиратством. *Збірник наукових праць «Методи та засоби управління розвитком транспортних систем».* Одеса. 2013. № 1(20). С. 73–80.

7. Чередниченко О.Ю. Створення дієвої системи безпеки туризму, як одна із основних умов підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі України. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2016. № 55. С. 144–150.

8. Харламова, А.Ю. Проблемы оценки экономической безопасности в сфере туризма. *Журнал «Управление инвестициями и инновациями».* 2016. №1. С.65–68.

9. Klein, R. Keeping the Cruise Tourism Responsible: The Challenge for Ports to Maintain High Self Esteem. DOI: 10.4038/cbj.v7i2.6.

10. Larsen, S., Wolff, K., Marnburg, E. and Øgaard, T. (2013), "Belly full, purse closed: cruise line passengers'

expenditures", *Tourism Management Perspectives*, Vol.6, pp. 142–148. DOI: 10.20867/tosee.04.42.

11. Lee D, Kim H, Park J.-H, Park B.-J. "The current status and future issues in human evacuation from ships", *Safety Science*, Vol. 41 No. 10, pp. 861–876. DOI:10.1016/j.procs.2015.11.017

12. Papathanassis A. "Cruise tourism management: state of the art", *Tourism Review*, Vol. 72 Issue: 1, pp. 104–119. DIO:10.1108/TR-01 2017-0003.

13. Papathanassis A. "High hopes & high seas: the role and impact of cruise tourism in destination development", paper presented in the International Tourism Studies Association (ITSA) Biennial Conference, Greenwich, 19 August. DIO:10.3390/su11061510.

14. W.L.Wanga, S.B. Liua, S.M. Loa, L.J. Gaob. Passenger Ship Evacuation Simulation and Validation by Experimental Data Sets DIO:10.1016/j.pro-eng.2014.04.061.

15. Stern Review on the Economics of Climate Change. DIO:10.1017/CBO9780511817434.

## КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

### CORPORATE-SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES AS FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MODERN ECONOMY IN UKRAINE

У статті визначено соціально-економічну сутність корпоративної соціальної відповідальності, наведено ознаки сучасного економічного розвитку держави, запропоновано шляхи виведення української економіки на шлях створення реальних умов для її стійкого розвитку та успішної діяльності великих корпоративних структур як провідників промислової, інноваційної, науково-технологічної та соціально-відповідальної політики. Розглянуто принципи, на яких заснована соціальна відповідальність. Охарактеризовано міжнародні стандарти корпоративно-соціальної відповідальності. Наведено успішний досвід міжнародних компаній у впровадженні соціальної відповідальності. Розглянуто майбутні тенденції розвитку корпоративно-соціальної відповідальності в Україні. Розглянуто особливості впровадження політики КСВ в Україні на прикладі Донбаської топливно-енергетичної компанії. Запропонована корпоративна стратегія, яка б дала змогу підвищити конкурентоспроможність компаній у розвитку корпоративно-соціальної політики.

**Ключові слова:** корпоративно-соціальна відповідальність, міжнародні стандарти, принципи, тенденції, ознаки, Україна.

В статье определена социально-экономическая сущность корпоративной соци-

альной ответственности, приведены признаки современного экономического развития государства, предложены пути вывода украинской экономики на путь создания реальных условий для ее устойчивого развития и успешной деятельности крупных корпоративных структур как проводников промышленной, инновационной, научно-технологической и социальной ответственной политики. Рассмотрены принципы, на которых основана социальная ответственность. Охарактеризованы международные стандарты корпоративно-социальной ответственности. Приведен успешный опыт международных компаний во внедрении социальной ответственности. Рассмотрены будущие тенденции развития корпоративно-социальной ответственности в Украине. Рассмотрены особенности внедрения политики КСО в Украине на примере Донбасской топливно-энергетической компании. Предложена корпоративная стратегия, которая позволила бы повысить конкурентоспособность компаний в развитии корпоративно-социальной политики.

**Ключевые слова:** корпоративно-социальная ответственность, международные стандарты, принципы, тенденции, признаки, Украина.

УДК 338.262.4

**Шмиголь Н.М.**

д.е.н., професор  
Запорізький національний університет

**Урсова З.П.**

к.е.н., доцент  
Запорізький національний університет

**Грінченко А.О.**

студентка  
Запорізький національний університет

*Social responsibility is an area of activity aimed at improving the well-being of all stakeholders: employees, society, the environment, shareholders. The problem of social responsibility (CS) business has become more and more relevant in recent times. Throughout the world, both large multinational companies and small local businesses rethink their functioning and formulate new strategies that would allow them to better respond to the needs of consumers, partners, society and the environment. The principles of social responsibility become one of the components of a successful strategy that strengthens the image and reputation of the company, attracts customers and retains the best employees. The article outlines the socio-economic essence of corporate social responsibility, presents the signs of modern economic development of the state, proposes ways of bringing the Ukrainian economy to the path of creation of real conditions for its sustainable development and successful activity of large corporate structures as leaders of industrial, innovative, scientific, technological and socio-responsible policy. The principles on which social responsibility is based are considered. The basis of an effective market economy and a democratic society is the continuous dialogue between government, business and civil society. The social responsibility of business is one of the key factors for building such a dialogue. The degree of development of corporate social responsibility reflects the level of partnership between companies, government structures and key actors of civil society in solving social problems and accelerating the development of society. Implementation and development of the corporate social responsibility system in the organization is a multi-stage process that will require targeted and informed action by the company. The fundamental principle of CSR is strict compliance with the law. Therefore, the first step for companies that follow this policy is to analyze their activities and bring them up to 100% compliance with the law. This is the main and practically the most difficult level of CSR. Characterization of International Standards for Corporate Social Responsibility. The successful experience of international companies in the implementation of social responsibility is presented. Future trends of corporate social responsibility development in Ukraine are considered. Features of implementation of CSR policy in Ukraine are considered on the example of Donbass fuel and energy company. The proposed corporate strategy that would increase the competitiveness of companies in the development of corporate social policy.*

**Key words:** corporate social responsibility, international standards, principles, tendencies, signs, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Проблема соціальної відповідальності (СВ) бізнесу останнім часом набуває все більшої актуальності. В усьому світі як великі транснаціональні компанії, так і невеликі місцеві бізнеси переосмислюють своє функціонування та формулюють нові стратегії, що дали б їм змогу краще реагувати на потреби споживачів, партнерів, суспільства та довкілля. Принципи соціальної відповідальності стають одним зі складників успішної стратегії, що зміцнює імідж і репутацію компанії, приваблює клієнтів та утримує найкращих працівників.

Для українського бізнесу ця проблематика є новою і, відповідно, недостатньо розробленою як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. З огляду на це актуальним є дослідження зарубіжного досвіду сфер прояву корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, визначення специфіки реалізації програм СВ в Україні та шляхів удосконалення системи СВ в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання корпоративної соціальної відповідальності розглядаються в роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених, як Г. Боуєн [7], К. Девіс

[9], Д. Свансон [17], Р. Акермман [5], Д. Вуд [18], Г. Арас [6], С. Ли [12], П. Мін-Донг [14], С. Сеті [16], М. Шварц [15], А. Керролл [8], Кім [11], Лінк [13], В. Фредерік [10], Ю. Благов [1].

**Постановка завдання.** Мета статті – з'ясувати сутність поняття «соціальна відповідальність», визначити її складники. Використовуючи здійснений аналіз зарубіжного досвіду, запропонувати напрями удосконалення системи соціальної відповідальності в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальна відповідальність не є новим терміном у теорії бізнесу. Ця концепція була розроблена в 1960–1970 рр. в економічно розвинених країнах і з того часу неодноразово піддавалася обговоренню та критиці. Є декілька визначень поняття «соціальна відповідальність» залежно від джерела походження, виходячи з того, що компанії у всьому світі розробляють власну політику корпоративної соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність є сферою діяльності, яка спрямована на поліпшення добробуту всіх зацікавлених сторін: співробітників, суспільства, навколишнього середовища, акціонерів. Іншими словами, СВ – це філософія поведінки та концепція сталого розвитку, збереження ресурсів для майбутніх поколінь, що заснована на таких принципах:

- виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;
- створення робочих місць, інвестиції в розвиток виробництва і в людський потенціал;
- неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного та інших;
- цілісність і взаємовигідність відносин усіх зацікавлених сторін;
- ефективне бізнес-управління, орієнтоване на примноження прибутків разом із підвищенням конкурентоспроможності в інтересах акціонерів;
- урахування суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці;
- розвиток суспільства через партнерські програми та проекти соціального розвитку [2].

Міжнародна організація стандартизації розробила міжнародний стандарт для КСВ ISO 26000. Ним визначаються вказівки для керівництва про те, як підприємства та організації можуть працювати соціально відповідальним чином, що розуміють як дії в межах етичних норм з метою внеску в здоров'я і благополуччя суспільства.

ISO 26000:2010 – це скоріше рекомендації, а не вимоги. Вони допомагають визначити суть соціальної відповідальності в реалізації компаніями принципів ефективних дій та ілюструють передовий досвід у галузі соціальної відповідальності в глобальному масштабі. Вони спрямовані на всі типи організацій, незалежно від їхньої діяльності, розміру та місця розташування [1].

Впровадження та розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності в організації – це багатоступеневий процес, який потребуватиме цілеспрямованих і зважених дій з боку компанії. Фундаментальний принцип КСВ – суворе дотримання законодавства. Тому перший крок для компаній, які наслідують цю політику, – проаналізувати свою діяльність і довести їх до 100% відповідності законодавству. Це основний і практично найважчий рівень КСВ.

Наступним кроком є поступове розширення соціальної відповідальності на основі добровільних ініціатив (поза законом) для вирішення соціальних та економічних проблем, поліпшення екологічного середовища, покращення якості продукції, сприяння інноваціям тощо.

На початкових етапах формування КСВ системи такі добровільні ініціативи, як правило, рідкісні та не пов'язані з досягненням стратегічних цілей, їх ще називають функціональними етапами. Поступово система КСВ пронизує всю діяльність компанії, стає її філософією і, як результат, частиною корпоративного управління і довгострокових стратегій.

Прямим доказом позитивного впливу КСВ на ефективність бізнесу є те, що більшість найбільших корпорацій у світі водночас займають лідируючі позиції в галузі КСВ.

Останні дослідження Reputation Institute показали такий список топ-10 компаній із найкращою репутацією КСВ [4]: Microsoft, Google, The Walt Disney Company, BMW, Apple, Daimler (Mercedes – Benz), Volkswagen, Sony, Colgate- Palmolive, Lego Group [5].

Відстежити прямий зв'язок між КСВ і фінансовими показниками досить важко, але, незважаючи на це, такі спроби часто робляться. Водночас експерти дійшли висновку, що корпоративна безвідповідальність із високою ймовірністю може завдати шкоди фінансовим показникам.

За словами фахівців, компанії зі списку World's Most Ethical (WME) 2011 – це компанії, які отримали 30% і більше прибутку, що свідчить про зв'язок між успіхом бізнесу і соціальною відповідальністю.

У цей список входять такі відомі компанії, як Unilever і Puma, які в минулому році провели такі компанії:

1. Unilever опублікував список проблем і бажань споживачів і залучив їх придумати ідеї для вирішення. Цей онлайнвий дискусійний форум нібито отримав понад 1000 ідей. З них Unilever вирішив впровадити 6–7 відсотків [6].

2. Puma оголосила про нову колекцію InCycle біорозпаданних кросівок і сорочок, а також про переробку курток і рюкзаків. Інвестори вже не розглядають зелений сектор як сумнівну галузь інвестування. Пріоритетними стають сфери енергоефективності, альтернативної енергетики, зеле-

них мобільних технологій, управління ланцюгами постачання й інфраструктури, а також технології підтримки малого сільського господарства [3].

Експерти прогнозують, що основними майбутніми тенденціями розвитку КСВ будуть:

- галопуюча глобалізація;
- триумф (чи тиранія) прозорості;
- залучення співробітників;
- співпраця між компаніями для досягнення цілей КСВ;
- «зелений рух» як вплив на вибір покупців;
- права людини – невідповідність – втрата співробітників;
- збільшення насилля і кількості конкурентів.

Досвід зарубіжних країн є цінним лише в тому разі, якщо намагатися його впровадити в українських компаніях. Розглянемо особливості впровадження політики КСВ в Україні на прикладі ДТЕК. ДТЕК – найбільша приватна енергетична компанія України, яка займається видобутком і збагаченням вугілля, а також генерацією та постачанням електроенергії.

Концепція розвитку ДТЕК передбачає побудову енергетичної компанії, яка пов'язує Україну та Євросоюз в єдиний ланцюжок із виробництва та продажу електроенергії, використовуючи переваги вертикальної інтеграції, найкращу управлінську експертизу, досвід розвитку вугільних підприємств зі складними геологічними умовами й унікальне географічне розташування України.

ДТЕК прагне відповідати найкращим світовим стандартам і приділяє велику увагу корпоративній соціальній відповідальності. Ведення бізнесу компанії ґрунтується на таких принципах, як:

1. Якісне задоволення потреб споживачів продукції. Дійсна «електроенергія для побутових споживачів», завдяки якій людям тепер не потрібно стояти в чергах і витратити свій час на поїздку до абонентської ділянки, відкрито дистанційний доступ до особових рахунків за допомогою власних комп'ютерів і глобальної мережі Інтернет. Бездоганне дотримання законодавства. Кодекс етики і ділової поведінки ДТЕК містить сформульовані та систематизовані принципи поведінки, яких повинні дотримуватися всі співробітники ДТЕК, реалізує практичні заходи для забезпечення прозорості бізнесу, зокрема в 2010 р. створено Департамент із комплаєнс-менеджменту; у 2011 р. прийнята комплаєнс-політика; впроваджена та працює лінія довіри СКМ.

2. Забезпечення безпеки праці та інвестування в розвиток людського потенціалу. Управління системою безпеки праці є основою для прийняття заходів із забезпечення ефективності та безпеки виробництва. Комітети зі здоров'я, безпеки та захисту навколишнього середовища були створені в межах Наглядової ради та Правління ДТЕК. Виробничі процеси видобутку вугілля

та виробництва електроенергії пройшли сертифікаційний аудит і підтвердили відповідність своєї робочої системи управління безпекою стандарту OHSAS 18001:2007.

3. Внесок у розвиток місцевих громад, зокрема шляхом створення взаємовигідних соціальних партнерств у регіонах присутності підприємств ДТЕК. ДТЕК будує відносини з місцевими громадами, ґрунтуючись на принципі взаємовигідного співробітництва, залучаючи представників місцевих органів влади і мешканців до розроблення соціальних програм та оцінки їх результативності. Системно працюючи в цих напрямках, ДТЕК прагне будувати свою роботу відповідно до міжнародних стандартів КСВ, залишаючись відповідальним роботодавцем і соціальним інвестором, а також сприяти соціально-економічному розвитку регіонів присутності, не підміняючи при цьому функції державних органів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Соціальна відповідальність компанії сьогодні – це основний чинник формування корпоративної стратегії, що є сферою діяльності корпоративних структур, яка пов'язана з добровільно узятими на себе соціальними зобов'язаннями щодо зацікавлених груп і суспільства загалом. Ця концепція активно розвивається у всьому світі в різних формах і проявах, але не набула ще достатнього поширення в Україні. Зважаючи на успішний досвід, визначили низку правил, якими повинні керуватися українські компанії під час формування корпоративної стратегії, яка б дала змогу підвищити конкурентоспроможність компаній:

– включати стратегічні заходи КСВ у стратегію корпоративного розвитку, започаткувавши стандарти звітності у своїй програмі соціально відповідального ставлення підприємства в майбутньому з урахуванням принципів соціальної відповідальності;

– впроваджувати політику відповідального ставлення організації до своїх найманих працівників;

– створити спеціалізовані підрозділи, компетенцією яких було б управління КСВ, впровадити принципи корпоративної соціальної відповідальності в діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування;

– збільшити бюджети організацій на заходи з КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність в Україні поряд із приватною власністю, правовими гарантіями, дієвою системою управління, самоврядними та ринковими інститутами може стати базою для формування соціально орієнтованої ринкової економіки. Але ринкова економіка не породжує добробуту автоматично, а лише може сприяти розвитку. Для розбудови КСВ на всіх рівнях економіки країни необхідно формувати нові ефективні механізми.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции: монография / за ред. Ю.Е. Благов. Санкт-Петербург: Высш. шк. менеджмента, 2011. 272 с.
2. Дмитриев В.А. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: учебное пособие. URL: <http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf> (дата звернення 01.04.2019).
3. Мохин Т. Топ 10 тенденций в области КСО на 2012 URL: <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/18/the-top-10-trends-in-csr-for-2012/> – Forbs. (дата звернення 31.03.2019).
4. Смес Ж. Компании с лучшей КСО репутацией URL: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/12/10/the-companies-with-the-best-csr-reputations.pdf> (дата звернення 29.03.2019).
5. Aras G.S, Aybars T.R., Kutlu O. N. Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. Turkey, 2010. P. 229–254.

## ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ТА ОЗНАК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ОБ'ЄКТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ДЕТІНІЗАЦІЇ) ЕКОНОМІКИ

### CONCEPT AND FEATURES OF ENTREPRENEURSHIP AS THE OBJECT OF LEGAL STATE REGULATION WHILE DE-SHADOWING THE ECONOMY AND PROBLEMS TO DEFINE THEM

У результаті проведеного дослідження у складі економіки виділене і класифіковане підприємництво: легальне та нелегальне – протиправно приховане від шкідливого впливу державного регулювання. Обґрунтовано суперечливість та недоцільність використання таких ознак підприємництва, як особиста відповідальність і участь в обороті, новаторство та ініціативність, систематичність, державна реєстрація. Решта ознак уточнено, сформовано поняття підприємництва як обмеженої державним регулюванням самостійної, ризикованої професійної діяльності фізичних осіб, які здійснюють господарську діяльність за умови безбитковості у довгостроковому періоді. Це дає можливість аналізувати характер впливу державного регулювання на прибутковість, ризикованість, самостійність, виробництво продукції. Ті заходи, які чинять позитивний вплив, підвищують ефективність легалізації – стимулювання підприємств до ведення неприхованої, легальної діяльності.

**Ключові слова:** тіньова економіка, нелегальне підприємництво, безбитковість у довгостроковому періоді, підприємницький ризик, відносна господарська та майнова самостійність, поєднання факторів виробництва.

В результаті проведеного дослідження в складі економіки виділено і класифіковано підприємництво: легальне

и нелегальное – противоправно скрытое от вредного влияния государственного регулирования. Обоснована противоречивость и нецелесообразность использования таких признаков предпринимательства, как личная ответственность и участие в обороте, новаторство и инициативность, систематичность, государственная регистрация. Остальные признаки уточнены, сформировано понятие предпринимательства как профессиональной, рискованной, самостоятельной, но ограниченной факторами бизнес-среды деятельности физических лиц – лично или через созданное юридическое лицо, которые сочетают факторы производства для изготовления продукции при условии безубыточности в долгосрочном периоде. Это дает возможность анализировать характер влияния государственного регулирования на доходность, рискованность, самостоятельность, производство продукции. Те меры, которые оказывают положительное влияние, повысят эффективность легализации – стимулирование предпринимателей к ведению нескрываемой – легальной деятельности.

**Ключевые слова:** теневая экономика, нелегальное предпринимательство, безубыточность в долгосрочном периоде, предпринимательский риск, относительная хозяйственная и имущественная самостоятельность, сочетание факторов производства.

УДК 338.2

**Гуменюк В.В.**

к.е.н., старший викладач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національний університет «Львівська політехніка»

**Тревого О.І.**

к.е.н., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національний університет «Львівська політехніка»

*In Ukraine, the share of the hidden (shadow) economy is close to half of gross domestic product. This weakens the effectiveness of macroeconomic regulation, reduces the social protection of workers and budget revenues, violates the equality of competition, promotes corruption. The largest share of GDP (including unobserved) is entrepreneurship. It determines the special relevance of the study and its content (attributes) and separating its hidden part from state control. The purpose of the article is to study features of entrepreneurship as an object of legalization "de-shadowing" the economy. The definitions of shadow and hidden economy, entrepreneurship and their features were analyzed through studied scientific researches. Legal and illegal entrepreneurship were classified as illegally hidden from the harmful influence of state regulation. The analysis determined that the personal involvement in economic turnover includes the personal financial responsibility; innovation – a concept close to initiative; combination of factors of production and commodity production is an integral part of one process – production; separate property – a sign of independence. The article give the evidence to contradiction and inexpediency of using entrepreneurship features such as personal responsibility and participation in turnover, innovation and initiative, systematic, state registration. The rest features specify the entrepreneurship as professional, risky, independent, business environment limited activity of individuals. They are personally or through a created legal entity combine factors of production to produce goods provided breakeven in the long run. The results of the study provide an opportunity to analyze the nature of the impact of state regulation on profitability, riskiness, independence, production of products by entrepreneurs. Those measures, which have a positive effect improve legalization – incentives to conduct open – legal activity. Measures that have a reverse effect are the cause of a hidden business. This will make it possible to formulate effective programs reducing the shadow economy, and vice versa – to refrain from public policy actions that have the opposite effect.*

**Key words:** shadow economy, illegal entrepreneurship, long-term break-even, business risk, relative economic and property independence, combination of factors of production.

**Постановка проблеми.** В Україні частка прихованого від державного регулювання (тіньового) сектора економіки наближається до половини валового внутрішнього продукту, що значно перевищує середній рівень у світі. Це послаблює ефективність макроекономічного регулювання, знижує соціальний захист працівників і бюджетні надходження, порушує рівність конкуренції, сприяє корупції, породжує правовий нігілізм. Особливої

актуальності набуває вирішення проблем щодо виділення та дослідження нелегального підприємництва у складі прихованої економіки для визначення заходів, які істотно вплинуть на його обсяг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналізуючи і систематизуючи наукові праці і законодавство, було розглянуто поняття «тіньова, підпільна економіка», «підприємництво» та його ознаки. Наведений матеріал поєднав положення

щодо змісту підприємництва у наукових працях Й. Шумпетера [1], А. Сміта [2], І.В. Ершова [3], О.М. Олейника [4], Філіппова С.В., [5], довідкової літературі [6], Господарському кодексі України (ГКУ) [7]. М.Л. Данилович-Кропивницька [8] досліджує мережі підприємців. Питання, викладені у статті, були предметом дослідження автора у дисертаційній роботі [9]. Актуальність вирішення проблеми прихованої економіки зумовила розроблення методик, які визначають об'єкт та методи його вимірювання. До таких належить «Керівництво виміру економіки, що не спостерігається» [10]. Його розробили авторитетні міжнародні організації: Організація економічного співробітництва та розвитку, Міжнародна організація праці, Міжнародний валютний фонд, Міждержавний статистичний комітет СНД та інші. Дослідженню змісту та розміру тіньової економіки у різних країнах світу присвятив свої численні праці авторитетний німецький економіст Фрідріх Шнайдер. Останнє дослідження для Міжнародного валютного фонду було опубліковане у 2018 році [11]. Вплив на підприємництво різних інструментів державного регулювання детально обґрунтовується в статті В.В. Гуменюка [12].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження ознак підприємництва як об'єкта легалізації («детінізації») економіки. З цією метою необхідно сформулювати поняття та окреслити ознаки підприємництва, зокрема нелегального. Це дасть змогу в подальшому визначити заходи державного регулювання, які впливають на обсяги прихованого підприємництва, та сформулювати ефективну систему заходів детінізації економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для визначення поняття прихованого від контролю держави сектора економіки у наукових та правових джерелах використовуються терміни «тіньова», «неформальна», «така, що не спостерігається», «підпільна». При цьому у поняттях вказуються різні об'єкти: економіка, підприємництво, виробництво, корупційні чи кримінальні доходи. Плутичина у термінології спостерігається навіть в офіційних документах. Так, в опублікованому Статкомітетом СНД російськомовному виданні «Керівництва виміру економіки, що не спостерігається» використовується термін «тіньове», а в оригінальній – англійській – «underground» – підпільне виробництво. Серед наведених термінів найпоширенішим є «тіньова економіка». Незважаючи на загальновідомість, він є неточним та оціночним, не дає чіткого розуміння змісту об'єкта, щодо якого застосовується. Поняття «тіньова» є омонімом, який паралельно позначає природне явище та не несе однозначного економічного змісту. У науковій літературі більшість авторів, вживаючи термін «економіка», фактично досліджують підприємництво. Така ж проблема простежується і у право-

вих актах. Відповідно до прийнятої ООН системи національних рахунків, економіка включає як підприємницькі сектори фінансових та нефінансових корпорацій, так і непідприємницькі – державного управління та некомерційних організацій, непідприємницьку діяльність домогосподарств. Такі некомерційні сектори мають свої специфічні, відмінні від підприємницьких економічні відносини. Тому боротьба з їх приховуванням є недоцільною (у разі самозабезпечення домогосподарств) або повинна вестися шляхом притягнення до кримінальної та адміністративної відповідальності за податкові, корупційні та інші посадові правопорушення. Вважаємо, що заходи з «детінізації» слід застосовувати насамперед щодо підприємництва. Воно становить найбільшу частку економіки. Саме специфіка підприємницької діяльності зумовлює її приховування від негативного впливу інструментів державного регулювання. Приховану від державного обліку підприємницьку діяльність умовно можна розділити на дві сфери, які виробляють дозволена та заборонена законом продукцію. Боротьба з останньою сферою повинна вестися лише заходами адміністративного чи кримінального переслідування. Заходи ж економічного державного регулювання матимуть першочерговий вплив на приховувану від державного контролю дозволена господарську діяльність із метою стимулювання підприємців до відображення в офіційному обліку та звітності (легалізації) своїх операцій. Отже, об'єкту легалізації необхідно дати відповідне поняття із чіткими, ідентифікуючими ознаками. В науковій літературі та практиці органів влади прийнято говорити про негативний чи позитивний вплив тих чи інших інструментів державного регулювання на підприємницьку діяльність. Це приводить до приховування операцій підприємців. При цьому не конкретизується, що саме в цій діяльності є об'єктом впливу і чому він змінює обсяги прихованого («тіньового») сектора економіки. Це приводить до нерозуміння і неправильних оцінок впливовості заходів легалізації, які передбачаються в державних цільових програмах, що знижує їхню результативність. Вирішувати цю проблему можна шляхом визначення ознак підприємницької діяльності, які і демонструватимуть ті її «сторони», що піддаються впливу інструментів державного регулювання. Для прикладу: складні та високовартісні митні процедури знижують прибутковість та збільшують ризикованість, що є ознаками підприємництва. Дерегуляція в цьому напрямі знизить частку нелегального підприємництва. Ставки ж податку, які вважаються чи не головним чинником «тіньової економіки», впливають переважно на ціну продукції, що є негативним фактором скоріше для споживача, ніж для підприємця. Невід'ємним складником історії розвитку економічної науки було визначення поняття та



ознак підприємництва у численних працях учених-економістів та юристів, енциклопедичних словниках, законодавстві. Нині сформовано досить великий перелік ознак підприємництва (табл. 1).

У таблиці наведено лише окремі джерела, де містяться аналізовані ознаки. Серед останніх є суперечливі, оціночні, подібні за змістом. Зокрема, «особиста майнова відповідальність» є необхідним складником «участі в обороті»; «новаторство» близьке до «ініціативності»; «виробництво продукції» є наслідком «поєднання факторів виробництва» і разом становлять зміст виробничого процесу; «відокремлене майно» є однією з ознак «самостійності».

Такі ознаки, як підприємницький ризик, поєднання факторів виробництва та виробництво продукції, не викликають сумнівів і є притаманними будь-якій підприємницькій діяльності. Державне регулювання може бути для бізнесу як джерелом небезпек (ризиків), так і засобом запобігання та вирішення можливих проблем. Залежно від вказаних двох векторів впливу держави він приводить до збільшення чи зменшення тіншового сектору економіки.

Товари, роботи і послуги є результатом підприємництва, а змістом – поєднання факторів виробництва. Отже, ознакою підприємництва є поєднання факторів виробництва для виробництва продукції (товарів, робіт, послуг).

Таким чином, для об'єднання ознак «поєднання факторів виробництва» та «виробництво продукції» пропонуємо використовувати ознаку «здійснення господарської діяльності» – виробництво товарів, виконання робіт, надання послуг на основі залучених виробничих ресурсів (факторів виробництва). Державне регулювання може сприяти чи обмежувати господарську діяльність через встановлення механізму доступу до ресурсів та реалізації продукції (дозволи на використання надр та

будівництво; найм працівників, митні процедури, забезпечення конкуренції тощо). Це стимулює підприємців до легальної чи прихованої (нелегальної діяльності).

*Отримання прибутку.* Мета отримання прибутку є ознакою підприємництва, яка міститься як у наукових працях, так і у законодавстві. Поряд із цією ознакою у Господарському кодексі та французській енциклопедії управління як мета також зазначається досягнення інших економічних та соціальних цілей. Проведені соціологічні дослідження свідчать про те, що значна кількість підприємців ставлять перед собою й інші цілі: незалежність, соціальне визнання, реалізацію власних ідей тощо. Незважаючи на це, мета отримання прибутку є тією формальною ознакою, за якою і відрізняють підприємницький сектор економіки від сфери державного управління, громадських організацій, домогосподарств, діяльність яких здійснюється без мети отримання прибутку. Крім того, беззаперечною є необхідність ведення підприємцем лише прибуткової діяльності щонайменше у довгостроковому періоді. Оскільки підприємець є самостійним у своїй діяльності, збитковість приведе до його банкрутства. Отже, ознакою підприємництва є не мета, а умова – необхідність отримання прибутку. За цієї умови підприємець покрити витрати та отримає засоби для реалізації своїх інтересів. Безумовним фактором, який впливає на прибутковість, є система державного регулювання, насамперед через встановлення обов'язкових платежів. Отже, для легалізації підприємництва необхідно вживати заходів для зменшення витрат бізнесу (податкових, соціальних, ліцензійних).

Ознака *самостійності* потребує уточнення, пов'язаного з наявністю державного регулювання економіки: тарифного, дозвільного, технічного, екологічного тощо. Це виключає повну самостійність, оскільки дії підприємця повинні відповідати

Таблиця 1

Класифікація ознак підприємницької діяльності

Групи джерел	Ознаки підприємницької діяльності												
	Прибутковість	Ризикованість	Самостійність, відокремлене майно	Особиста участь в обороті	Особиста відповідальність	Новаторство, ініціатива	Систематичність	Поєднання факторів	Виробництво продукції	Державна реєстрація	Особа		Професійність
											Фізична	Юридична	
И. Шумпетер	+					+		+			+		
А. Сміт	+	+	+										
ГКУ	+	+	+	+		+			+	+	+	+	
Ершова І.В.			+		+				+				
Олейник О.М.	+	+	+				+		+				+
Філіппова С.В.	+	+	+	+			+		+	+	+	+	

Джерело: розроблено автором на основі аналізу літератури

вимогам законодавства та представників органів влади. Однак у межах зазначених «регуляторних рамок» підприємець самостійно приймає рішення: вести чи ні бізнес, у якій сфері, як залучати ресурси, який продукт виготовляти та як його реалізовувати тощо. Обмеження самостійності є однією з причин ведення бізнесу нелегально. Отже самостійність є невідемним атрибутом підприємництва. Відповідно до цього, заходи державного регулювання, які обмежують самостійність підприємців, приводять до зростання тіньового сектору економіки.

До ознак підприємництва відносять також особисту участь у господарському обороті та особисту майнову відповідальність зобов'язаннями. Перша передбачає укладення правочинів у процесі виробництва та реалізації продукції. Будь-який правочин передбачає і майнову відповідальність за його порушення. Отже, ці дві ознаки співвідносяться як загальне та окреме, що робить недоцільним виокремлення другої. Суперечливим є і твердження про особисту участь в обороті. Підприємець особисто є стороною господарських відносин лише у разі, якщо він діє як фізична особа-підприємець. Більша ж частина господарського обороту здійснюється між юридичними особами, які і набувають прав і обов'язків за відповідними правочинами. Згідно із законодавством України та інших держав світу, підприємці не несуть відповідальності за зобов'язаннями створених ними підприємств. Отже, особисту участь в обороті недоцільно виокремлювати як ознаку підприємництва.

Аналогічно до попередніх ознак недоцільно розмежовувати *ініціативність та новаторство* як поняття, близькі за значенням. Ініціатива є ознакою кожної самостійної дії (а не лише підприємництва) і, як правило, передбачає і новаторство. Очевидно, що новаторство є продуктом підприємництва, оскільки може забезпечити створення нового, а отже – високоприбуткового продукту. Однак значна частина підприємництва не є новаторською: виробництво традиційних продуктів, «копіювання» наявного бізнесу, слідування вимогам франшизи, які забороняють будь-які зміни та новації, тощо.

Ознаку *систематичності*, як правило, визначають за кількістю повторень підприємницьких операцій. Часто застосовується формальний, юридичний підхід – три та більше повторення становлять систему. Однак систематичність – значно ширше поняття, ніж повторюваність. Вона, зокрема, передбачає наявність закономірностей та сталих зв'язків у таких повтореннях. Тому систематичність може бути відсутня у підприємстві, пов'язаному з: нестабільним попитом на реалізацію високовартісних, рідкісних, інноваційних проєктів; випадковим, додатковим джерелом доходів фізичних осіб та громадських організацій тощо. Отже, «систематичність» не є безумовною ознакою підприємництва.

*Державна реєстрація.* Діяльність двох підприємців, один із яких зареєстрований в органах влади, а інший – ні, за економічним змістом ідентична: обидва здійснюють закупівлі і реалізують свою продукцію. У прихованому секторі економіки підприємництва діяльність ведеться без державної реєстрації всієї чи частини діяльності. Незважаючи на це, така діяльність, безумовно, залишається підприємницькою. З іншого боку, в Україні та багатьох інших державах встановлено систему контролю за діяльністю підприємців, яких зобов'язують проходити державну реєстрацію. Це дає змогу поділити підприємницьку діяльність на законну (легальну), зареєстровану, та незаконну, яка приховується. Це є одним із засобів державного регулювання легалізації підприємництва. Крім того, створити та використовувати юридичну особу для ведення бізнесу можливо лише провівши її державну реєстрацію. Таким чином, виникає ситуація, за якої обов'язковою ознакою підприємництва повинна бути «державна реєстрація», яка за економічним змістом не є його ознакою. Більше того, значна частина мікробізнесу домогосподарств економічно та організаційно не може забезпечити проведення державної реєстрації та подання відповідної звітності. Одночасно виявлення та контроль великої кількості таких осіб, які ведуть бізнес самостійно, з використанням лише власних ресурсів вимагає значно більших державних витрат, ніж можливий позитивний ефект від цього. Отже, державна реєстрація є безумовною ознакою діяльності лише юридичних осіб, а не всієї підприємницької діяльності.

Попередня ознака тісно пов'язана з проблемою віднесення до суб'єктів підприємництва юридичних та фізичних осіб. У більшості наукових праць не розмежовуються поняття підприємця та суб'єкта підприємницької діяльності. Використовуючи формально-юридичний підхід, до останнього відносять і юридичних осіб. Внаслідок цього ці два поняття ототожнюються. Однак із змістовно-економічного погляду суб'єктом підприємства не може бути юридична особа, яка є лише правовою конструкцією – «фікцією», через яку фізичні особи здійснюють свій бізнес.

Ще складніше визнати суб'єктом підприємства досліджувані М.Л. Данилович-Кропивницькою стратегічні альянси та мережі підприємств. Це об'єднання юридично автономних підприємств, які за економічним змістом своєї діяльності перетворюються в окремий суб'єкт ринку. Мережа чи альянс формуються на основі частково формалізованих або довірчих – неформальних відносин, тому переважно не мають окремої правосуб'єктності. Змістовно ж її об'єднують підприємці – фізичні особи, які координують діяльність, приймаючи відповідні управлінські рішення.

Отже, суб'єктом підприємництва за економічним змістом є лише фізична особа.

*Професійність* передбачає наявність знань та навичок для здійснення певної діяльності. Ця ознака дає змогу наголосити, що підприємницька діяльність здійснюється не випадково, а через спрямованість на це її суб'єкта. Ця спрямованість стимулює підприємця набувати необхідних компетентностей, що забезпечать реалізацію його ідей.

Виходячи з проведеного аналізу, пропонуємо такі ознаки підприємницької діяльності, як: беззбитковість; ризикованість; обмежена господарська та майнова самостійність; господарська діяльність. Всі вони піддаються впливу державного регулювання легалізації (детінізації) підприємництва. Суб'єктом підприємництва є професійна фізична особа.

Отже, підприємництво – це обмежена державним регулюванням самостійна, ризикована, професійна діяльність фізичних осіб, які здійснюють господарську діяльність за умови беззбитковості у довгостроковому періоді.

Нелегальне підприємництво протиправно приховується від державного регулювання з метою уникнення його шкідливого впливу на прибутковість, ризикованість, самостійність та умови ведення господарської діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Частина наведених в наукових та законодавчих джерелах ознак підприємництва є суперечливими, що не дає змоги належним чином зрозуміти його зміст та «реакцію» на зовнішні впливи. Також використовується значна кількість різних понять, які охоплюють різні економічні відносини, що приховуються від державного контролю. Це зумовлює значні проблеми у процесах «детінізації» економіки. Чітке визначення поняття та ознак об'єкта державного регулювання процесів легалізації підприємництва дасть змогу визначити характер впливу, підвищити ефективність такого регулювання. Це дасть змогу обґрунтувати вибір ефективних заходів легалізації підприємництва в подальших дослідженнях.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Корогод І.В. Генезис і сутнісна характеристика бізнесу в контексті економічних учень. *Економіка і регіон*. 2012. № 2. С. 57–62.
2. Бешлей О.Н. Историчний генезис розвитку підприємництва в контексті економічних вчень. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 22. С. 159–166.
3. Ершова І.В. Понятие предпринимательской деятельности в теории и судебной практике. *Lex Russica*. 2014. № 2. С. 160–167.
4. Олейник О.М. Формирование критериев квалификации предпринимательской деятельности в судебной практике. *Предпринимательское право*. 2013. № 1. С. 2–16.
5. Філіппова С.В., Богаченко А.В. Проблеми визначення поняття малого промислового підприємництва та його нормативно-правове забезпечення. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2015. № 7. С. 166–171.
6. Une Dictionnaire de gestion. 3e éd. Revue et augmentée. Paris: La Découverte, 2001. 415 p.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436–IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 22.03.2019).
8. Данилович–Кропивницька М.Л., Тревого О.І. Сучасні підходи до визначення мережевих структур. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2016. №11. С. 123–130.
9. Гуменюк В.В. Державне регулювання процесів легалізації прихованого підприємництва: дис. канд. ек. наук: 08.00.03. Львів, 2016. 199 с.
10. OECD PublicationsService. *Measuring the Non-Observed Economy a handbook*. URL: <http://www.oecd.org/std/na/1963116.pdf>. (дата звернення: 10.03.2019).
11. Schneider F., Medina L. Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? *International Monetary Fund Working Paper*. 2018. No. 18/17. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/01/25/Shadow-Economies-Around-the-World-What-Did-We-Learn-Over-the-Last-20-Years-45583> (дата звернення: 01.03.2019).
12. Гуменюк В.В. Определение причин существования нелегального (теневого) предпринимательства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 160–165.

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

### SYSTEM OF MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES FOR FARMING ENTERPRISES

У статті розглянуто теоретико-методичний підхід до розвитку системи управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств, що передбачає виокремлення у системі управління маркетинговою діяльністю розширеного комплексу маркетингу (4 «Р» + personal) та формування інфраструктури управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств і враховує вплив різних рівнів середовища маркетингової діяльності з метою підвищення якості ухвалення рішень, адаптування їх до сучасних вимог та потреб вітчизняного аграрного бізнесу й економіки загалом. Еволюція маркетингу як системи управління різними суб'єктами господарювання сприяла його перетворенню на дієвий і пріоритетний механізм досягнення визначених цілей і завдань. Фермерські господарства становлять важливу частину аграрного сектору економіки України. Ця форма господарювання традиційна для українців та є найпоширенішою серед сільськогосподарських підприємств за організаційними формами суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** управління маркетинговою діяльністю, управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств, фермерські господарства, аграрний бізнес, маркетингове середовище.

*In article is considered the theoretical and methodological approach to the development of the system of management of marketing activities for farming enterprises.*

управления маркетинговой деятельностью фермерских хозяйств, что предусматривает выделение в системе управления маркетинговой деятельностью расширенного комплекса маркетинга (4 «Р» + personal) и формирование инфраструктуры управления маркетинговой деятельностью фермерских хозяйств и учитывает влияние различных уровней среды маркетинговой деятельности с целью повышения качества принятия решений, адаптации их к современным требованиям и потребностям отечественного аграрного бизнеса и экономики в целом. Эволюция маркетинга как системы управления различными субъектами хозяйствования способствовала его превращению в действенный и приоритетный механизм достижения поставленных целей и задач. Фермерские хозяйства составляют часть аграрного сектора экономики Украины. Эта форма хозяйствования традиционна для украинцев и является самой распространенной среди действующих сельскохозяйственных предприятий по организационным формам субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** управление маркетинговой деятельностью, управление маркетинговой деятельностью фермерских хозяйств, фермерские хозяйства, аграрный бизнес, маркетинговая среда.

УДК 339.138

**Зінцьо Ю.В.**

к.е.н., асистент кафедри маркетингу  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

*In article deals with the theoretical and methodological approach to the development of management of marketing activities system for farming enterprises is extended. Unlike the common one, it involves the identification of an extended marketing complex (4 "P" + personal) in the marketing activity management system and the formation of a marketing activities' management infrastructure for farming enterprises. It takes into account the impact of different levels of the marketing environment in order to improve the quality of decision-making, adapts it to the modern requirements and needs of domestic agrarians business and economy in general. Ukraine has a great potential for effective development of the agrarian sector of the economy and improvement of its competitiveness on the world and national markets of agricultural produce. An important role in this process belongs to farming enterprises. It was found that farming enterprises constitute an important part of the agrarian sector of Ukraine's economy. This form of management is traditional for Ukrainians. Farms are the most common among existing agricultural enterprises in terms of the organizational forms of business entities. The work specifies that marketing activities are managed through marketing, information, analytical and regulatory support. The marketing management infrastructure of farming enterprises can be divided into two blocks. The first part includes logistics, communication, trade infrastructure, while social and industrial belong to the second block. The evolution of marketing, as a management system for various business entities, has contributed to its transformation into an effective and priority mechanism for achieving the identifiable goals and objectives. Marketing has become a philosophy of business management since it proclaims a priority to take into consideration its principles when adopting management decisions. Based on the analysis conducted, the author proposed a conceptual scheme of interaction of farming enterprises with its working environment in the process of managing their marketing activities.*

**Key words:** management of marketing activity, agricultural marketing management, farming enterprises, agrarian business, marketing environment.

**Постановка проблеми.** Маркетингова діяльність лише поверхово, а інколи й фрагментарно охоплювала сферу діяльності фермерських господарств. Її застосовували без урахування комплексного підходу до вирішення проблем, відповідної методики й інструментарію дослідження. Основна мета маркетингу фермерських господарств – продемонструвати споживачеві важливість його тактичної та стратегічної діяльності. Комплексний маркетинговий підхід дає відповіді на питання, чого споживач бажає і за яку ціну, в яких обсягах, якої якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні проблеми маркетингового управління аналізували зарубіжні вчені Г. Арм-

стронг, М. Бейкер, Б. Берман, П. Діксон, П. Друкер, Г. Дж. Болт, Дж. Еванс, Ф. Котлер, М. Портер. Суть маркетингового управління в аграрній сфері вітчизняної економіки досліджували Г. Андрусенко, І. Ансофф, Л. Балабанова, А. Войчак, О. Варченко, М. Данько, О. Єранкін, Г. Мостовий, А. Павленко та ін.

**Постановка завдання.** Удосконалити теоретико-методичний підхід до розвитку системи управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З огляду на важливість організації виробництва, підвищення рентабельності й конкуренто-

спроможності фермерських господарств в умовах ринкових відносин, виникає усвідомлена потреба комплексного вивчення особливості управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства (рис. 1). Це б дало змогу забезпечити поліпшення практичної маркетингової роботи на українських фермерських господарствах.

Об'єктом управління маркетинговою діяльністю є фермерське господарство, предметом – становище господарства на ринку.

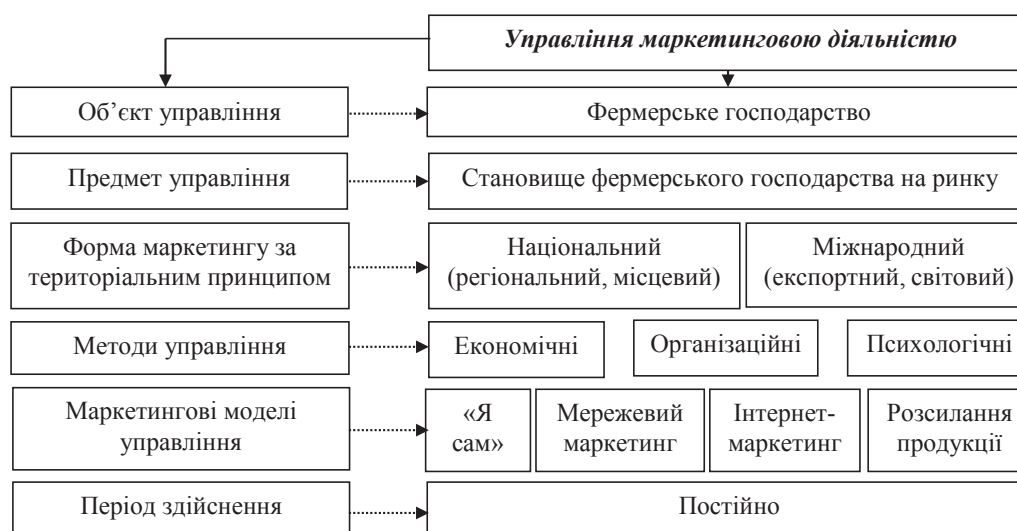
Управління маркетинговою діяльністю за територіальним принципом відбувається на двох рівнях – національному (місцевому, регіональному); міжнародному (експортному, світовому). Доступ до першого рівня мають усі фермерські господарства незалежно від їхнього розміру та спеціалізації. Виробляти фермерську продукцію на міжнародному рівні можуть лише великі господарства з потужною конкурентоспроможною позицією на вітчизняному ринку.

Під методами управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства розуміємо економічні (планування, дослідження, збут, ціноутворення), організаційні (розпорядження, рекомендації), психологічні (переконання). Маркетингові моделі управління «Я сам» здебільшого застосовують дрібні фермерські господарства через особистий продаж фермером. Мережевий маркетинг передбачає створення мережі зазвичай на базі місцевої бізнесової асоціації чи торгово-промислової палати у регіоні. Інтернет-маркетинг доступний усім господарствам, оскільки є зручним способом повідомити інформацію стосовно асортименту фермерської продукції великій кількості осіб. Постачання продукції клієнтам – це надсилання зразків виготовленої продукції реальним і потенційним споживачам.

Управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства – не одноразова акція з підвищення рівня обсягів продажу чи залучення нових клієнтів, а безперервний процес. Ця діяльність має відбуватися лише на постійній умові, тоді застосування маркетингу фермерським господарством буде ефективним.

Однак є багато особливостей, які притаманні сільському господарству та позначаються на функціонуванні агробізнесу в умовах ринкової економіки. Важливо, щоб маркетинголог поєднував природно-біологічні процеси з виробничо-економічними. Природні закони розвитку рослин і тварин не можна ігнорувати, бо це може спричинити зниження ефективності інших ресурсів. Природно-біологічні процеси мають вагомое значення у виборі технологій виробництва для підвищення ефективності. Хімічні засоби захисту рослин, добрива, сільськогосподарські машини, організацію праці – усе треба пристосовувати під зазначені процеси. Це засвідчує тісний зв'язок між сільським господарством і навколишнім середовищем, що потребує «творчого» управління. Для ефективного ведення господарства не може бути чітко окреслених меж між виконанням та управлінням. Поєднання якостей господаря, менеджера і виконавця, як підтверджує практика, сприяло розвитку фермерського господарства у розвинутих країнах [6, с. 79–81].

Вигідне географічне розташування країни, сприятливий природний клімат, вітчизняні чорноземи дають змогу отримувати високі урожаї фруктів і овочів. Україна посідає перше місце у світі з виробництва соняшнику, олії та з експорту її, третє – з виробництва ячменю, четверте – з експорту кукурудзи. Оскільки населення на планеті постійно збільшується, то така ситуація сприя-



**Рис. 1. Комплексний характер управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства**

Джерело: розроблено автором на підставі [1; 9]

тиме розвитку виробництва вітчизняного агробізнесу в світі [8].

Сезонність сільського господарства пов'язана з нерівномірним використанням техніки, робочої сили, а також доходів упродовж року. Такий факт пояснює велику залежність від одержання кредитів для розвитку й функціонування агробізнесу [7, с. 79–81].

Фермерська продукція має обмежений термін використання, тому потребує особливих умов зберігання. Недотримання та недооцінення цієї особливості приведе до того, що насіння й інший посівний матеріал втратить функцію репродуктивності, м'ясо і молочні вироби зіпсуються [4, с. 258].

Кожна сільськогосподарська культура, яку вирощують, має свій унікальний календарний термін сходження, дозрівання та збирання. Саме цим пояснюється тривалість виробничого процесу. Така сама ситуація з тваринами, які ростуть повільно. Різно зменшити або збільшити поголів'я телят чи ягнят практично неможливо, з огляду на природні чинники. Неможливо також різко збільшити або зменшити обсяг пропозиції сільськогосподарської продукції тваринництва чи рослинництва на ринку в короткі терміни [6, с. 79–81].

На діяльність фермерських господарств значно впливають нестійкі погодні умови. Скільки б держава не намагалася захистити фермера від усіх збитків, але повністю це зробити не вдається. Такий вид господарської діяльності залишається найризикованішим. Виробництво сільськогосподарської продукції безпосередньо залежить від погодних умов: повені, засуха, град можуть миттєво знищити очікуваний урожай. Від цього залежать усі коливання врожайності й обсяги майбутніх прибутків аграріїв.

На продукції фермерських господарств позначається і відмінність у родючості землі. У країні рівень родючості різний (залежно від конкретного регіону чи місцевості). Навіть за однакових трудових і матеріальних затрат результати будуть кардинально різними. Така залежність від кліматичних, географічних умов і ґрунту конкретної місцевості зумовлює спеціалізацію на певному виді продукції регіону. Це підтверджує професор Колумбійського університету Т. Хеджес, автор книги «Організація господарства на фермах», наголошуючи, що діяльність кожної ферми треба розпочинати з оцінки трьох основних природних чинників – води, землі й клімату [6, с. 79–81]. Усі без винятку особливості варто урахувувати в організації маркетингової діяльності в агробізнесі.

Зауважимо також, що на рішення у процесі управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства впливають особливості ринкової структури, де вона функціонує. У нашому разі йдеться про один із видів ринкових структур – ринок із чистою (досконалою) конкуренцією. Озна-

ками її є: 1) велика кількість продавців; 2) стандартизований тип продукту; 3) недостатність впливу на установлення ринкової ціни; 4) відсутність перешкод для входження у галузь та умов для нецінової конкуренції [2; 3].

Щоби з'ясувати, який інструментарій застосовувати в управлінні маркетинговою діяльністю фермерського господарства, визначимо причини, котрі гальмують впровадження маркетингу. Це:

- непевненість керівництва – сумніви у необхідності й ефективності використання маркетингу;
- безініціативність керівництва – ставлення до нововведень і змін зі значною інертністю;
- малообізнаність керівництва – низький рівень знань із цього питання;
- відсутність досвіду керівництва, тобто практичних навичок у використанні маркетингу;
- нестача кваліфікованих трудових ресурсів – незначна кількість фахівців, обізнаних у цій галузі;
- брак фінансових ресурсів – коштів для ризикованих кроків у зв'язку зі структурними змінами та реорганізації.

Названі чинники засвідчують серйозні проблеми, які виникають, коли фермерські господарства обмежено використовують маркетинговий інструментарій. Саме тому автор запропонував систему управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств, що організаційно та функціонально адаптовані до вимог і потреб вітчизняного агробізнесу й економіки загалом (рис. 2).

З нашого погляду, основою запропонованої системи є фермерські господарства, які провадять маркетингову діяльність через застосування комплексу маркетингу 4 «Р». Зауважимо: для вдосконалення господарської діяльності фермерських господарств через призму маркетингу треба використати більше елементів комплексу маркетингу, крім стандартних 4 «Р». Ми пропонуємо зарахувати до цього комплексу ще один елемент – «personal» (працівників), оскільки вважаємо, що він є внутрішнім елементом 3-поміж основних 4 «Р». Це – зв'язувальна ланка чи механізм, за сприяння якого інструменти «product», «price», «place», «promotion» функціонують і впливають один на одного.

Управляти маркетинговою діяльністю фермерських господарств можна за умови виконання п'яти функцій (аналітичної, планово-виробничої, збуту та розподілу, просування, ціноутворення) [5, с. 23].

Маркетинговою діяльністю управляють за допомогою маркетингового, інформаційного, аналітичного та нормативно-правового забезпечення. Інфраструктуру управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств можна розподілити на два блоки. До складу першого входить логістична, комунікаційна торговельна інфраструктура, натовість соціальна та виробнича – до другого блоку.

Фермерські господарства, як і всі організаційно-правові форми, не можуть діяти в ізоляції від впливу зовнішнього середовища. Найближчим до фермерських господарств є зовнішнє мікросередовище. Ми пропонуємо називати його безпосереднім маркетинговим середовищем – з ним фермери контактують найбільше під час маркетингової діяльності. Йдеться про посередників, постачальників, конкурентів, контактні аудиторії, обслуговуючі кооперативи.

Подальший рівень – національне маркетингове середовище, де розташовані інституційне забезпечення агробізнесу й економічні інструменти дер-

жавного регулювання агробізнесу (податки, ціни, пільги, санкції). Ми не можемо ігнорувати вплив інституційних чинників – формальних і неформальних, оскільки, з нашого погляду, на цьому рівні визначено загальноприйняті вимоги до учасників вітчизняного агробізнесу: «правила гри» – заборонене і прийняте.

Міжнародне маркетингове середовище становить наступний рівень діяльності фермерського господарства. Сюди ми віднесли міжнародні організації (Продовольчу і сільськогосподарську організацію (ФАО), Світову організацію торгівлі (СОТ)) та міжнародну торгівлю.

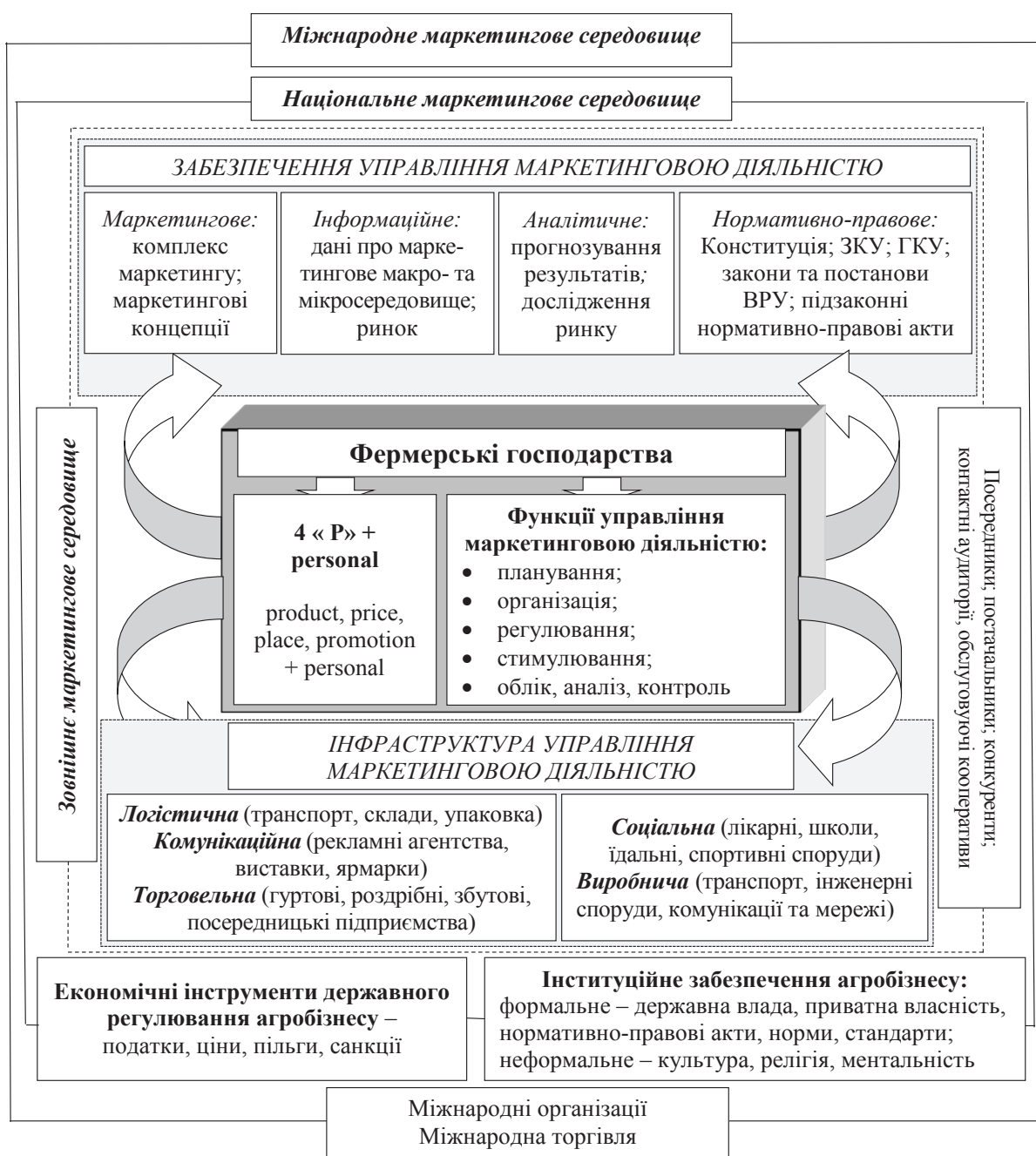


Рис. 2. Система управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств

Джерело: розроблено автором

Зауважимо: найважливіша особливість застосування маркетингу в агробізнесі – факт, що продукція, вироблена фермерськими господарствами, є товаром першої необхідності, попит на яку не можна відкласти чи задовольнити наперед [4, с. 257–258]. Тому за умов недосконалого та неповного врахування особливостей, притаманних лише цій сфері бізнесу, неможливе повноцінне управління зазначеними господарствами.

Застосування додаткового елемента маркетинг-міксу, на нашу думку, – універсальний напрям для управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств. Ігнорувати додатковий інструмент впливу, що виник унаслідок розвитку сучасної маркетингової науки, не варто.

**Висновки з проведеного дослідження.** Удосконалено теоретико-методичний підхід до розвитку системи управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств, що, на відміну від поширених, передбачає виокремлення у системі управління маркетингової діяльності розширеного комплексу маркетингу та формування інфраструктури управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств і враховує вплив різних рівнів середовища маркетингової діяльності з метою підвищення якості ухвалення рішень, адаптування їх до сучасних вимог та потреб вітчизняного аграрного бізнесу й економіки загалом.

Отже, еволюція маркетингу як системи управління різними суб'єктами господарювання сприяла його перетворенню на дієвий і пріоритетний механізм досягнення визначених цілей і завдань. Маркетинг став філософією управління бізнесом,

оскільки пріоритетним під час ухвалення управлінських рішень є його принципи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончаров В.М., Шевченко М.М., Припотень В.Ю. Маркетингові підходи до формування стратегії підприємства : монографія. Луганськ : Нолідж, 2013. 146 с.
2. Економічна теорія. Вступ. Макроекономіка. Мікроекономіка : навчальний посібник / за ред. О.З. Ватаманюка. Львів: Інтелект-Захід, 2011. 655 с.
3. Економічна теорія: макроекономіка і мікроекономіка : навчальний посібник / за ред. З.Г. Ватаманюка, С.М. Панчишина. Київ: Видавн. дім «Альтернативи», 2005. 606 с.
4. Красноручський О.О. Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій : монографія. Херсон: Грін Д.С., 2012. 348 с.
5. Майовець Є.І. Маркетинг: теорія та методологія : навчальний посібник Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2015. 450 с.
6. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / под ред. проф. В.А. Алексунина. Москва: Издательско-книготорг. центр «Маркетинг», 2001. 516 с.
7. Маслова И.В. Маркетинг: учебник / И.В. Маслова та ін. СПб.: Питер, 2002. 397 с.
8. Україна у цифрах у 2015 році. *Статистичний збірник*. Київ: Державна служба статистики України, 2016. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2017)
9. Шведюк В.А. Маркетингові стратегії розвитку фермерських господарств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Дніпропетровськ, 2009. 18 с.



## ГАЛУЗЕВІ ПРОБЛЕМИ І ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВЕРТОЛЬОТобУДУВАННЯ В СИСТЕМІ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

### SECTORAL PROBLEMS AND PRIORITY DEVELOPMENT DIRECTIONS OF THE HELICOPTER INDUSTRY IN THE SYSTEM OF AVIATION COMPLEX OF UKRAINE

УДК 338.22.45

**Купріянова В.С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії  
Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

**Матюшенко І.Ю.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

*Досліджено галузеві проблеми становлення вертольотобудування в системі авіаційного комплексу України. Проаналізовано думки інших авторів щодо визначення державної підтримки галузі. Проведено аналіз низки законодавчих актів, які повинні були б забезпечувати умови для ефективного використання виробничого й науково-технічного потенціалів і сприяти підвищенню експортних можливостей вертольотобудування. Наведено перелік сучасних викликів для напрямів розвитку галузі й авіаційного комплексу в цілому. Проведено аналіз оцінки стратегічного потенціалу й можливостей розвитку авіаційного комплексу з урахуванням галузі вертольотобудування. На основі проведеного дослідження пропонується науковий підхід до теоретичного узагальнення організації державного регулювання галузі. У підсумках зроблено висновки щодо певних шляхів і методів процесу державної підтримки розвитку вертольотобудування й авіаційного комплексу України у цілому.*

**Ключові слова:** галузь вертольотобудування, авіаційний комплекс, стратегія, державне регулювання, цільова програма.

*Исследованы отраслевые проблемы становления вертолетостроения в системе*

*авиационного комплекса Украины. Проанализированы мнения других авторов относительно государственной поддержки отрасли. Проведен анализ ряда законодательных актов, которые должны были бы обеспечивать условия для эффективного использования производственного и научно-технического потенциалов и способствовать повышению экспортных возможностей вертолетостроения. Приведен перечень современных вызовов для направлений развития отрасли и авиационного комплекса в целом. Проведен анализ оценки стратегического потенциала и возможностей развития авиационного комплекса с учетом отрасли вертолетостроения. На основе проведенного исследования предлагается научный подход к теоретическому обобщению организации государственного регулирования отрасли. По итогам исследований сделан вывод относительно определенных путей и методов процесса государственной поддержки развития вертолетостроения и авиационного комплекса Украины в целом.*

**Ключевые слова:** отрасль вертолетостроения, авиационный комплекс, стратегия, государственное регулирование, целевая программа.

*Sectoral problems of the establishment of helicopter engineering in the system of aviation complex of Ukraine are studied. Scientific papers of domestic scientists on the development and support of the aircraft industry are analysed. A number of legislative acts are analysed that should provide conditions for the effective use of production and also scientific and technological potential and contribute to the improvement of the export capacity of helicopter engineering, including the Strategy for Revival of the Ukrainian Aircraft Manufacturing Industry for the Period until 2022. The authors investigated the state and prospects of development of helicopter engineering, which are based on a comprehensive analysis of world market trends, the study of demand and capacity of world segments of the market for helicopter products. It is determined that one of the key issues of supporting the domestic helicopter industry is, among other things, to extend preferences to it in public procurements because public procurements are the largest investment resource available in the country today. Analysis of assessment of strategic potential and development possibilities of the aircraft complex, taking into account the helicopter industry, is conducted and it confirms that despite the existence of weaknesses and threats of the external environment, it is a priority high-technology sector of the economy in Ukraine. On the basis of the study carried out, a scientific approach to the theoretical generalization of the organization of state regulation of the industry is proposed. Conclusions are drawn on certain ways and methods of the process of developing a modern and effective system of the industry, namely, it is proposed a methodological approach to the formation of state support mechanism for the development of the helicopter industry through the application of financial management methods, which allow respecting the interests of participants in the aviation complex and, as distinct from the completed state comprehensive development programs for the aircraft industry of Ukraine, do not require direct state financing. Practical recommendations are provided in the framework of future state comprehensive target support program of the helicopter industry, namely: sectoral with the use of leasing schemes, through the fractional participation of public funds by creating a state credit guarantee institution; or special, attracting private financing sources on the basis of public-private partnership.*

**Key words:** helicopter industry, aviation complex, strategy, state regulation, target program.

**Постановка проблеми.** Згідно зі Стратегією відродження українського авіабудування до 2022 р., Україна належить до небагатьох країн світу, що володіють повним циклом створення авіаційної техніки (АТ) [1]. Існуючий потенціал авіаційного комплексу (АК) України є достатнім для збільшення номенклатури та обсягів розроблення і виробництва АТ, зокрема вертольотів. Як серйозний аргумент на користь можливої реалізації даного проекту спостерігачі незмінно відзначали наявність у країні великого наукового потенціалу і виробничих потужностей [2].

Створення вітчизняного вертольотобудування на різних етапах новітньої історії України розглядалося як у політичному, так і в економічному контексті. Всупереч поширеній думці, вертольотобудування в Україні має більше ніж вікову історію [3, с. 8]. Перспектива виробництва вертольотів в Україні відповідає пріоритетам державної політики і була визнана ще в 2001 р., коли уряд затвердив «Державну комплексну програму розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 р.» з відповідним розділом щодо вертольотобудування та в інших законодавчих актах [4–6].

Отже, виконання положень законодавчих актів повинно було б забезпечувати сприятливі умови для ефективного використання виробничого й науково-технічного потенціалів, а також сприяти підвищенню експортних можливостей вітчизняного АК. Однак існуючий рівень державної підтримки, неодноразова безсистемна структурна перебудова однієї з найбільш пріоритетних галузей промисловості вкрай негативно позначилися на її становищі [7, с. 149–152; 8, с. 47–52].

У сучасних умовах особливу актуальність набуває державна підтримка АК України, а також галузі вертольотобудування, саме «орієнтація на такий результат передбачає використання певних засобів, механізмів та інструментарію державного регулювання економіки» [9, с. 24; 10, с. 198].

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

Інформаційною основою дослідження є наукові публікації українських учених-економістів, аналітичні матеріали провідних міжнародних організацій, законодавчі акти, нормативні документи уряду України, інформаційні портали. Зазначена проблема вивчалася низкою науковців, таких як: Л. Абалкін, О. Андрєєва, В. Бабич, В. Геєць, І. Геєць, М. Гуревич, Б. Данилишин, М. Кизим, С. Мочерний, І. Михасюк, Л. Шостак та ін.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є теоретичне узагальнення організації державного регулювання (ДР) розвитку АК в Україні на прикладі вертольотобудування. Для досягнення поставленої мети дослідження визначено такі наукові завдання: дослідити галузеві проблеми і пріоритетні напрями розвитку вертольотобудування в системі авіаційного комплексу України; виявити певні шляхи і методи здійснення процесу державної підтримки АК на прикладі вертольотобудування; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму підтримки розвитку вертольотобудування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідно зазначити, що реальний стан справ у вітчизняному АК з огляду на нинішню економічну ситуацію викликає занепокоєння і має досить критичну оцінку експертів [11]. До основних проблем АК України можна віднести:

- невиконання урядом законодавчих актів щодо стимулювання розвитку авіаційної промисловості;
- відсутність державної підтримки експортерів АТ;
- нестачу обігових коштів для виконання виробничих програм підприємств;
- недостатню кількість прибуткових проектів, які б змогли забезпечити підприємства ресурсами для переходу на серійне виробництво, що призводить до подорожчання АТ та фактичної нерентабельності виробництва;
- Україна за останні три роки серійно не випустила жодного літака;

- зношеність основних засобів підприємств;
- диференціацію партнерів та ринків збуту;
- відсутність принципово нових ініціатив;
- необхідність реорганізації держпідприємства «Антонов»;
- скорочення кількості авіаційних фахівців.

Визначаючи стан і перспективи розвитку галузі вертольотобудування в Україні, необхідно зазначити, що вони повинні базуватися на комплексному аналізі тенденцій світового ринку, вивченні попиту й потенціалу сегментів ринку виробленої продукції, а також низки інших значущих чинників і чинних нормативних документів.

У цілому, згідно з оцінками Airbus, ринок вертольотів у світі оцінюється в 370 млрд. євро, а протягом наступних 20 років цей сегмент виросте на 50%. Поточний прогноз продажів цивільних вертольотів, підготовлений компанією Honeywell Aerospace, каже, що в Північній Америці (40% світового ринку вертольотів) понад 50% планованих до покупки машин – легкі одномоторні, а близько 20% – легкі й середні двомоторні моделі. Продажі на ринку Середньої Азії і Африки, своєю чергою, на 75% будуть забезпечені за рахунок легких одномоторних моделей [12].

Необхідно зазначити, що сьогодні українські підприємства вертольотобудівної галузі плідно співпрацюють, наприклад, із Міноборони, зберігаючи значний потенціал у сфері ремонту та модернізації вертолітної техніки. У країні створено національну законодавчу базу та науково-технічне обґрунтування для продовження ресурсу і модернізації військової вертолітної техніки з використанням можливостей НДІ Міноборони, ремонтних підприємств ДК «Укроборонпром» та АТ «Мотор Січ» [13].

АТ «Мотор Січ» – найпотужніше підприємство АК України. На сучасному етапі воно може серійно виготовляти конкурентоспроможні вертольоти та застосовувати їх для відповідних служб. Найголовнішою цінністю вертольотів «Мотор Січ» є те, що вони будуть цілком українського виробництва. Україні важливо мати свій замкнений цикл виробництва вертольотів. Наші вітчизняні гвинтокрили перевершують зарубіжні аналоги за багатьма характеристиками, а недоліки швидко усуваються, бо конструктори – українські, виробництво – українське, виробники всіх комплектуючих – громадяни України. Вертолітне виробництво на «Мотор Січі» – це унікальні тренажери, КБ, сучасні складальні цехи тощо [13].

У табл. 1 наведено практично всі типи вертольотів українського виробництва з 1991 р. та їхні показники.

Наведені дані свідчать, що іноземні та українські інвестори мають реальний шанс стати партнерами в новому авіаційному бізнесі – вертольотобудуванні та вийти на ринки провідних країн

світу з передовим продуктом, але авіабізнес – це не тільки інновації, а й «довгі гроші».

Отже, одне з ключових питань – підтримка вітчизняного вертольотобудування, у тому числі й шляхом надання йому преференцій під час держзакупівель, адже державні закупівлі є найбільшим інвестиційним ресурсом, який сьогодні є в країні. І ці гроші мають працювати на Україну та українських виробників АТ [13].

На жаль, після закінчення дії «Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року» нові програми не ухвалювалися. Брак підтримки призвів до зупинки серійного виробництва літаків, відставання галузі від світового рівня в науково-дослідній, проектній та виробничій сферах, скорочення кількості фахівців.

У червні 2018 р. Кабінет Міністрів ухвалив «Стратегію відродження вітчизняного авіабудування на період до 2022 року». Її реалізація, на думку авторів, «дасть змогу створити конкурентоспроможний, інтегрований у світову авіа-

ційну промисловість авіабудівний комплекс», а також забезпечити експорт української АТ на зовнішні ринки. В уряді припускають, що для цього з різних джерел буде потрібно понад 23 млрд. грн., у тому числі з держбюджету – близько 7 млрд. грн. [1].

Окрім того, українські авіабудівні підприємства протягом найближчих п'яти років розроблять нові транспортні літаки Ан-132, Ан-178, безпілотні летальні апарати і модернізують існуючі пасажирські літаки Ан-140, Ан-148, Ан-158, Ан-178 і транспортні літаки Ан-74, Ан-124.

Наявний потенціал АП України є достатнім для збільшення номенклатури та обсягів розроблення і виробництва АТ, зокрема вертольотів. Окрім того, узагальнено потреби в закупівлі АТ на період до 2022 р., які становлять 30 вертольотів різних модифікацій [1].

Документ передбачає створення та організацію серійного виробництва легкого багатоцільового гвинтокрила злітною масою 4–5 т у рамках дослідно-конструкторської роботи «Корольок»

Таблиця 1

**Характеристики українських вертольотів**

Модель	Виробник	Рік	Кількість місць	Потужність, к. с.	Максимальна злітна маса, кг	Максимальна висота польоту, м	Максимальна швидкість, км/год	Дальність польоту, км	Орієнтовна ціна, тис. дол
АК1-3 «Слава»	КБ «Аерокоптер», Полтава	2001	1-2	1x56	650	3200	186	350	150
КТ-112 «Ангел»	КБ «Вертикаль», Київ	2004	4	2x100	1000	4000	200	800	200-400
Мі-8МСБ	ПАТ «Мотор Січ», Запоріжжя	2001	28	2x150	–	9150	260	600	–
МСБ-2	ПАТ «Мотор Січ», Запоріжжя	2004	10	2x465	3700	5000	250	900	–
Skyline SL-222	КБ «Горизонт-12», Київ	2001	2	2x90	637	5200	194	550	149
Skyline SL-231	КБ «Горизонт-12», Київ	2005	2-3	1x250	882	6190	209	600	195
V-52	ПП «Softex-Аеро», Бровари	2004	5	2x210	1450	5500	320	700	–
VV-2	ПП «Softex-Аеро», Бровари	2006	2	1x245	1100	4000	252	500	–
V-52	ПП «Softex-Аеро», Бровари	2008	2	2x110	740	3000	250	540	–
Оса-1	КБ «Аерокоптер»	2005	1-2	–	–	–	–	340	–

Джерело: систематизовано авторами на підставі [14]

МСБ-2. Окрім того, у планах – організувати серійний випуск вертольотів злітною масою 7–8 т. Надалі є намір експортувати 300 вертольотів і організувати поглиблену модернізацію та виробництво вертольотів Мі-2МСБ і Мі-8МСБ.

Таким чином, до 2022 р. підприємства української авіапромисловості повинні випустити продукції на 100 млрд. грн., з яких експорт становитиме понад 75 млрд. грн. Нові українські літаки в уряді розраховують закуповувати переважно у лізингових компаній, яким мають намір забезпечити пільгові умови для діяльності.

Даним рішенням передбачається розробити і затвердити план антикризових заходів щодо фінансового оздоровлення й відновлення ефективної роботи авіабудівних підприємств [1].

Документ передбачає відновлення галузі за кількома напрямками. Планується перетворити державне підприємство «Антонов» на однойменну державну холдингову компанію. Це дасть змогу фінансово оздоровити підприємства літако-

будування, провести незалежний аудит і створити умови для нарощування випуску продукції.

Отже, з аналізу Стратегії зрозуміло, що «якщо ми говоримо про розвиток авіабудування, то тут потрібна реальна державна політика, що стимулює внутрішній попит на українську АТ, так і система просування та реалізації такої продукції за кордоном. В іншому разі запропоновані урядом ініціативи – це скоріше шлях консервації ситуації, ніж реальне реформування галузі», – вважають експерти [15].

Тому реалізація Стратегії неможлива без проведення аналізу оцінки стратегічного потенціалу й можливостей розвитку АК з урахування галузі вертольотобудування найбільш прийнятним у даному разі методом SWOT-аналізу (табл. 2).

Під час складання матриці SWOT-аналізу для визначення основних напрямів підтримки і розвитку АК автори керувалися експертними оцінками, а також вторинними джерелами інформації [7; 8; 10–13; 15].

Таблиця 2

Стратегічна матриця SWOT-аналізу науково-виробничого авіаційного комплексу України

Актив	Рівень значимості чинника	Пасив	Рівень значимості фактору
<i>I. Сильні сторони</i>		<i>I. Слабкі сторони</i>	
Великий досвід літакобудування та вертольотобудування	5	Незначна державна підтримка галузі	3
Невеликий портфель замовлень у галузі	3	Відсутність обігових коштів у продуцентів	2
Продукція з високим співвідношенням «якість/ціна»	4	Експортоорієнтована залежність від контрактів, які можуть бути нерегулярними й робити грошові потоки нерівномірними	3
Наявність наукової й освітньо-підготовчої бази	5	Важке фінансове становище підприємств галузі	2
Відповідність нових видів продукції світовим стандартам	4	Незначний рівень використання виробничого потенціалу	3
Керівництво галузі координує процес консолідації та структурних перетворень АК	4	Зношування основних засобів	3
<i>Усього I розділ (сильні)</i>	25	<i>Усього I розділ (слабкі)</i>	16
<i>II. Можливості</i>		<i>II. Погрози</i>	
Значний внутрішній ринок	5	Гостра конкуренція на світовому ринку	5
Значний зовнішній ринок	4	Ріст цін на метал, комплектуючі матеріали	4
Низка перспективних проектів транспортних літаків, вертольотів, безпілотних повітряних суден та модернізація існуючих пасажирських літаків: Ан-140, Ан-148/158/178; транспортних літаків Ан-74, Ан-124; авіаційних двигунів Д-436 різних модифікацій, АІ-450, АІ-222; вертольотів Ми-2, Ми-8 та ін.	5	Фінансові витрати пов'язані з одержанням міжнародних сертифікатів льотної придатності	4
Міжнародна кооперація може допомогти мінімізувати собівартість продукції й забезпечити підтримку в НІОКР	4	Ризики «неадекватної» оцінки під час входження в нові організаційні структури АК	3
<i>Усього II розділ (можливості)</i>	18	<i>Усього II розділ (погрози)</i>	16
<i>Усього активи (I р. + II р.)</i>	42	<i>Усього пасиви (I р. + II р.)</i>	32
Баланс	9+10		

Джерело: розроблено та доповнено авторами на основі [7]

За основу бальної оцінки прийнято п'ятибальну шкалу, що значно спрощує завдання експертів за рахунок точного визначення якісних характеристик у кількісному вимірі, а саме: «дуже погано» – 1; «погано» – 2; «задовільно» – 3; «добре» – 4; «відмінно» – 5.

Як видно з табл. 2, незважаючи на наявність слабких сторін і загроз зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що АК в Україні є пріоритетним сектором і потребує всебічної підтримки та розвитку. Сильні сторони й зовнішні можливості незначно, але перевищують слабкі сторони й зовнішні погрози, це свідчить про можливість і доцільність подальшого розвитку АК за умови дієвої державної підтримки.

Результати, отримані за допомогою експертної оцінки, дають змогу розробити засади державного регулювання (ДР) галузі вертольотобудування, що є надзвичайно важливим завданням, а його розв'язання – об'єктивна передумова розроблення сучасної та ефективної системи державної підтримки АК України.

Цілі ДР вітчизняного АК на кожному історичному етапі залежали від багатьох чинників: ступеня розвитку, структури комплексу і т. п., тому їх визначення є одним із конструктивних елементів системи ДР поряд із принципами, сферами, об'єктами, формами і засобами впливу держави.

Стосовно розвитку вертольотобудування це конкретні цілі, що випливають з основної мети:

- забезпечення виробництва підприємствами вітчизняного АК цивільних та військових вертольотів для задоволення попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- розширення взаємодії держави і приватного бізнесу та створення умов із метою залучення інвестицій для розвитку галузі вертольотобудування;
- переоснащення і модернізація парку вертольотів;
- підвищення якості виробництва АТ до рівня провідних світових виробників та поліпшення системи підтримання льотної придатності повітряних суден вітчизняного виробництва, зокрема шляхом упровадження міжнародних систем сертифікації;
- підтримка та розвиток науково-технічного й виробничого потенціалу вітчизняного АК в комплексі.

Зазначені цілі можна деталізувати й далі. Так, для оздоровлення підприємств АК слід застосувати інструменти фінансово-бюджетного та грошово-кредитного регулювання.

За означеними цілями слідує низка завдань: забезпечення виробництва конкурентоспроможної вітчизняної АТ шляхом створення нових і модернізації тих, що експлуатуються; розширення експорту вітчизняної АТ.

Аналізуючи функції ДР, потрібно зазначити, що вони досить різноманітні і залежать від завдань уряду, основними є такі [7, с. 60–68; 9, с. 251]:

- комплексне (індикативного характеру) планування розвитку АК загалом і вертольотобудування;
- реалізація національних і цільових комплексних програм;
- прогнозування розвитку інфраструктури ринку.

Необхідність і межі використання окремих форм ДР у господарській практиці визначаються вибраною концепцією державного втручання.

ДР передбачає використання низки методів. Під методами ДР розуміють способи впливу держави в особі законодавчих і виконавчих органів на галузь для створення або забезпечення умов її діяльності відповідно до національної економічної політики. За засобами впливу методи ДР поділяються на дві основні групи – прямого і непрямого (опосередкованого) впливу [9, с. 46].

До методів прямого державного впливу належать:

- визначення стратегічних цілей розвитку галузі та їх відображення в індикативних й інших планах, цільових програмах [16];
- державні замовлення і контракти на поставку певних видів продукції, виконання робіт, надання послуг;
- державна підтримка програм, замовлень і контрактів;
- нормативні вимоги до якості й сертифікації технології і продукції;
- правові й адміністративні обмеження та заборони щодо виробництва певних видів продукції;
- ліцензування операцій з експорту та імпорту товарів, тобто зовнішньоторговельних операцій.

Стосовно АК України, використання прямих методів дуже ефективно, але, з іншого боку, обмежене, оскільки галузь вертольотобудування в перспективі позиціонується як та, що експортує конкурентоспроможну продукцію.

Методи опосередкованого впливу ДР ґрунтуються переважно на товарно-грошових важелях, а саме: оподаткуванні, системі податкових пільг; установленні обмежень на ціни; платі за ресурси, відсоткових ставках за кредит і кредитні пільги; митному регулюванні експорту й імпорту.

Сфера застосування опосередкованих методів ДР необмежена, але дуже розгалужена, відповідно до вітчизняного АК, тому що зменшуються можливості прямого втручання держави у процеси розширеного відтворення.

Залежно від засобів впливу розрізняють правові, адміністративні та економічні методи.

Говорячи про інструменти впливу ДР розвитку АК України, необхідно зазначити, що одним із найефективніших є державне замовлення як регулятор виробництва [9, с. 67].

Також необхідно зазначити, що на особливу увагу заслуговують методи ДР – податкова та амортизаційна політика, які спрямовані на стимулювання інтенсифікації виробництва в АК.

Важливу роль у підвищенні інтенсифікації виробництва відіграють лізингові операції, оскільки більшість авіакомпаній не зможуть купувати АТ із власного прибутку. Лізинг можна розглядати як різновид інвестиційної діяльності, тобто фінансового забезпечення механізму ДР розвитку АК [7, с. 146; 17, с. 64; 18, с. 85, 103].

Щодо АК і особливо вертольотобудування доцільно застосовувати варіант організації підтримки лізингу через часткову участь державних коштів шляхом створення державної кредитно-гарантійної установи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, на основі даного дослідження авторами проаналізовано проблеми і пріоритетні напрями розвитку галузі вертольотобудування в системі АК України, а також механізми державного регулювання, які включають у себе набір засад, інструментів та важелів, у тому числі таких, як лізинг, упровадження яких сприятиме зменшенню рівня проблемності АК і зокрема вертольотобудування та підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

Аналіз основних положень Стратегії відродження українського авіабудування доводить, що вона є більше дорожньою картою, на базі якої для галузі вертольотобудування запропоновано реалізацію заходів державної підтримки в рамках цільової комплексної програми: галузевої із використанням лізингових схем, або спеціальної – підтримки лізингу шляхом стимулювання лізингодавців із числа приватних джерел фінансування, що мають здійснювати свої функції на засадах публічно-приватного партнерства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегія відродження українського авіабудування до 2022 р. : Розпорядження КМ України від 10.05.2018 № 429-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2018-%D1%80> (дата звернення: 11.03.2019).
2. «Правительство будет развивать вертолетостроение». *Правительственный портал*. URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/ru/publish/article?art\\_id=243775973&cat](http://www.kmu.gov.ua/control/ru/publish/article?art_id=243775973&cat) (дата звернення: 18.03.2019).
3. Гончаров С. Украинский вертолет: история длиной в столетие. *Зеркало недели*. 2013. № 8. С. 8.
4. Закон України «Про державну підтримку літакобудівної промисловості в Україні» від 12.07.2001 № 2660-III. *Відомості Верховної Ради*. 2001. № 50. Ст. 261. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2660-14> (дата звернення: 20.03.2019).
5. Державна комплексна програма розвитку авіаційної промисловості України до 2010 року : Поста-

нова КМ України №1665-25 від 12.12.2001. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/597/2008](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/597/2008) (дата звернення: 12.03.2019).

6. Про стан виконання Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості на період до 2010 року та першочергові завдання розвитку вітчизняного авіабудування : Указ Президента № 597/2008 від 27.06.2008. *Урядовий портал*. URL: <http://www.kmu.gov.ua>. (дата звернення: 20.02.2019).

7. Кизим М.О., Матюшенко І.Ю., Купріянова В.С. Перспективи розвитку та державна підтримка виробництва цивільних літаків в Україні : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2012. 228 с.

8. Геєць І.О., Слюсаренко Ю.С. Оцінка та стратегічні напрями розвитку авіабудування України. *Стратегія розвитку України*. 2013. № 1. С. 47–52.

9. Стеченко Д.М. Державне регулювання економіки: навчальний посібник. Київ, 2007. 271 с.

10. Купріянова В.С., Матюшенко І.Ю. Державна підтримка розвитку вертольотобудування в Україні. *Розвиток національної економіки: теорія і практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 3–4 квітня 2015 р. Тернопіль : Крок, 2015. С. 197–199.

11. Бондарчук В. Хроника пикирующей отрясли, или Как Украина теряет самолетостроение. 21.08.18. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2018/08/21/639792> (дата звернення: 01.04.2019).

12. Писаревский М. Політ «Джмеля»: хто стане партнером у створенні українського вертольота? URL: <https://innovationhouse.org.ua/statiti/polit-dzhmiljah-to-stane-partnerom-u-stvorenni-ukrainskogo-vertolota> (дата звернення: 31.03.2019).

13. Вітчизняне вертольотобудування потребує підтримки з боку держави. *Авіабудівник України*. 2018. № 8(264). URL: [http://www.ukrprofavia.org.ua/docs/Gazeta2018/8\\_264.indd.pdf](http://www.ukrprofavia.org.ua/docs/Gazeta2018/8_264.indd.pdf) (дата звернення: 12.03.2019).

14. Вертольоти України. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL:

[https://ru.wikipedia.org/wiki/Категория:Вертолёты\\_Украины](https://ru.wikipedia.org/wiki/Категория:Вертолёты_Украины) (дата звернення: 21.03.2019).

15. Уляницький Д. П'ятирічка для авіації: влада має намір побудувати літаки і вертольоти на 100 млрд гривень. *Daily РБК-Україна*. URL: <https://daily.rbc.ua/ukr/show/pyatiletka-aviatsii-vlastinamereny-postroit-1527187589.html> (дата звернення: 21.03.2019).

16. Державні цільові програми та упорядкування програмного процесу в бюджетній сфері / В.М. Геєць та ін. ; за заг. ред. В.М. Геєця. Київ : Наукова думка, 2008. 384 с.

17. Пилипенко Ю.І. Інноваційний розвиток авіабудування України як механізм стимулювання точок економічного зростання національної економіки. *Економічний вісник НГУ*. 2017. № 2(58). С. 62–72.

18. Купалова Г.І., Гринчук Ю.С. Лізинг в Україні: статистико-економічний аналіз, прогноз, шляхи подальшого розвитку. Київ : Юрінком Інтер, 2007. 237 с.

## ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ

### PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS NATURAL MONOPOLIES' FUNCTIONING PROBLEMS SOLUTION WAY

У статті проаналізовано сутність державно-приватного партнерства та особливості його реалізації у сфері природних монополій з урахуванням нормативно-правового забезпечення регулювання природних монополій та здійснення державно-приватного партнерства в Україні. Враховано наявні проблеми функціонування природних монополій та їхній вплив на економіку держави. Охарактеризовано форми застосування державно-приватного партнерства та кількісну характеристику суб'єктів природних монополій у розрізі областей України, що дало можливість виявити напрями активізації використання державно-приватного партнерства як засобу вирішення проблем функціонування природних монополій. Розкрито суть публічних закупівель, у рамках яких здійснюється розподіл державних коштів у державно-приватному партнерстві, зокрема досліджено організаторів публічних закупівель, які належать до суб'єктів природної монополії, та виявлено причини неспішності тендерів та способи їх усунення.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, природна монополія, публічні закупівлі, суб'єкт господарювання, ринок.

В статті проаналізовані суцність державно-приватного партнерства

особенности его реализации в сфере естественных монополий с учетом нормативно-правового обеспечения регулирования естественных монополий и осуществления государственно-частного партнерства в Украине. Учтены существующие проблемы функционирования естественных монополий и их влияние на экономику государства. Охарактеризованы формы применения государственно-частного партнерства и количественная характеристика субъектов естественных монополий в разрезе областей Украины, что позволило выявить направления активизации использования государственно-частного партнерства как средства решения проблем функционирования естественных монополий. Раскрыта суть публичных закупок, в рамках которых осуществляется распределение государственных средств в государственно-частном партнерстве, в частности исследованы организаторы публичных закупок, которые относятся к субъектам естественной монополии, выявлены причины неудачности тендеров и способы их устранения.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, естественная монополия, публичные закупки, субъект хозяйствования, рынок.

УДК 339.13.012.434

**Михальчишин Н.Л.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Національний університет «Львівська політехніка»

**Левицька Я.В.**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національний університет «Львівська політехніка»

*Different forms of public-private partnership feasibility are determined legislatively in Ukraine. Each form of public-private partnership has its advantages and disadvantages and can be implemented in natural monopolies sphere to overcome the existing problems of their functioning. Thus it is possible to form competition in private partner choosing process, which makes possible to cope with the negative effects of natural monopoly. The results of the study concludes that concession agreements are signed most in Ukraine, because such agreements allow private partner to function under long-term cooperation and payment terms, and most contracts can be realized in infrastructure sectors. The analysis results of public-private partnership implementation in the regions reveal that public-private partnership covers a small part of Ukraine. Concessions and common activities agreement are signed and act in certain parts while public-private partnership agreements are signed and act only in Khmelnytsky region. It also revealed that there is a growing need to regulate economic entities activity in energy and utilities areas; however, there is no increase in public-private partnership forms amount. We can define the following low activity usage factors of public-private partnership forms: re-evaluated economic efficiency of projects, which has not foreseen high losses and future contracts termination; public-private partnership processes excessive regulation with public partner advantage over the private; management skills need for big companies that are not always owned by a private partner, etc. According to analysis results of "ProZorro" and "Dozorro" systems, in particular, tenders participation of natural monopolies, it is discovered that natural monopolies entities belong to the 20 biggest tender participants, specially, in electricity supply, heat energy, gas fuel, natural gas, oil areas, etc. These results confirm natural monopolies needs in finding ways to address the ineffectiveness of their functioning, possibly by intensification of the cooperation with foreign partners, political and economic instability compensating mechanisms introduction, instead of private partners guarantees increase and intensification of various cooperation forms usage.*

**Key words:** public-private partnership, natural monopoly, public procurement, enterprises, market.

**Постановка проблеми.** Природні монополії існують у кожній країні. Це зумовлено тим, що частина потреб суспільства задовольняється з використанням технологічно складних мереж, які експлуатуються однією структурою. Відповідно, до природних монополій можуть належати цілі сектори економіки. Природні монополії здебільшого перебувають у державній власності, але можуть перебувати й у приватній. Актуальними проблемами функціонування природних монополій є відсутність конкурентності на ринку послуг, належної інфраструктури через перебування функціональних об'єктів у комунальній та державній власності, тривалий процес залучення необхідних інвести-

цій, подолання яких забезпечить модернізацію, реконструкцію, технічне переоснащення об'єктів. Одним зі способів вирішення проблем функціонування природних монополій є державно-приватне партнерство, що поєднує приватний та державний сектори. Кожна з форм такого партнерства характеризується певною тривалістю процесу, розподілом ризиків, обов'язків та фінансування, а вибір оптимальної форми партнерства залежить, зокрема, від виду природної монополії, проблем її функціонування, готовності державного чи комунального сектору до співпраці з приватним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження державно-приватного партнерства

як явища охоплює механізм реалізації державно-приватного партнерства, його форми, регулювання діяльності його учасників, у т. ч. природних монополій. Функціонування природних монополій досліджували В.Д. Базилевич, Г.М. Филюк, Т. Артемчук, О. Рогатюк. Механізм здійснення державно-приватного партнерства аналізували О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Г.Л. Монастирський, І.К. Чукаєва. Застосування різних форм державно-приватного партнерства в різних галузях та секторах економіки вивчали В.А. Голян, Т. Савостенко, В.С. Постніков, І.П. Дубок, А.І. Куликов. Однак недостатньо дослідженим залишається державно-приватне партнерство як засіб вирішення проблем функціонування природних монополій.

**Постановка завдання.** Основним завданням дослідження визначено виявлення особливостей розвитку державно-приватного партнерства в Україні порівняно з природними монополіями, враховуючи сутність понять, форм реалізації, чинників, що впливають на розвиток державно-приватного партнерства залежно від суб'єкта природної монополії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державно-приватне партнерство (далі – ДПП) – це співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому законодавством України. До ознак ДПП, які законодавчо визначені, належать:

– надання прав управління (користування, експлуатації) об'єктом партнерства або придбання, створення (будівництво, реконструкція, модернізація) об'єкта державно-приватного партнерства з подальшим управлінням (користуванням, експлуатацією) за умови прийняття та виконання приватним партнером інвестиційних зобов'язань відповідно до договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства;

– довготривалість відносин (від 5 до 50 років);

– передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;

– внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством [3].

ДПП реалізується у формі укладення таких договорів, як концесія, управління майном (інвестиційні зобов'язання покладено на приватного партнера), спільна діяльність, інші договори [3]. Динаміку зміни кількості проектів ДПП у розрізі законодавчо-визначених форм за період із 2012 р. до I півріччя 2018 р. наведено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, починаючи з 2016 р. в Україні реалізується один договір ДПП, а за весь аналізований період найбільше було укладено концесійних договорів. Велике навантаження в ДПП на концесію зумовлено тим, що за такими договорами приватний партнер бере на себе зобов'язання створення, будівництва та (або) управління (експлуатації) об'єктом концесії на умовах строковості та платності [4], такі договори передбачають довгострокові, взаємовигідні та стабільні умови партнерства й укладаються переважно для реалізації проектів в інфраструктурних галузях. У концесію можуть надаватися:

1) об'єкти права державної власності:

– об'єкти, які можуть бути спеціально збудовані відповідно до умов концесійного договору для задоволення громадських потреб (автомагістралі, дорожні сервіси, автомобільні дороги);

– об'єкти незавершеного будівництва та законсервовані об'єкти, які можуть бути добудовані з метою їх використання для надання послуг із задоволення громадських потреб (вітрова електростанція, замки, палаци);

– майно підприємств – ДП «Ровенькиантрацит», ДП «Теплоелектроцентрально – 2», морські торговельні порти [11];

2) об'єкти паливно-енергетичного комплексу права державної власності, такі як відокремлені підрозділи шахт, шахтоуправління, вугільна компанія, збагачувальна фабрика [10].

Ураховуючи різний ступінь залученості приватного сектору до ДПП, окрім концесії, науковці виділяють такі форми, як: контракти на послуги;

Таблиця 1

**Динаміка зміни кількості проектів ДПП у розрізі законодавчо визначених форм за період із 2012 р. до I півріччя 2018 р.**

№ з/п	Проект	Період						
		2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	I півріччя 2018 р.
1.	ДПП	-	-	-	-	1	1	1
2.	Спільна діяльність	32	31	33	31	32	24	24
3.	Концесія	79	128	138	146	153	157	41
4.	Разом	111	159	171	177	186	182	66

Джерело: складено за [12; 14]



контракти на управління; лізингові умови; ROT (відновлення – управління – передача); BOT (будівництво – управління – передача); DBOT (проектування – будівництво – управління – передача); DBFO (проектування – будівництво – фінансування – управління); приватизація [9].

Відповідно до відомостей Міністерства економічного розвитку і торгівлі України щодо стану здійснення ДПП, складених на 1 липня 2018 р., в Україні укладено 192 договори ДПП, з яких 66 договорів реалізується, у т. ч. 41 договір концесії, 24 договори про спільну діяльність, 1 договір ДПП, 126 договорів не реалізується (4 договори – закінчено термін дії, 9 – розірвано, 113 – не виконуються) [2]. За результатами аналізу стану здійснення ДПП у розрізі областей виявлено, що найбільше договорів діє у Миколаївській, Київській та Закарпатській областях. У Вінницькій, Волинській, Дніпропетровській, Рівненській, Сумській, Тернопільській, Черкаській та Чернівецькій у 2018 р. не діяв жодний договір ДПП. Що ж стосується невиконання, то найбільше договорів ДПП не виконується внаведеного вбачається, що ДПП охоплює незначну частину України, і якщо договори концесії та спільної діяльності хоча б укладаються і в певній частині діють, то договори ДПП укладено та діють лише в Хмельницькій області.

Щодо сфер господарювання, то проекти ДПП реалізуються у сферах: збору, очищення та розподілення води; виробництва, транспортування і постачання тепла; оброблення відходів; будівництва та/або експлуатації автошляхів, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури; управління нерухомістю; виробництва, розподілення та постачання електричної енергії; пошуку, розвідки родовищ корисних копалин та їх видобування тощо [2]. Частина із зазначених сфер діяльності має відношення до ринків природних монополій, які регулюються переважно Законом України «Про природні монополії».

Відповідно до чинного законодавства, природна монополія – стан товарного ринку, за якого задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на

інші товари (послуги). До сфер діяльності природних монополій, наприклад, належать такі: транспортування нафти і нафтопродуктів, природного і нафтового газу, розподіл природного і нафтового газу трубопроводами; передача електричної енергії та її розподіл місцевими (локальними) електромережами; централізоване водопостачання та водовідведення; транспортування теплової енергії тощо [5].

Антимонополий комітет України формує перелік природних монополій на підставі реєстрів, отриманих від Міністерства інфраструктури України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики, та Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері комунальних послуг, а з 2016 р. Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – НКРЕКП) [13]. У табл. 2 наведено характеристику кількості суб'єктів природних монополій у розрізі областей та відомств, які регулюють діяльність таких суб'єктів, станом на жовтень 2017 р. та 2018 р. Так, діяльність більшості суб'єктів природних монополій регулюється НКРЕКП. Що стосується суб'єктів природних монополій у розрізі областей, то найбільша кількість таких суб'єктів знаходиться в Київській області, мінімальна – у Волинській, Хмельницькій, Чернігівській областях (по два суб'єкта), далі – група з 12 областей із трьома суб'єктами, група із семи областей із чотирма суб'єктами. З огляду на дані табл. 2, можна дійти висновку, що кількість суб'єктів господарювання, діяльність яких регулюється Міністерством інфраструктури, за аналізований період не змінюється на відміну від суб'єктів, які регулюються НКРЕКП. Така динаміка свідчить, що у сфері енергетики та комунальних послуг зростає потреба в регулюванні діяльності суб'єктів господарювання внаслідок зростання проблем їх функціонування, які суб'єкти не можуть самостійно вирішити.

За результатами порівняння аналізу кількості форм ДПП та суб'єктів природних монополій у розрізі областей України можна дійти висновку, що, незважаючи на зростання кількості суб'єктів природних монополій, діяльність яких регулюється, зростання кількості форм ДПП не спостерігається.

Чинниками низької активності використання форм ДПП є такі: переоцінена економічна ефективність проектів, що не передбачила настання високих збитків, і в подальшому – розірвання контрактів; надмірне регулювання процесів ДПП із перевагою державного партнера над приватним; слабкий інфраструктурний розвиток; потреба у навичках управління великими компаніями, якими не завжди володіє приватний партнер; фінансування проектів через публічні закупівлі тощо. Щодо публічних (державних) закупівель, то дер-

жава на конкурентній основі вибирає підприємство, що може задовільнити її потреби, на максимальньо вигідних умовах для обох сторін. Такі закупівлі здійснюються переважно через тендери (англ. tender – пропозиція) – конкурентну форму розміщення замовлення на закупівлю товарів, надання послуг чи виконання робіт відповідно до наперед визначених у документації умов в узгоджені терміни на принципах змагальності, справедливості й ефективності. Контракт укладається

з переможцем тендеру, який запропонував найкращі умови [15].

Однак через значні зловживання у проведенні тендерів та закупівель, порушення прав добросовісної конкуренції були внесені зміни до порядку здійснення державно-приватного партнерства, впроваджено електронну систему ProZorro, в якій усі державні закупівлі умовно поділяються на «допорогові» та «надпорогові» [6]. Онлайн-платформою громадського контролю державних

Таблиця 2

Характеристика кількості суб'єктів природних монополій в Україні станом на жовтень 2017 р. та 2018 р.

Область	2018		2017	
	Міністерство інфраструктури	НКРЕКП	Міністерство інфраструктури	НКРЕКП
Вінницька	3	87	3	54
Волинська	2	71	2	67
Дніпропетровська	4	23	4	41
Донецька	5	98	5	45
Житомирська	4	115	4	101
Закарпатська	3	50	3	48
Запорізька	4	176	4	116
Івано-Франківська	3	51	3	51
Київська*	8	287	8	238
Кіровоградська	3	120	3	103
Луганська	3	42	3	16
Львівська	3	140	3	125
Миколаївська	4	123	4	114
Одеська	4	144	4	-
Полтавська	4	396	4	373
Рівненська	3	77	3	66
Сумська	3	102	3	92
Тернопільська	3	44	3	43
Харківська	3	194	3	149
Херсонська	4	292	4	283
Хмельницька	2	70	2	62
Черкаська	3	47	3	-
Чернівецька	3	25	3	24
Чернігівська	2	112	2	76

\*З урахуванням м. Київ – відсутність даних у зведеному переліку від АМКУ.

Джерело: складено на основі [7; 8]

Таблиця 3

Кількість проведених тендерів у розрізі організаторів публічних закупівель у період із грудня 2017 р. по листопад 2018 р.

Організатори публічних закупівель	Кількість проведених тендерів		
	Відбуваються	Неуспішні	Завершені
Акціонерне товариство «Одесаобленерго»	6	17	38
ПрАТ «Київобленерго»	6	16	27
ПрАТ «Кіровоградобленерго»	5	12	21
ПАТ «Полтаваобленерго»	3	18	9
Акціонерне товариство «Херсонобленерго»	10	-	16
АТ «Хмельницькобленерго»	1	9	11
ДП Енергоринок	3	3	13

Джерело: складено на основі [1]

Найбільші учасники тендерних закупівель за 2018 р.

№	Учасник	Кількість	№	Учасник	Кількість
1	ПП «ОККО КОНТРАКТ»	240	11	ТзОВ «Укр Газ Ресурс»	67
2	ТОВ Техойл НК	154	12	ТзОВ «Онур конструкціон інтернешнл»	61
3	ТзОВ «Нафтотрейд Ресурс»	129	13	ТОВ «Олтекс»	57
4	ПАТ «Київобленерго»	93	14	ТзОВ «ЮНАЙТЕД МОТОРС УКРАЇНА»	56
5	ПП «Полтавабудцентр»	83	15	ТзОВ «РОСТДОРСТРОЙ»	54
6	ТОВ «Автомостраль-Південь»	77	16	ТзОВ «Торнадо»	54
7	ТОВ «Доненергоекспорт»	75	17	ПАТ «ДТЕК Дніпрообленерго»	53
8	ТзОВ «Виробнича організація «Харків»	70	18	ТзОВ «Оптіма-фарм, лтд»	53
9	ТОВ «Бадм-Б»	69	19	ТзОВ «Техойл лтд»	53
10	ТзОВ «Лівайн торг»	68	20	ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»	52

Джерело: складено на основі [1]

тендерів у системі ProZorro є система Dozorro, діяльність якої забезпечується регіональними моніторинговими організаціями. За даними системи Dozorro, перше місце за кількістю проведених тендерів займають Київська, Дніпропетровська та Донецька області. У табл. 3 наведено вибрані показники з рейтингу організаторів публічних закупівель, які є суб'єктами природних монополій, у період із грудня 2017 р. по листопад 2018 р. включно [1].

Як видно з табл. 3, значну частку становлять неуспішні тендери, що може пов'язуватися з поданням учасниками тендерної документації без дотримання кваліфікаційних вимог. Щодо організаторів закупівель у сфері природних монополій, то найбільшими з усіх організаторів є Міністерство інфраструктури (1 230 тендерів, з яких 619 завершених) та Міністерство енергетики та вугільної промисловості (1 250 проведених тендерів, з яких 619 завершених) [1].

Деякі суб'єкти природних монополій належать до 20-ти найбільших учасників тендерних закупівель (табл. 4), зокрема у сферах постачання електроенергії, теплової енергії, газового палива та природного газу, нафти і дистилатів, послуг із ремонту та технічного обслуговування дорожньої інфраструктури, експлуатації систем водопостачання, утилізації сміття та поводження зі сміттям і побутовими відходами.

Таким чином, належність суб'єктів природних монополій до найбільших учасників тендерних закупівель (табл. 4) підтверджує потребу природних монополій у пошуку способів вирішення неефективності свого функціонування.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Суб'єкти природних монополій активно підтримують тендерні проекти публічних закупівель і як організатори, і як учасники. Створюється конкуренція в процесі вибору приватного партнера, що дає можливість подолати негативні прояви природної монополії. Можливість публічного контролю над використанням державних коштів

підвищила довіру до державних закупівель і водночас до ДПП. Оскільки основні проблеми функціонування природних монополій пов'язані з браком інноваційності, іноземних інвестицій, то ДПП необхідно розвивати в напрямі спільних проектів з учасниками угоди СОТ, залучати до державних закупівель іноземні підприємства. Не для всіх природних монополій необхідно реалізовувати проектування та будівництво, і для активізації ДПП варто поступово переходити від найпростішої форми ДПП (управління) до найскладнішої (проектування, будівництво, фінансування, управління). Аналіз ефективності тієї чи іншої форми вимагає певного консультування, відповідно, існує потреба у створенні єдиного відомчого органу, який не лише консультуватиме щодо особливостей застосування форм ДПП, а й контролюватиме реалізацію відповідних проектів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналітичний модуль системи Dozorro. URL: <http://bi.prozorro.org> (дата звернення: 12.02.2019).
2. Довідка щодо результатів здійснення ДПП (1 півріччя 2018 р.). Київ, 2018. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62a9b6fb-27ff-462a-b351-eeeeadfb26b6f&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 30.03.2019).
3. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року № 2404-VI (зі змінами і доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. Ст. 524.
4. Закон України «Про концесії» № 997-XIV від 16.07.1999. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 41. Ст. 372.
5. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 р. № 1682 -III (зі змінами і доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 30. Ст. 238.
6. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII (зі змінами і доповненнями). *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 9. Ст. 89.

7. Зведений перелік суб'єктів природних монополій станом на 31.10.2018. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=146473&schema=main> (дата звернення: 30.03.2019).

8. Зведений перелік суб'єктів природних монополій станом на 31.10.2017. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=138896&schema=main> (дата звернення: 30.03.2019).

9. Михальчишин Н.Л., Демків О.-І.М. Оцінювання і вибір оптимальної форми державно-приватного партнерства для ЛКП «Залізничнетеплоенерго». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 794. С. 53–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2014\\_794\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_794_9) (дата звернення: 30.03.2019).

10. Перелік об'єктів паливно-енергетичного комплексу права державної власності, які можуть надаватися в концесію, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 11 січня 2012 р. № 71. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-2012-%D0%BF> (дата звернення: 30.03.2019).

11. Перелік об'єктів права державної власності, які можуть надаватися в концесію, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 р. № 2293 (у редакції Постанови Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2003 р. № 571). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2293-99-%D0%BF> (дата звернення: 30.03.2019).

12. Проектний офіс SPILNO. Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні. Київ, 2017 р. URL: [mtu.gov.ua](http://mtu.gov.ua) (дата звернення: 30.03.2019).

13. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 28 листопада 2012 р. № 874-р «Про затвердження Порядку складання та ведення зведеного переліку суб'єктів природних монополій» URL: [www.amsci.gov.ua](http://www.amsci.gov.ua) (дата звернення: 30.03.2019).

14. Сарана Л.А. Державно-приватне партнерство як інструмент фінансування інфраструктури регіону. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1766/1688> (дата звернення: 30.03.2019).

15. Словник фінансово-правових термінів / за заг. ред. Л.К. Воронової ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Алерта, 2011. 558 с.

## COMPETITIVE MARKET FORMATION OF AGRICULTURAL PRODUCTS: UKRAINIAN MEASUREMENT

### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РИНКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР

*The study of the competitive market formation problem for agro-food products in the conditions of globalization in the state made it possible to identify a complex of problems and contradictions that are associated with the new conditions of management. In Ukraine, the agricultural sector faces the challenge of increasing competitiveness on both the state and the world markets. Today, globalization and the integration of business processes are characteristic for the improvement of the global agricultural industry, which means prosperity of the enterprises operating in agriculture. Regarding agricultural enterprises, it should be noted that the activities of these enterprises have certain features: uneven production, seasonality and dynamic changes. Separate regions have differences in the availability of territorial resources, geography of demand, and the number of enterprises in this profile. The author determines that the main problems of forming a competitive market for agro-food products lie outside the sphere of institutional reforms, but in the area of increasing demand for products of the industry. Growth of sales of agricultural products by producers will increase financial income in the industry and largely solve the problem of insolvency and accumulated debts.*

**Key words:** strategy, agricultural products, competition, commodity producers, factors.

*Исследование проблемы формирования конкурентоспособного рынка агропродовольственной продукции в условиях глобализации в государстве позволило выявить*

*цельный комплекс проблем и противоречий, связанных с новыми условиями хозяйствования. В Украине сельскохозяйственная отрасль сталкивается с проблематикой повышения конкурентоспособности как на государственном, так и на мировом рынках. В настоящее время для совершенствования мировой сельскохозяйственной индустрии характерны глобализация и интеграция бизнес-процессов, что означает перспективность процветания предприятий, функционирующих в сельском хозяйстве. Относительно предприятий сельского хозяйства следует отметить, что деятельность этих предприятий имеет определенные особенности: неравномерный характер производства, сезонность и динамические изменения. Отдельные регионы имеют различия в наличии территориальных ресурсов, географии спроса, количестве предприятий данного профиля. Автором определено, что основные проблемы формирования конкурентоспособного рынка агропродовольственной продукции сегодня лежат вне сферы институциональных преобразований, но в области увеличения спроса на продукцию отрасли. Рост реализации продукции сельскохозяйственными производителями позволит увеличить финансовые поступления в отрасль и в значительной мере решить проблему неплатежеспособности и накопленных долгов.*

**Ключевые слова:** стратегия, сельскохозяйственная продукция, конкуренция, товаропроизводители, факторы.

УДК 338.439.5

**Khalatur Svitlana**

Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance,  
Banking and Insurance Department  
Dnipro State Agrarian and Economic  
University

*Дослідження проблеми формування конкурентоспроможного ринку агропродовольчої продукції в умовах глобалізації у державі дало можливість виявити цілий комплекс проблем і протиріч, які пов'язані з новими умовами господарювання. В Україні сільськогосподарська галузь стикається з проблематикою підвищення конкурентоспроможності як на державному, так і на світовому ринках. Нині для вдосконалення світової сільськогосподарської індустрії характерні глобалізація та інтеграція бізнесових процесів, що означає перспективність процвітання підприємств, які функціонують у сільському господарстві. Стосовно підприємств сільського господарства слід зазначити, що діяльність цих підприємств має певні риси: нерівномірний характер виробництва, сезонність та динамічні зміни. Окремі регіони мають відмінності у наявності територіальних ресурсів, географії попиту, кількості підприємств даного профілю. Отже, сільське господарство України стикається з багатьма проблемами, що ускладнює досягнення своєї основної мети – забезпечувати населення продуктами харчування кожен рік. Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію та зміни в раціоні дедалі більше загрожують деградацією земель, зміною клімату та іншими стресовими чинниками. Невизначеності існують на регіональних та локальних рівнях як наслідки зміни клімату, але загальна глобальна ситуація вказує на те, що стабільність економічного розвитку сільського господарства буде мати більший ризик через короткочасну мінливість харчування. За десятирічний період відбулися зміни й у порядку встановлення цін на сільськогосподарському ринку. Дослідження показали, що в окремі роки дрібні виробники, як правило, отримували за свій товар більш низькі ціни, ніж великі господарства. Покупці-переробники і заготівельники надавали перевагу великим постачальникам, заощаджуючи тим самим на трансакційних витратах. Автором визначено, що основні проблеми формування конкурентоспроможного ринку агропродовольчої продукції, сьогодні лежать поза сферою інституційних перетворень, але у сфері збільшення попиту на продукцію галузі.*

**Ключові слова:** стратегія, сільськогосподарська продукція, конкуренція, товаровиробники, чинники.

**Introduction.** Agro-food markets of different countries are marked not only by the offer of assortment of products and resources, the diversity of which is related to the natural-geographical factor, but also the level of economic development and extent of involvement in the processes of globalization. In this regard, the prospects for the development of the national market are determined not only by the objective state, but also by the influence of global factors, without which it is impossible to solve food problems and create food security.

Ukraine, with its extremely favorable climatic conditions and fertile lands, has the necessary prerequisites for the effective development of the agro-sector. However, the lack of an efficient market for agricultural products constrains the ability of agrarian enterprises and other enterprises to increase productivity and output. Therefore, the actual issue is the creation of an effective or transformation of the existing infrastructure, especially in markets of strategically important products, with the aim of organizing the work of efficient wholesale operators capable of ensuring the

necessary volume of sales of products, reproduction of invested funds and promoting the implementation of the state regulatory policy.

**Analysis of recent research and publications.**

Problems of the agrarian sector, in particular the formation of a competitive agro-food market in order to improve the economic situation in the industry, were considered in the works of many scientists, in particular S.V. Ishchenko, D. Plekhanov, L.V. Salovska, A.G. Babenko, K.V. Bondarevskaya, A.P. Makarenko, T.E. Kucherenko and others.

**The purpose** of the article is to analyze the market of agro-food products and to identify key constraints on the marketing of agricultural products and areas for solving urgent problems.

**Research results.** It is necessary to recognize that agricultural production plays an important role in the overall structure of Ukraine's GDP, although in 2017 its value fell by 0.4%, in spite of all the prerequisites for increasing agricultural output.

Today, the agro-food market is able to fully ensure consumption of basic food products of the crop production sector at the expense of its own production, while the deficit is observed in providing the population with food products of animal origin. Undoubtedly, part of the agricultural production and products of its processing are directed for export, but these resources can always be reoriented to the domestic market if necessary [1].

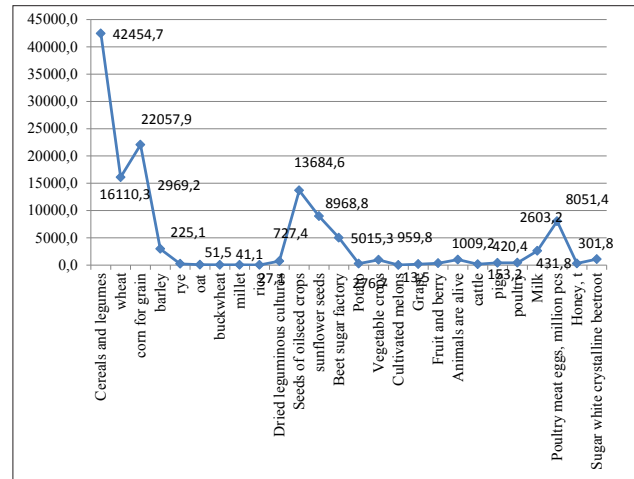
The source of commodity products, which then the agricultural company sells, is, of course, its own production. Our studies in 2017 showed a certain decrease in the number of channels used. The state agrarian policy should focus on creating a competitive environment in the food chain. This supports far more farmers than direct subsidies and price regulation.

In our opinion, the priority directions of state measures for the development of agro-food markets are: reduction of the share of state purchases in direct and indirect form; removal of trade barriers; reduction of measures of influence on the level of prices in the food chain; reduction of state programs of commodity credit, mutual settlements and other surrogate forms of communication of market agents; support of competition in the markets, including through the formation of an effective system of market information, the abolition of preferences by state trading intermediaries; creation of a system of guarantees of contract execution.

For the development of agriculture it is important to have a healthy competitive environment. This sphere in developed countries is regulated by special state antimonopoly structures. Their task is to prevent the rise of monopolies and to promote the maximum development of small and medium-sized producers. These measures allow keeping prices for agricultural products at an acceptable level.

Agricultural products are products that are obtained when plants or animals are treated to main-

tain or improve human life. Food is the most widespread agricultural product, and in fact, the total amount of food per person (measured in calories per person) over the past 50 years has increased by more than 20 percent [2; 3]. But many agricultural products are also used daily for other purposes, ranging from clothing to paper and plastics manufacturing.



**Fig. 1. The volume of agricultural products is sold by enterprises in 2018, thousand tons**

Source: calculated by the author according to the State Statistics Committee of Ukraine

Thus, Ukraine's agriculture faces many problems, which complicates the achievement of its main goal - to provide food to the population each year. Growing demand for agricultural products and changes in the diet are increasingly threatened by land degradation, climate change and other stressors. Uncertainties exist at regional and local levels as a consequence of climate change, but the overall global situation suggests that the stability of economic development of agriculture will be more at risk due to short-term variability in nutrition.

The financial situation in agricultural enterprises also determines the following forms of settlement in the agricultural market: through bank accounts of enterprises, payment in cash, in the form of barter, commission or netting. Cash payments are usually made at lower prices than non-cash. Barter proportions are also often not in favor of agriculture, especially when it comes to commodity credit. As a rule, the implementation of finished products provides a higher return on the unit of primary production than the sale of the very primary products. Such a divergence of return on capital in the sale of finished products and agricultural raw materials, of course, indicates the inefficiency of markets for agricultural products and food. This creates incentives for tolling operations, as well as for the development of own processing by agricultural producers and vertical integration.

Mutual payments are a widespread form of payments in the modern economy of Ukraine, and agricultural markets are no exception here. The peculiar-

ity of agriculture is that it is one of the most subsidized from the budget of the branches of the economy. Counterflows of obligations of state and local budgets to agriculture, on the one hand, and agriculture to budgets and budget organizations on the other, allow them to make these credits with the least iterations. In particular, in the studied areas for several years, budget subsidies to agriculture are practically not paid by cash.

During the ten-year period there were changes in the order of setting prices for the agricultural market. Studies have shown that in some years, small producers, as a rule, received for their goods lower prices than large farms. Purchasers-processors and purchasers have preferred large vendors, thus saving on transaction costs. However, production in large farms continued to decrease everywhere, became increasingly unstable, the raw materials market was constantly narrowing. On the other hand, the individual manufacturer increasingly adapted to the market and found their own sales channels of products [4].

The standard analysis of the degree of competition in the agrarian market involves identifying the boundaries of the commodity market, identifying all market agents, determining the degree of concentration of production, the existence of barriers to entry, the level of availability of market information for all agents, etc. Our research does not allow us to solve this problem in full; however, some of the competition side among agricultural producers at the level of the local agricultural market has been studied quite thoroughly.

In the course of reforms in agriculture, a new market infrastructure has been formed, which includes all the main components of commodity flows. The role of the state, as a direct agent in the distribution of agri-

cultural products, has sharply decreased. There are new types of agents in this market. The sector of private intermediaries, which shows the greatest mobility and adaptability to the current economic conditions, is particularly rapidly developing. The channels for selling agro-food products have become more diversified. Farmers, as a rule, have several buyers of their products, which refutes the widespread view of the a priori monopoly of the processing industry.

The market for agricultural raw materials today is shorter and less competitive than the food market. This is partly due to the reduction in the supply of goods by agricultural producers. As you know, the supply in the agricultural sector is asymmetric, that is, the reaction of production to the increase in prices is faster than their decline. Effective adaptation of agricultural producers is a prerequisite for maintaining their competitiveness, a way of survival in a changing market environment, and a form of achievement of the set strategic goal. In Ukraine, the process of forming a competitive strategy for the development of the agro-food market, in our opinion, can be reflected in such a scheme (Figure 2).

The constant decline in production in agriculture during the years of reforms has led to a long under-utilization of fixed assets, their near-complete depreciation and, ultimately, a sharp fall in supply, inadequate to the real state of demand. For livestock production, agricultural producers are becoming price makers today. On the other hand, the uncompetitive state of agrarian markets is linked to the regulatory influence of regional administrations, which narrow down the choices of buyers for agricultural producers [1].

The analysis of competition in the agrarian market involves determining its type and assessing the

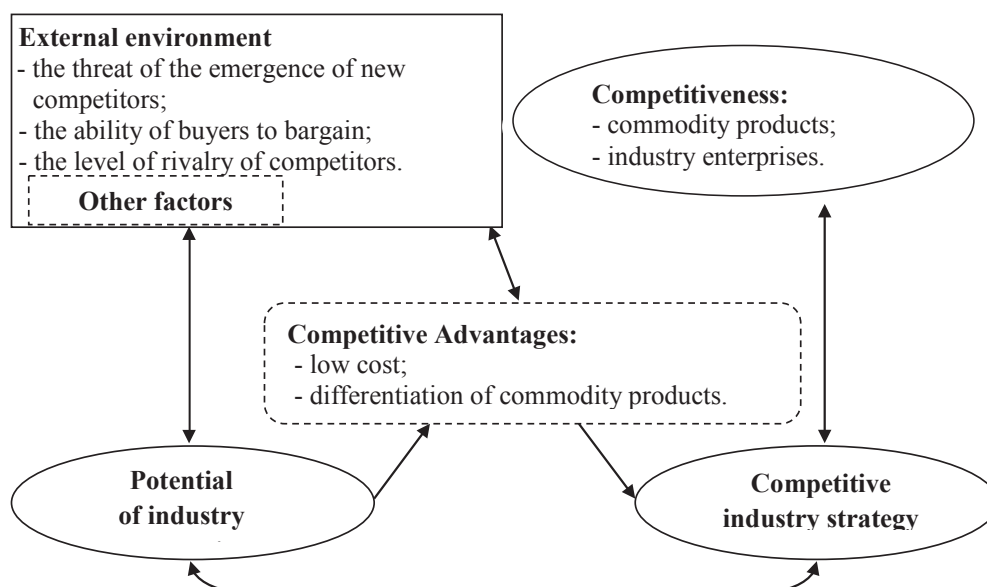
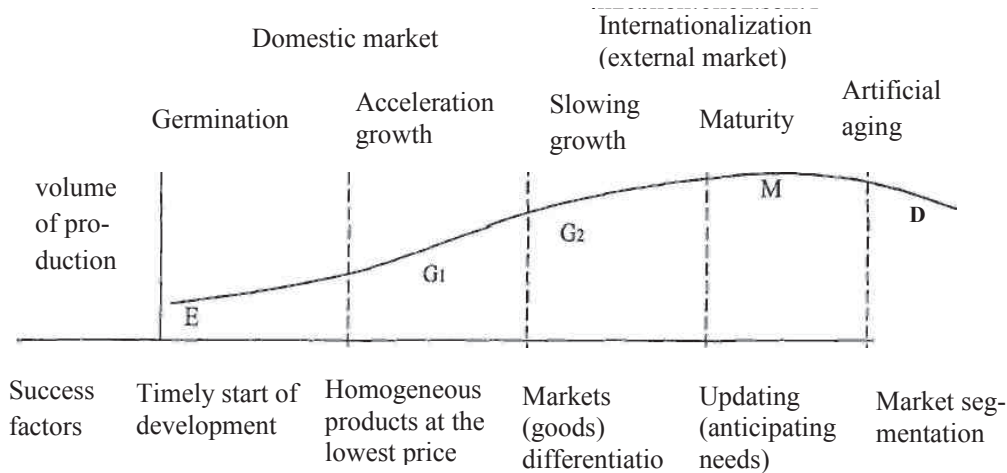


Fig. 2. Formation of a competitive component of the strategy for development of the agro-food market in Ukraine

Source: own development of the author

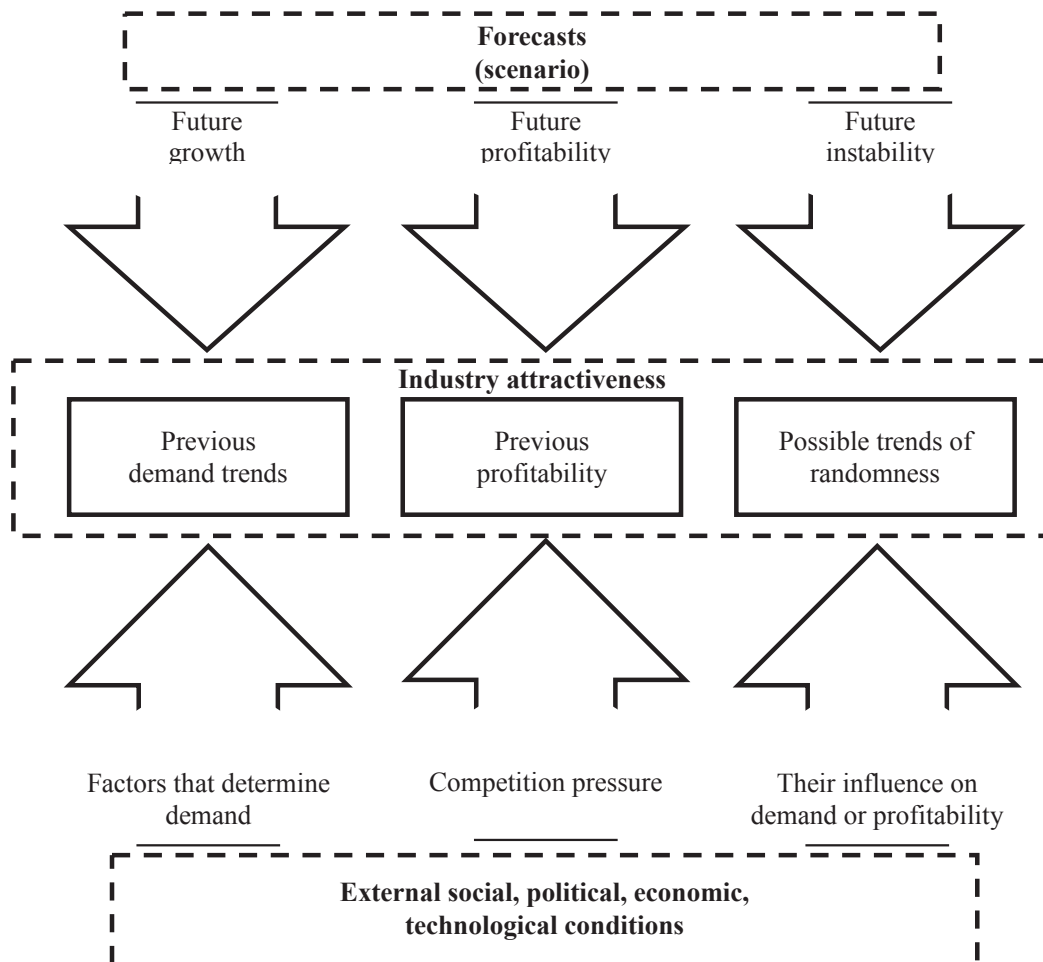
perception of the value of commodity products. In a situation of purely pure competition, the definition of a market price is determined by the price of equilibrium between supply and demand; in the situation of undifferentiated oligopoly the determination of rela-

tive (in the direction of increase or decrease) prices; in the situation of monopolistic competition, the price of perception of the value or the maximum acceptable price of the goods of the enterprise is determined; in the situation of a monopoly or a differentiated oligop-



**Fig. 3. Evolution of competition strategy of agricultural producers**

Source: adapted by the author [2; 3; 4]



**Fig. 4. The process of identifying strategic tasks for the development of the agro-food market in Ukraine**

Source: own development of the author



oly is determined by determining the price of penetration or the price of "removal of cream".

The price policy for new commodity products is determined by the degree of differentiation of the determined competitive advantage and is characterized by two main strategic approaches to price setting: the establishment of a high price for a new product - the price of "removal of cream" and the establishment of a low price level - the price of penetration.

In relation to the entire range of goods, their interchangeability and complementarity should be taken into account. This circumstance requires the positioning of the goods of the agricultural enterprise not only on competing goods, but also on their own. The development of a separate agricultural commodity producer is a long-term business management. The struggle for a consistent increase in competitive advantage generates a competitive development strategy that requires constant review of strategic plans and adaptation to changing conditions. Competitive business development is a long-term plan for an agricultural commodity producer, covering the key business segments: sales and marketing, investment and production, organizational structure and management system. For today in agriculture the most effective is a tough competition. The evolution of the competition strategy can be represented as follows (Fig. 3).

The choice of strategy is influenced by many factors: consumer tastes, preferences, purchasing habits, technological changes, competitive impact, investment needs, relevant profit expectations, financial opportunities (or conditions), assessment of qualifications and managerial qualities in terms of their adequacy to succeed on the market, diversification, the personal composition of the management unit and its purposefulness, state acts of regulation, the obligations of the agricultural enterprise to the segment of society, as well as social and political and cultural conditions that limit or expand the spectrum of its action.

According to fig. 3 competition strategy should take into account the processes of mobilization, distribution and redistribution of resource opportunities of agricultural commodity producers, which justify measures and target functions for prediction of tactics and strategy of competitive behavior in conditions of dynamic influence of the market environment, in order to strengthen competitive positions, which requires consideration of organizational, economic and managerial approaches to planning the expected payments and cash inflows in the economic system of agriculture.

The process of identifying strategic tasks by agricultural enterprises is schematically depicted in fig. 4, on the basis of the choice of goals formed strategic objectives. The process of forming a commodity strategy for an agricultural enterprise is a complex of important interrelated management decisions. Such

a process begins with the linking of global and local goals. When they are developed by the management of the industry, the range of commodity products with which they enter the market is determined.

The initiators of strategic goal-setting in this case are the power structures of the state and local levels. Representatives of various forms of management of regional agriculture can also initiate such goals. For agriculture as whole and individual enterprises, it is important to have such a composition of the product range that would ensure for a long period of continuous over-income over expenditure, that is, the solution of strategic goals and objectives of agriculture.

Consequently, when solving strategic problems using standard methods and tools of the economy there is a number of difficulties due to the specifics of the functioning of agriculture as an object of management: ill-researched nature of the response of the object of management to control factors; Long cycle of management; fragmentation of the source information; the absence of electronic databases that could be the basis for making managerial decisions. The economic reality faced by agriculture in the conditions of a market economy system prompts the use of fundamentally new approaches to the organization of all production and marketing activities.

**Conclusions and perspectives of further research.** The generalization of the results of the conducted research gives grounds to assert that the formation of a competitive agro-food market plays an important role in ensuring the effective functioning of the system of commodity rotation of the state. Organizational elements of the infrastructure of the agro-food market are credit-financial, information-organizational, regulatory subsystems. Foreign experience and practice of domestic agrarian enterprises confirm the opinion that the problem of food supply of the country must first of all be addressed by a major commodity producer with a higher financial, material and technical potential, opportunities for the introduction of new technologies and access to foreign markets.

Ukrainian farms remain very attractive in terms of investments. Prospects for the development and receipt of investment have not only medium and large commodity producers; the future is also small farmers. However, they need to develop unoccupied market niches, for example, the production of dairy products, the cultivation of fruits, vegetables, berries.

To further develop the agro-food market, a number of tasks are needed: implementation of a consistent and well-balanced state policy on the development of the agrarian sector as a whole; improving the functioning of the market infrastructure; introduction of world standards and safety and quality assessments of agricultural products; ensuring high competitiveness of Ukrainian agricultural products due to the transition to advanced production technologies, improvement of work with consumers and other market players.

The key constraints on the development of a competitive domestic agricultural market are the inconsistency of state policy in this area, the monopolization of the market by intermediary structures and processing enterprises, market inertia and mistrust of newly created structures by producers. Formation of an effective competitive agro-food market is a complex process involving the use of world experience, regulating the regulatory framework, stimulating investment flows, harmonizing the interests of all participants in market relations, and increasing the business mobility of agricultural producers.

**REFERENCES:**

1. Babenko, A.G. Bondarevska, K.V. (2014). *Shlyakhy vdoskonalennya derzhavnoho rehulyuvannya ahrarnoho sektoru ekonomiky*. [Improvement ways of state regulation of agrarian sector of economics]. *Problems of Economics*. Vol. 3. P. 54-59.
2. Ivanko, A.V. (2015). *Rynkova rivnovaha na ahrarnomu rynku: osoblyvosti uz hodzhennya syl popytu i propozytsiyi* [Market equilibrium in the agrarian market: the features of the coordination of the forces of demand and supply]. *Economic analysis*. Ternopil: Publishing and Printing Center of the Ternopil National University. *econ Un-th "Economic Thought"*. Vol. 19. № 3. P. 23-28.
3. The state statistics service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 30 March 2019).
4. Ahmad, Y.K., & Qais, A.D. (2017). Sales nationality and debt financing impact on firm's performance and risk: Evidence from Jordanian companies. *EuroMed Journal of Business*, 12(1). P. 103-126. <http://dx.doi.org/10.1108/EMJB-05-2016-0015>
5. Dmitrishin, M.V. Danylyshyn, M.M. (2015). Formation of the system of effective management of financial resources of the enterprise, *Actual problems of the region's economy development*. Vol. 11 (2). P. 131-13.
6. Matveeva, N.V. Pervukhin, P.K. (2016). Directions of increasing the efficiency of using financial resources of enterprises, *Science and economics*. Vol. 2. P. 17-21.
7. WorldAgriculturalProduction. United States Department of Agriculture. URL : <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/production.pdf> (accessed 27 March 2019).
8. World development indicators URL : <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/agriculture-finance>. (accessed 27 March 2019).

## РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗРАХУНКУ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ FEATURES OF CALCULATION OF THE INTEGRAL INDICATOR OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

УДК 330.322:336

**Антоненко Н.В.**

старший викладач кафедри фінансів, обліку і аудиту

Національний транспортний університет

**Рухало С.Є.**

магістрант

Національна академія статистики, обліку і аудиту

*У статті на прикладі розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «АВТО ПРОСТО» досліджені переваги запропонованого авторами методу визначення привабливості суб'єкта господарювання з погляду інвестора. Цей метод дає змогу аналізувати рейтинг компанії в динаміці за необмежену кількість років. Удосконалена методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій передбачає розрахунок п'яти груп показників оцінювання: майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності активів, прибутковості, ділової активності. Плюсом застосування поліпшеної методики є отримання одразу двох результатів: рейтингу інвестиційної привабливості, який можна застосовувати для порівняння з показниками діяльності інших підприємств, та даних відносно відхилення від рівня беззбитковості, що відображають фактичний фінансовий стан об'єкта, який досліджується.*  
**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, інтегральний показник, інтегральна оцінка, вагомість, інвестор, інвестиції.

*В статті на прикладі розрахунку інтегрального показателя инвестиционной*

*привлекательности предприятия ООО «АВТО ПРОСТО» исследованы преимущества предложенного авторами метода определения привлекательности предприятия с точки зрения инвестора. Этот метод позволяет анализировать рейтинг компании в динамике за неограниченное количество лет. Усовершенствованная методика интегральной оценки инвестиционной привлекательности предприятий и организаций содержит расчет пяти групп показателей оценки: имущественного состояния, финансовой устойчивости, ликвидности активов, прибыльности, деловой активности. Плюсом применения улучшенной методики является получение сразу двух результатов: рейтинга инвестиционной привлекательности, применяемого для сравнения с показателями деятельности других предприятий, и данных относительного отклонения от уровня безубыточности, отражающих фактическое финансовое состояние исследуемого объекта.*

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, интегральный показатель, интегральная оценка, значимость, инвестор, инвестиции.

*In the article on the example of calculating the integral indicator of investment attractiveness of the operating enterprise, the advantages of the method proposed by the authors for determining the attractiveness of the subject of management from the investor's point of view are investigated. This method allows you to analyze the company's ranking in dynamics for an unlimited number of years. An improved methodology for an integrated assessment of investment attractiveness of enterprises and organizations involves the calculation of five groups of valuation indicators: property status, financial stability, asset liquidity, profitability, business activity. The following calculation algorithm is proposed: first and foremost, the minimum and maximum values of individual indicators are determined; further studied the change in indicators in the dynamics; the result of the calculation on which the rating is based is the numerical representation of the integral indicator of the financial state in the points. The rating of enterprises is determined by the decrease of the results. The improved method of calculation is faster and more economical, and also allows you to explore the dynamics of the company over an unlimited number of years, which was previously impossible. In addition to using new tools, changes were made in selecting indicators, calculation methods, and many other innovations. In the study selected the seventeen indicators. The advantage of applying an improved technique is to obtain two results at a time: an investment attractiveness rating that can be applied for comparison with other enterprises, and a relative deviation from the level of break-even, which reflects the actual financial condition of the investigated object. As a result of the study, it was proved that a comprehensive assessment of investment attractiveness, approved by the Agency for the Prevention of Bankruptcy of Enterprises and Organizations, does not take into account cross-sectorial specificity, requires the involvement of experts and the implementation of significant amounts of settlements.*

**Key words:** investment attraction, integrated indicator, integral assessment, objectives, investor, investment.

**Постановка проблеми.** Поступове зростання економіки України протягом останніх років стимулює вітчизняні підприємства до здійснення інвестиційної діяльності. Шукаючи можливості розширення діяльності, а за рахунок цього й збільшення прибутку, підприємства намагаються зацікавити потенційних інвесторів у вкладанні коштів у конкретні проекти. Але вибір об'єкта інвестування є складним та відповідальним процесом, пов'язаним зі значним ризиком, який виникає на етапі збирання та обробки економічної інформації. Отримані дані можуть бути як

достовірними, так і викривленими. Тому перед вкладанням коштів інвестор проводить інвестиційний аналіз підприємства, приділяючи чимало уваги показникам фінансово-господарської діяльності, рівню ризику вкладень та ступеню достовірності отриманої інформації. Вибираючи об'єкт вкладень між кількома підприємствами, інвестор для прийняття остаточного рішення щодо інвестування має чітко визначити рівень інвестиційної привабливості підприємства. Але доступні нині методики не дають змоги повною мірою вирішити це питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні питання дослідження інвестиційної діяльності підприємств розглядаються у роботах таких учених-економістів, як О.М. Петухова, Г.Л. Вербицька, Б.М. Щукін, О.Д. Вовчак, Г.Б. Погрищук, О.І. Гуроров, В.М. Гриньова, А.В. Череп, О.М. Ястремська, А.Б. Гончаров, Б.М. Щукін та інші. Практичні аспекти цієї проблеми розглядаються в роботах І.М. Боярко, О.І. Пилипенко, Ф.Ф. Бутинця, А.А. Алексєєва, А.І. Панченко та інших.

**Постановка завдання.** Основною метою написання статті є висвітлення особливостей застосування спрощеної методики розрахунку інтегрального показника рівня інвестиційної привабливості підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток суспільства та приріст національного багатства напряму залежить від стану інвестиційної діяльності підприємств. У ринкових відносинах інвестиції займають ключову позицію, беручи на себе роль інструменту розширеного відтворення. Залучення коштів від інвесторів дає змогу покращити якість продукції та збільшити масштаби виробництва. Саме тому інвестиційна діяльність є обов'язковою частиною та фундаментом для успішного господарювання всіх без винятку підприємств. Зазвичай інвестиційну діяльність визначають як послідовність дій громадян, юридичних осіб і держави, пов'язану зі впровадженням найбільш ефективних форм реалізації можливостей капіталу учасниками інвестиційного процесу [1, с. 67]. А інвестиції – це вкладання певного виду ресурсів, капіталу, інновацій, вмінь та навичок (інтелекту) заради досягнення поставленої мети, виконання завдання чи забезпечення певного ефекту [2, с. 24].

Для підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства важливе значення має практична оцінка його інвестиційної привабливості, яка є головною складовою частиною інвестиційного аналізу підприємства. Інвестиційний аналіз являє собою сукупність інструментів, методів та прийомів дослідження інвестиційних об'єктів, що проводиться громадянами, юридичними особами чи державою з метою пошуку ефективних шляхів реалізації інвестиційних рішень [3, с. 47].

Одним із найкращих способів визначення привабливості підприємства для вкладення капіталу з боку інвестора є методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості, що заснована на принципах варіаційного аналізу. Вона дає можливість оцінити фінансовий стан підприємства одразу за багатьма критеріями, а отриманий результат (інтегральний показник, рейтинг, коефіцієнт) дає змогу порівняти між собою показники діяльності конкурентів або інших підприємств суміжної галузі. Цей вид оцінки має на меті поєднати в одному

загальному (інтегральному) показнику багато чинників, що мають різні назви та одиниці виміру.

Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості була затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій ще в 1998 році [4]. З того часу відбулися суттєві зміни у законодавстві щодо правил та форм складання фінансової звітності, а також порядку визначення податку на прибуток. А отже, вищеназвана методика застаріла і потребує модернізації.

Для актуалізації методики оцінки інвестиційної привабливості нами запропонований поліпшений метод розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості із застосуванням програмного забезпечення Microsoft Office Excel. Розрахунок було проведено в цій програмі із використанням реальних фінансових показників діючого підприємства ТОВ «АВТО ПРОСТО» [5].

Запропоновано такий алгоритм розрахунку: в першу чергу, визначається мінімальне та максимальне значення окремих показників; далі досліджується зміна показників у динаміці; результатом розрахунку, за яким будується рейтинг, є числове відображення інтегрального показника фінансового стану в балах. Рейтинг підприємств визначається за спаданням результатів.

Під час оцінки інвестиційної привабливості всім групам показників, а також показникам, розміщеним у цих групах, присвоюються, залежно від рівня їхньої вагомості, відповідні відсоткові значення.

Так само, як і граничні значення показників, вагомість може бути скоригована залежно від думки експертів. Методикою передбачено перехід від різних за ознакою та одиницями виміру показників до порівнянних даних за допомогою показника варіаційного коливання

$$\Delta i = P_{imax} - P_{imin} [6, с. 158].$$

Рівень вагомості залежить від часу, в який проводять оцінку, конкретної політичної та соціальної ситуації, що склалась у відповідному регіоні, а також інших факторів (у тому числі зовнішніх), тому ця характеристика досить точно відображає інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання.

Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій передбачає розрахунок п'яти груп показників оцінювання: майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності активів, прибутковості, ділової активності [3, с. 34].

Межі коливань визначені нами за допомогою емпіричного підходу з використанням дослідних даних та аналізу експертних оцінок.

Ці межі коливань не слід тлумачити як істинні чи єдино правильні – вони можуть змінюватись залежно від конкретної ситуації.

Середнє значення інтегрального показника визначається за формулою

$$P_{icp} = bi \frac{P_{icp} - P_{imin}}{P_{imax} - P_{imin}} = \frac{bi}{2}, \quad (1)$$

де

$$P_{icp} = \frac{P_{imax} + P_{imin}}{2}. \quad (2)$$

Таблиця 1

**Групи показників, необхідних для розрахунку рівня інвестиційної привабливості**

Група показників *		
Назва показника	Алгоритм розрахунку	Формула (р.б. – рядки балансу)
Група I. Показники оцінювання майнового стану об'єкта інвестування		
Коефіцієнт придатності	$\frac{\text{Балансова вартість основних засобів}}{\text{Первинна вартість основних засобів}}$	$\frac{1010 \text{ р.б.}}{1011 \text{ р.б.}}$
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первинна вартість основних засобів}}$	$\frac{1012 \text{ р.б.}}{1011 \text{ р.б.}}$
Група II. Показники оцінювання фінансової стійкості (платоспроможності) інвестованого об'єкта		
Коефіцієнт незалежності	$\frac{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}{\text{Валюта балансу}}$	$\frac{\text{Середньорічне знач.} 1495 \text{ р.б.}}{1300 \text{ р.б.}}$
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}{\text{Загальна сума позикових коштів}}$	$\frac{\text{Середньорічне знач.} 1495 \text{ р.б.}}{1595 \text{ р.б.} + 1695 \text{ р.б.}}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\text{Середньорічна вартість власного капіталу} + \text{довгострокові пасиви}}{\text{Валюта балансу}}$	$\frac{\text{Середньорічне знач.} 1495 \text{ р.б.} + 1595 \text{ р.б.}}{1300 \text{ р.б.}}$
Група III. Показники оцінювання ліквідності активів інвестованого об'єкта		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Кошти на розрахунковому або інших рахунках} + \text{гроші в касі}}{\text{Короткострокові пасиви}}$	$\frac{1165 \text{ р.б.}}{1660 \text{ р.б.} + 1690 \text{ р.б.}}$
Група IV. Показники оцінювання прибутковості інвестованого об'єкта		
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}$	$\frac{2350 \text{ р.б.}}{\text{Середньорічне знач.} 1495 \text{ р.б.}}$
Операційна рентабельність продажу	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\text{Виручка від реалізації}}$	$\frac{2350 \text{ р.б.}}{2000 \text{ р.б.}}$
Коефіцієнт експлуатаційних витрат*	$\frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Прибуток після сплати податків}}$	$\frac{2000 \text{ р.б.}}{2350 \text{ р.б.}}$
Коефіцієнт прибутковості активів	$\frac{\text{Прибуток після сплати податків}}{\text{Валюта балансу}}$	$\frac{2350 \text{ р.б.}}{\text{Середньорічне знач.} 1300 \text{ р.б.}}$
Група V. Показники оцінювання ділової активності інвестованого об'єкта		
Фондовіддача	$\frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Балансова вартість ОЗ}}$	$\frac{2000 \text{ р.б.}}{\text{Середньорічне знач.} 1095 \text{ р.б.}}$
Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках (у днях)	$\frac{\text{Кількість днів у періоді}}{\text{Оборотність коштів у розрахунках}}$	$\frac{365}{2000 \text{ р.б.} / (\text{Середньорічне знач.} 1025 \text{ р.б.} + 1130 \text{ р.б.} + 1135 \text{ р.б.} + 1140 \text{ р.б.} + 1155 \text{ р.б.})}$
Оборотність власного капіталу	$\frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}$	$\frac{2000 \text{ р.б.}}{\text{Середньорічне знач.} 1495 \text{ р.б.}}$
Оборотність основного капіталу	$\frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Валюта балансу}}$	$\frac{2000 \text{ р.б.}}{\text{Середньорічне знач.} 1300 \text{ р.б.}}$

\*Джерело: [3, с. 45]

Наявність середнього значення дає можливість оцінити величину відхилення отриманого інтегрального показника

$$BB = \left( \frac{\sum P_i}{\sum P_{icp}} - 1 \right) \cdot 100\%. \quad (3)$$

Для деяких показників використовується інверсія формули оцінки.

А саме

$$P_i = b_i \frac{\Phi_{imax} - \Phi_i}{P_{imax} - P_{imin}}. \quad (4)$$

Формула (4) застосовується в ситуаціях, коли замість зростання величини  $\Phi_i$  бажано мати її зменшення. Тоді збільшення  $\Phi_i$  веде до зменшення оцінки  $P_i$  (табл. 1).

Далі наведені етапи розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості, адаптовані нами для програми MS Excel.

Перший етап розрахунку передбачає створення нового листа у форматі «.xlsx» в програмі MS Excel [7, с. 217; 8, с. 92] – це можна зробити через контекстне меню або іншим способом.

На другому етапі у щойно відкритому новому документі будуємо таблицю 2, що містить вихідні дані для розрахунку інтегрального показника.

У таблиці 2 перший стовпчик – це рядки балансу (рядки 1010–1695) та форми 2 (рядки 2000–2350).

Всі наступні стовпчики містять показники з форм фінансової звітності ТОВ «АВТО ПРОСТО» за відповідний рік.

Після того як заповнено таблицю з вихідними даними, на тому ж листі програми MS Excel необхідно створити інші таблиці з результатами основних розрахунків (табл. 3, табл. 4, табл. 5).

Таблиця 2

Дані фінансової звітності ТОВ «АВТО ПРОСТО» за 2012–2017 р.р.

Рядки балансу та форми 2	Роки				
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1010	1206	1025	1144	1372	2289
1011	2567	2928	3463	3936	5405
1012	1361	1903	2319	2564	3116
1030	0	0	0	0	0
1050	0	0	0	0	0
1095	2789	2403	2159	2175	11130
1125	237	498	200	330	336
1130	799	780	1127	1058	1300
1135	1681	13	2395	1694	954
1140	0	0	0	0	0
1155	134740	224050	227377	219426	227051
1160	0	0	0	0	0
1165	6117	6219	35568	49773	43252
1300	159218	241698	271782	276488	285974
1495	8354	9234	15110	8875	18351
1595	0	0	0	0	0
1660	805	639	750	900	807
1690	147067	227352	252794	263880	264108
1695	150864	232464	256672	267613	267623
1700	0	0	0	0	0
2000	54092	55484	67029	62434	67539
2350	8592	8681	5880	3124	1043

\*Джерело: розроблено авторами особисто

Таблиця 3

Таблиця для розрахунку інтегрального показника \*

№ формули	Показник	Алгоритм розрахунку	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.

\*Джерело: розроблено авторами особисто

Вирахуємо величину відхилення отриманого інтегрального показника в 2017 році

$$BB_{2017} = \left( \frac{54,64}{50} - 1 \right) * 100\% = 9,27\%. \quad (5)$$

Аналіз отриманих даних свідчить про те, що величина інтегрального показника для підприємства ТОВ «АВТО ПРОСТО» у 2017 р. вища за межу беззбитковості на 9,27%, що неефективно для вкладення інвестицій у підприємство, оскільки нормою слід вважати 50% і вище. Для наочності побудуємо графік інвестиційної привабливості ТОВ «АВТО ПРОСТО» (рис. 1).

Слід зазначити, що в запропонованій нами методиці визначення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання виключена шоста група

показників, яка мала назву «показники оцінки ринкової активності інвестованого об'єкта». Також виключено деякі показники, розрахунки яких займали багато часу і були не досить важливими або незбалансованими. Кількість показників, що аналізуються, зменшено з 34 до 17. Тобто завдяки зменшенню кількості показників аналіз став швидшим та простішим. Ще одною перевагою поліпшеної нами методики є можливість одночасного розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості за будь-яку кількість років, наприклад, одразу за п'ять років, а за отриманими даними можна легко побудувати графік динаміки зміни рівня інвестиційної привабливості, який наочно демонструє зміну ситуації з плином часу. Також плюсом застосування поліпшеної нами методики

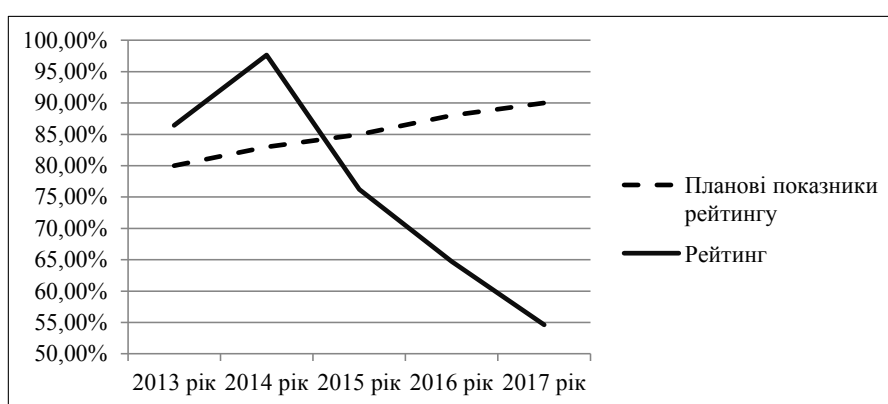


Рис. 1. Динаміка інвестиційної привабливості ТОВ «АВТО ПРОСТО»\*

\*Джерело: розроблено авторами особисто

Таблиця 4

Продовження таблиці для розрахунку інтегрального показника \*

Групова вагомість, $\Gamma_i, \%$	Вагомість показника у групі, $B_i, \%$	Загальна вагомість $b_i \frac{B_i - \Gamma_i}{100}, \%$	Мінімум значення показника $P_{i \min}$	Максимум значення показника $P_{i \max}$	Оцінка значення показника, $\% P_i = b_i \frac{\Phi_i - P_{i \min}}{P_{i \max} - P_{i \min}}$

\*Джерело: розроблено авторами особисто

Таблиця 5

Результати розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «АВТО ПРОСТО»

	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Оцінка значення показника, $\% P_i = b_i \frac{\Phi_i - P_{i \min}}{P_{i \max} - P_{i \min}}$	Оцінка значення показника, $\% P_i = b_i \frac{\Phi_i - P_{i \min}}{P_{i \max} - P_{i \min}}$	Оцінка значення показника, $\% P_i = b_i \frac{\Phi_i - P_{i \min}}{P_{i \max} - P_{i \min}}$	Оцінка значення показника, $\% P_i = b_i \frac{\Phi_i - P_{i \min}}{P_{i \max} - P_{i \min}}$	Оцінка значення показника, $\% P_i = b_i \frac{\Phi_i - P_{i \min}}{P_{i \max} - P_{i \min}}$	Оцінка значення показника, $\% P_i = b_i \frac{\Phi_i - P_{i \min}}{P_{i \max} - P_{i \min}}$
$\Phi_{11}$	5,6377	4,2008	3,9642	4,1829	5,0820
...	...	...	...	...	...
$\Phi_{55}$	-7,9869	-8,1696	-8,2168	-8,3168	-8,2795
$P$	86,45	97,64	76,21	64,73	54,64
$BB$	72,89	95,28	52,41	29,46	9,27

\*Джерело: розроблено авторами особисто

є отримання одразу двох результатів: рейтингу інвестиційної привабливості, який можна застосувати для порівняння з показниками інших підприємств, та показника відносного відхилення від рівня беззбитковості, який відображає фактичний фінансовий стан досліджуваного об'єкта.

### Висновки з проведеного дослідження.

Поліпшений метод розрахунку є швидшим та більш рентабельним, а також дає змогу досліджувати рейтинг компанії в динаміці за необмежену кількість років, що раніше було неможливо. Окрім застосування нового інструментарію, були внесені зміни під час вибору показників, способу їх розрахунку та багато інших нововведень. Так, раніше для розрахунку інтегрального показника застосовувалися 34 показники, що входили в певні групи. Нами відібрано та збалансовано сімнадцять найбільш впливових на результати оцінки показників

У результаті дослідження доведено, що інтегральна оцінка інвестиційної привабливості, затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, не враховує міжгалузеву специфіку, потребує залучення експертів і виконання значних за обсягом обчислень. Запропонована нами спрощена методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості позбавлена вищенаведених недоліків і дає змогу виконати розрахунки з найменшими витратами часу і зусиль з боку виконавців.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Панков С.А. Аналитические подходы к оценке инвестиционной привлекательности предприятий. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. С. 65–68.
2. Інвестиційна привабливість підприємства : колект. монографія / за заг. ред. Т.Є. Андрєєвої. Харків : Панов А. М., 2016. 89 с.
3. Формування та використання інвестиційних портфельів підприємства: методологія та інструментарій : монографія / Кузьмін О. Є. та ін. Львів : Центр Європи, 2017. 189 с.
4. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23 лютого 1998 року N 22. URL: <http://pro-u4ot.info/index.php?section=browse&CatID=156&ArtID=426> (дата звернення 15.03.2019).
5. Звітність фінансових установ URL: [http://www.autotak.com.ua/FinKomp19\\_20-13\\_Avtotak.pdf](http://www.autotak.com.ua/FinKomp19_20-13_Avtotak.pdf) (дата звернення 12.03.2019)
6. Алексєєв А.А., Панченко А.І. Модель визначення інтегрального показника інвестиційної привабливості підприємства. *Математичні машини і системи*. 2004. № 4. С. 157–163.
7. Уокенбах Дж. Подробное руководство по созданию формул в Excel 2002 : учеб. пос. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2002. 624 с.
8. Голышева А.В., Корнеев В. Н. Excel 2007 «без воды». Все, что нужно для уверенной работы : учеб. пос. Санкт-Петербург : Наука и Техника, 2008. 192 с.



## МАТЕМАТИЧНА ПОСТАНОВКА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ЗАЛІЗОРУДНОЇ СИРОВИНИ

### MATHEMATICAL RESOLUTION OF IMPROVING THE PROCESS OF MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY OF THE USE OF IRON-BASED RAW MATERIALS RESOURCES

У статті розглянуто основні ключові проблемні аспекти тенденції динаміки розвитку гірничих робіт у процесі розроблення залізородних родовищ залізородної галузі України. Наведено формалізовану постановку завдань підвищення результативності процесів уточнення експлуатаційних параметрів ресурсів залізородної сировини гірничозбагачувальних підприємств. Виділено й класифіковано найбільш суттєві характеристики неоднорідності елементів і зв'язків для системи об'єктно-орієнтованого розподілу обсягів ресурсів у процесі їх перероблення на товарну продукцію. Показано, що ймовірнісний характер геологічної інформації, який має вагомий вплив на прогнозування результатів виробничо-економічної діяльності гірничозбагачувальних підприємств, суттєво посилює можливість зростання ризику прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність використання теорії граничних теорем імовірностей під час вирішення питання щодо математичної постановки удосконалення процесу управління ефективністю використання ресурсів залізородної сировини. Запропоновано економіко-математичну модель статистичних випробувань у процесі управління ефективністю використання ресурсів залізородної сировини в умовах гірничозбагачувальних підприємств.

**Ключові слова:** ефективність, управління, залізородна сировина, гірничозбагачувальне підприємство, невизначеність, економіко-математична модель, ризик.

В статье рассмотрены основные ключевые проблемные аспекты тенденции дина-

мики развития горных работ в процессе разработки железорудных месторождений железорудной отрасли Украины. Представлена формализованная постановка задач повышения результативности процессов уточнения эксплуатационных параметров ресурсов железорудного сырья горно-обогатительных предприятий. Выделены и классифицированы наиболее существенные характеристики неоднородности элементов и связей для системы объектно-ориентированного распределения объемов ресурсов в процессе их переработки в товарную продукцию. Показано, что вероятностный характер геологической информации, который имеет значительное влияние на прогнозирование результатов производственно-экономической деятельности горно-обогатительных предприятий, существенно усиливает возможности роста риска принятия управленческих решений. Обоснована целесообразность использования теории предельных теорем вероятностей при решении вопроса о математической постановке совершенствования процесса управления эффективностью использования ресурсов железорудного сырья. Предложена экономико-математическая модель статистических испытаний в процессе управления эффективностью использования ресурсов железорудного сырья в условиях горно-обогатительных предприятий.

**Ключевые слова:** эффективность, управление, железорудное сырье, горно-обогатительное предприятие, неопределенность, экономико-математическая модель, риск.

УДК 622.271.001.14

**Афанасьев С.В.**

д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування

Криворізький національний університет

**Афанасьев И.С.**

к.е.н., старший викладач кафедри

менеджменту і адміністрування

Криворізький національний університет

**Афанасьева М.Г.**

к.е.н., старший викладач кафедри

вищої математики

Криворізький національний університет

*The article deals with the main key problem aspects of the dynamics of mining development in the development of iron ore deposits of the iron ore industry in Ukraine. The formal setting of the tasks of increasing the efficiency of the processes of refining the operational parameters of the resources of iron ore raw materials of ore mining and processing enterprises is presented. The most significant features of the heterogeneity of elements and connections for the system of object-oriented allocation of volumes of resources in the process of their processing into commodity products are distinguished and classified. It is shown that the probabilistic nature of geological information, which has a significant impact on forecasting the results of production and economic activity of ore mining enterprises, significantly increases the possibility of increasing the risk of making managerial decisions. The mentioned causes the urgency of issues of improvement: the organizational structure of management of mining enterprises in the development of iron ore deposits, organizational and economic approaches to managing the competitiveness of iron ore products; evaluation of the effectiveness of innovative strategies in the mining industry, etc. The expediency of using the theory of boundary probability theorems in solving the problem of mathematical statement of improving the process of managing the efficiency of the use of iron ore materials resources in the conditions of ore mining and processing enterprises is substantiated. The economic-mathematical model of statistical tests in the process of managing the efficiency of the use of iron ore materials resources in the conditions of ore mining and processing enterprises is proposed. The above, makes it necessary to use the available empirical data directly and the probability distribution theorems. Undoubtedly, one of the decisive roles is played by the methodology and the corresponding tool of economic and mathematical modeling of the investigated processes. At the same time, it is important to determine the conditions of feasibility of options for the use of methodological approaches to the statistical modeling of random economic and key relative qualitative indicators of iron ore resources of the mining enterprise and their numerical characteristics on the basis of the revealed laws of normal or arbitrary distribution of random variables.*

**Key words:** efficiency, management, iron ore raw materials, ore mining and processing enterprise, uncertainty, economic-mathematical model, risk.

**Постановка проблеми.** Галузі промисловості національного господарства завжди були й залишаються провідними в умовах сучасних трансформаційних процесів економіки України. При цьому необхідно зазначити, що посилення глобалізації та підвищення залежності економічного зростання від діяльності транснаціональних корпорацій впли-

вають на рівень забезпечення стабільного економічного стратегічного розвитку галузей економіки, які й без того тісно пов'язані у своїй господарській діяльності. При цьому залізородна галузь України є потужною мінерально-сировинною базою чорної металургії, що забезпечує її підготовленою залізородною сировиною для виробництва чавуну, залі-

зородним концентратом і подрібненою рудою для металургійних заводів, кусковою залізною рудою [1, с. 148–168; 2, с. 403–404]. Водночас нині переважна кількість родовищ багатих залізних руд України має більш ніж віковий період експлуатації, а тривалість розробки родовищ залізистих кварцитів становить близько сорока років. За цей час була відпрацьована найбагатша частина рудних покладів із найсприятливішими геологічними умовами. У поточний час через відносно низьку якість залізної руди, що видобувається в Україні, фізичну і моральну зношеність устаткування, відсутність необхідних капіталовкладень товарна залізородна продукція не відповідає вимогам світового ринку. Це зумовлює низьку ефективність залізородних підприємств нашої держави та, відповідно, їх неконкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективності організації процесів виробничо-господарської діяльності залізородних підприємств та їх моделюванню присвячені чисельні дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. Зокрема, велика увага

приділяється питанням удосконалення організаційної структури управління гірничодобувними підприємствами в умовах розробки залізородних родовищ, організаційно-економічним підходам до управління конкурентоспроможністю залізородної продукції, оцінюванню ефективності інноваційних стратегій у гірничодобувній промисловості та ін. [3, с. 243–255; 4, с. 96–101 5, с. 160–168], де, безумовно, одну з вирішальних ролей відіграє методологія та відповідний інструментарій економіко-математичного моделювання досліджуваних процесів [2, с. 403–413].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування опису математичної постановки статистичних випробувань у процесі управління ефективністю використання ресурсів залізородної сировини в умовах гірничозбагачувальних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз досягнення теорії прогнозування динаміки розвитку гірничих робіт у процесі розробки залізородних родовищ у формалізованій постановці завдань підвищення результативності процесів уточнення експлуатаційних параметрів ресурсів залізородної сировини (ЗРС) гірничозбагачуваль-

Таблиця 1

**Основні характеристики неоднорідності елементів і зв'язків, властивих для СООР обсягів ресурсів ЗРС як об'єкта статистичних випробувань**

№ з/п	Характеристика	Зміст
1	Мінливість	Умови або стан, у якому знаходиться СООР обсягів ресурсів ЗРС натеper, є узагальненим результатом виробничо-економічної діяльності підприємства, стану його оточення та є основою для визначення його майбутнього розвитку. При цьому жодна реальна виробнича операція в ланці «акумуляуючий склад – збагачувальна фабрика» не залишається статичною в процесі її виконання.
2	Наявність зовнішнього економічного середовища	СООР обсягів ресурсів ЗРС залежить від стану зовнішнього економічного середовища і є в дійсності підсистемою деякої більш загальної системи – техніко-економічної системи (ТЕС) ГРП. Навколишнє середовище являє собою комплекс об'єктів, які, хоча і не є частиною СООР обсягів ресурсів ЗРС, однак за деяких умов можуть викликати зміни в її стані. Таким чином, зовнішнє економічне середовище повинно бути представлено сукупністю всіх можливих впливів на процес прогнозування виходу товарного концентрату з руд замовленої якості.
3	Протиінтуїтивна поведінка	Поверхове ознайомлення зі складними системами може інколи привести до висновку про необхідність того або іншого коригуючого впливу, який на ділі часто виявляється неефективним або навіть приводить до зворотних результатів. Причина – подія і наслідок – зміна стану системи часто не мають тісного зв'язку в часі і просторі, ознаки тих або інших ситуацій у СООР обсягів ресурсів ЗРС можуть виявитися із запізненням на два-три тижні – місяць до початку дій, що викликали причину їх появи. Тоді певні рішення можуть привести в дійсності до загострення проблеми, а не до її вирішення.
4	Тенденція до погіршення характеристик	Складні ТЕС ГРП зазвичай виявляють тенденцію до погіршення з часом своїх характеристик. Поклади ресурсів ЗРС вичерпуються, і це стає причиною зниження ефективності ГРП, що в силу протиінтуїтивного характеру поведінки СООР обсягів ресурсів ЗРС може привести до негативних змін проектних рішень.
5	Взаємозалежність	Жодні дії СООР обсягів ресурсів ЗРС, як і в будь-якій складній системі, неможливо повністю ізолювати. Кожна подія підпадає впливу попередніх подій і впливає на наступні. Крім того, різні види дій у реальних умовах відбуваються в паралельних режимах і в результаті впливають одна на одну.
6	Організація	Реально СООР обсягів ресурсів ЗРС, як і всі складні системи, складається з елементів або компонентів, що характеризуються високим ступенем організації. Частина складаються в ієрархії підсистем, котрі взаємодіють між собою для виконання основного призначення – забезпечення максимально можливого виходу товарного концентрату з руд замовленої якості.

ного підприємства (ГРП) дав змогу виділити й класифікувати найбільш суттєві характеристики неоднорідності елементів і зв'язків для системи об'єктно-орієнтованого розподілу (СООР) обсягів ресурсів ЗРС у контексті цього наукового дослідження (табл. 1).

Виходячи з наведеної класифікації [6, с. 103], формування опису процесу статистичних випробувань складається з двох частин: статичного і статистичного подання. Ймовірнісний характер геологічної інформації, що слугує вихідною інформацією для прогнозування економічних результатів діяльності ГРП, як правило, не враховується під час геолого-економічної оцінки родовищ. Останнє не виправдано посилює можливість зростання ризику в економічному обґрунтуванні рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Зменшення впливу фактору невизначеності результатів геолого-економічної оцінки родовищ на ефективність ГРП можна досягти удосконаленням оцінювання ризику прогнозу (планування) виходу (виробництва) концентрату, яке повинно враховуватися в процесі оперативного управління операційно-орієнтованим розподілом обсягів ресурсів залізорудної сировини в підсистемі ГРП «кар'єр – збагачувальна фабрика». Зазначене зумовлює необхідність використовувати наявні емпіричні дані безпосередньо та теоретико-імовірнісні розподіли. При цьому важливе значення має визначення умов доцільності варіантів використання методичних підходів щодо статистичного моделювання випадкових економічних і ключових відносних якісних показників ресурсів ЗРС ГРП та їхніх числових характеристик на підставі виявлених законів нормального або ж довільного розподілу випадкових величин.

Виходячи з класифікації найбільш суттєвих характеристик неоднорідності елементів і зв'язків для СООР обсягів ресурсів ЗРС (табл. 1), можна дійти висновку щодо доцільності проведення статистичних випробувань в оцінюванні випадкових економічних показників результатів виробничо-господарської діяльності ГРП і ключових відносних якісних показників ресурсів ЗРС, а також їх числових характеристик із прийнятою ймовірністю прогнозу. Таку можливість із достатньою адекватністю надає теорія граничних теорем імовірностей, де для доведення використовується нерівність Чебишева, яку й доцільно, на нашу думку, брати під час прогнозування економічних результатів розробки залізорудних родовищ (вихід залізорудного концентрату з руди, %; випуск кінцевої товарної продукції – товарного концентрату, т; вартість товарного концентрату, грн.; питомі витрати на 1 т товарного концентрату, грн.; індекс оцінювання зростання продуктивності дробильно-збагачувального обладнання (ДЗО), т/грн., грн./грн.; прибуток, грн. та ін.).

Приналежність граничних теорем імовірностей до закону великих чисел є запорукою отримання адекватних прогнозів рівнів ризику щодо оцінки ефективності економічних результатів діяльності ГРП.

Аналіз теорії і практики управління гірничими роботами показує [7, с. 92–93], що наявна теорія оперативного управління далеко не завжди має адекватні економіко-математичні моделі для вирішення реальних виробничо-економічних ситуацій на відкритих розробках залізорудних родовищ з урахуванням ризику [8, с. 37–41; 9, с. 334–342]. Крім того, проблема загострюється певними історично успадкованими внутрішніми протиріччями і проблемами, що, зокрема, проявляються у такому: нині система безперервного оперативного планування й управління виробництвом для забезпечення ритмічної роботи певних одиниць обладнання формується на основі застосування циклічно-поточної технології – такою є технологічна лінія; удосконалення і подальший розвиток теорії оперативного управління гірничими роботами відбувається в основному в межах календарного планування, де ключовим моментом планування є процес формування «шихти» одного рудопотоку. Водночас у кар'єрах одночасно формується декілька рудопотоків із певними об'ємно-якісними характеристиками.

Водночас це розкриває можливості в більш широкому аспекті вирішувати питання щодо оцінювання виходу концентрату – з руди з урахуванням виробничо-економічного ризику для будь-якої із сукупності блоків кар'єру, які можна задіяти під час формування рудопотоків і визначитися з альтернативними варіантами скорочення витрат на виробництво необхідних обсягів товарного концентрату, мінімізувати його собівартість і досягти максимальної можливих рівнів продуктивності обладнання в циклі подрібнення та збагачення руди відповідно індивідуальних режимів технологічних ліній з обмеженими виробничими потужностями.

Отже, ефективність відкритої розробки родовищ корисних копалин значною мірою залежить від дієвості управління гірничими роботами на внутрішньомісячних інтервалах. Основною проблемою при цьому є забезпечення своєчасного складання раціонального регламенту виробничих ситуацій як запоруки ефективної роботи підсистеми «кар'єр – збагачувальна фабрика».

Таким чином, прийняття рішень із цієї проблеми на практиці здійснюється за допомогою теорії оперативного управління та, як уже було зазначено, багато в чому залежить від адекватності прогнозування виходу концентрату – з руди для будь-якої із можливих комбінацій блоків кар'єру, з яких формуються рудопотоки у межах виробничого ланцюга ГРП «акумуляуючий склад – збагачувальна фабрика» та інших економічних показників резуль-

татів виробничо-господарської діяльності ГРП з урахуванням ризику, зокрема, вартості товарного концентрату, питомих витрат на 1 т товарного концентрату, індексу оцінювання зростання продуктивності ДЗО, прибутку та ін.

Тому для удосконалення оперативного управління з урахуванням ризику в межах СООР обсягів ресурсів ЗРС під час роботи кар'єру необхідно розвивати на підґрунті теорії, в якій підтримується ідея про формування у кар'єрі декількох рудопотоків із внутрішнім усередненням руд для забезпечення безперервного надходження сировини із заданими характеристиками для її переробки за індивідуальними режимами на дробильні та збагачувальні фабрики в товарний концентрат або для роздільного складування на відвальних складах.

Отже, оцінювання виробничо-економічного ризику в межах СООР обсягів ресурсів ЗРС під час формування рудопотоків у межах виробничого ланцюга ГРП «акумуляційний склад – збагачувальна фабрика» повинно здійснюватися відносно її ключового економічного показника – виходу залізородного концентрату у з руди, що є основним результативним показником виробничо-господарської діяльності підприємства (характеризує результативність ГРП відносно ресурсних витрат – економічність). При цьому числові характеристики результативного показника виробничо-господарської діяльності ГРП, які є базисом в оцінюванні виробничо-економічного ризику, розраховуються за даними сформованого масиву значень виходу концентрату у з руди, зумовлених якісними характеристиками ЗРС у блоках кар'єру.

Для вирішення задачі про використання ресурсів ЗРС для виробництва залізородного концентрату в її математичній постановці задаються такі вихідні дані:  $u$  – кількість блоків,  $k = 1 \div u$ ;  $\delta$  – порядковий номер значення виходу концентрату ( $y$ ) замовленої якості ( $\beta_j$ ,  $j = 1 \div n$ ) з руди якістю ( $\alpha_\delta$ ), отриманого в результаті дослідження сукупності  $\delta$ -х інтервалів свердловин блоків,  $\delta = 1 \div m_k$ , з яких формуються певні комбінації рудопотоків  $C_u^d = \frac{u!}{(u-d)!d!}$ ;  $d$  – кількість блоків, задіяних для формування певного рудопотоку;  $Q = (q_1, q_2, \dots, q_j, \dots, q_n)$  – план випуску товарного концентрату;  $W = (w_1, w_2, \dots, w_j, \dots, w_m)$  – обсяги ресурсів  $i$ -го виду ЗРС;  $S = (s_1, s_2, \dots, s_j, \dots, s_n)$  – вектор собівартості одиниці  $j$ -го виду товарного концентрату;  $A = (1/\gamma_{ij})_{mn}$  – матриця витрат випуску товарного концентрату.

Отже, для знаходження оптимальних значень собівартості виробництва концентрату необхідно розв'язати задачу лінійного програмування, що дасть можливість підвищити ефективність оперативного управління розподілом обсягів ресурсів ЗРС у межах оптимальної області маневрування їх взаємозаміною за умови забезпеченості міні-

мально допустимих рівнів обсягів ресурсів ЗРС з урахуванням ризику, не більшим ніж наперед задане значення  $\rho$ .

Таким чином, методичний підхід до використання ресурсів ЗРС зводиться до такої задачі стохастичного програмування [10, с. 174–175]:

$$F(Q, S) = \sum_{j=1}^n s_j q_j \rightarrow \min,$$

$$P \left\{ \sum_{j=1}^n \frac{1}{\gamma_{ij}} q_j \geq w_{i_{\min}} \right\} \geq 1 - \rho, \quad i = \overline{1, m}; \quad q_j \geq 0, \quad j = \overline{1, n}. \quad (1)$$

Припустимо, що мінімально допустимі сумарні потреби в рівнях обсягів ресурсів ЗРС на складах-акумуляторах ГРП є випадковими величинами  $w_{i_{\min}}$ , які розподілені в інтервалах  $[w_i^{(H)}, w_i^{(E)}]$  і мають рівномірний розподіл, можна перейти до детермінованих обмежень:

$$\sum_{j=1}^n \frac{1}{\gamma_{ij}} q_j \geq w_{i_{\min}} = w_i^*, \quad i = \overline{1, m}; \quad q_j \geq 0, \quad j = \overline{1, n}, \quad (2)$$

де  $[w_i^{(H)}, w_i^{(E)}]$  – відповідно значення нижньої та верхньої межі;  $w_{i_{\min}}$  – значення випадкової величини  $w_i^*$ , що потрапляє в область допустимого маневрування та задовольняє умові  $P\{w_i^* \leq w_{i_{\min}}\} \geq 1 - \rho$ .

Рішенням цієї детермінованої задачі лінійного програмування є оптимальні значення обсягів виробництва товарного концентрату:  $q_1, q_2, \dots, q_n$ .

При цьому слід зазначити, що задача стохастичного програмування щодо формування та операційно-орієнтованого розподілу обсягів ресурсів  $i$ -го виду ЗРС у межах виробничого ланцюга ГРП «акумуляційний склад – збагачувальна фабрика» в процесі поточного контролю і регулювання випуску концентрату повинна потребувати постійного уточнення витрат  $1/\gamma_{ij}$  у частках одиниці ресурсу ЗРС певної якості  $\alpha_i$ , необхідних для виробництва 1 т товарного концентрату якості  $\beta_j$ .

#### Висновки з проведеного дослідження.

Удосконалення теорії оперативного управління ефективністю операційно-орієнтованого розподілу обсягів ресурсів ЗРС на підґрунті оцінювання виробничо-економічного ризику, що дає змогу моделювати випадкові техніко-економічні показники з необхідною надійністю (ймовірністю), базується на таких основних умовах функціонування системи «кар'єр – збагачувальна фабрика»: оцінювання виробничо-економічного ризику повинно враховувати безперервний вплив геологічних особливостей руд у рудопотоці на технологічні та економічні показники збагачення; під час оцінювання виробничо-економічного ризику вважається, що забезпечується безперервне дотримання технології проведення гірничих робіт у кар'єрі; під час оцінювання виробничо-економічного ризику вважається, що забезпечується безперервність підтримки обладнання у працездатному стані (дія умови проявляється під час виникнення й ліквідації аварій).

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Стратегічні пріоритети ефективного економічного розвитку залізорудної галузі України / Є.В. Афанасьєв, О.С. Щекович, І.Є. Афанасьєв, М.Г. Афанасьєва, В.О. Ільченко: монографія / за заг. ред. Афанасьєва Є.В. Кривий Ріг: Видавничий центр ДВНЗ «КНУ», 2016. 380 с.
2. Афанасьєв Є.В., Афанасьєва М.Г. Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності: монографія / за заг. ред. Л.М. Савчук. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 553 с. / Математичне моделювання в контексті державної підтримки стратегії економічного розвитку залізорудних підприємств України. С. 403–413.
3. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств / Л.М. Варава, А.А. Варава, А.Р. Арутюнян. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С. 243–255.
4. Організаційно-економічні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / Л.М. Варава, А.Р. Арутюнян, А.А. Варава. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 3 (51). С. 96–101.
5. Капітула С.В. Сучасні проблеми фінансового забезпечення кадрового потенціалу підприємств ГМК України. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. наук. пр. 2018. № 3. С. 160–168.
6. Плотников О.В., Афанасьєв І.Є. Ігровий підхід до забезпечення вірогідності й точності визначення показників якості залізистих кварцитів за даними експлуатаційної розвідки. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*: Науковий збірник. Кривий Ріг, 2009. № 2 (18) С. 102–109.
7. Афанасьєв І.Є. Моделювання виробничо-економічного ризику на основі системи коефіцієнтів відносно оцінки якості залізної руди. *Держава та регіони*: Науково-виробничий журнал. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2011. № 2. С. 91–96.
8. Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є., Меленцова К.О. Удосконалення механізму управління економічною ефективністю результатів операційної діяльності залізорудного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 31. С. 37–41.
9. Нусінов В.Я., Афанасьєв І.Є. Удосконалення методичних підходів до визначення показників економічної ефективності функціонування гірничозбагачувальних підприємств. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Т. 13. С. 334–342.
10. Афанасьєв І.Є. Повышение эффективности управления операционно-ориентированным распределением ресурсов железорудного сырья горнорудного предприятия. *Економіка промисловості*: Науково-практичний журнал. Донецьк, 2012. № 3–4 (59–60). С. 170–176.

## ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА DETERMINATION OF MARKETING INNOVATIVE ACTIVATION OF THE ENTERPRISE

Стаття присвячена розгляду маркетингового складника інноваційної активності підприємства. Доводиться необхідність симбіозу маркетингу та інновацій задля спрямування їхнього потенціалу на створення умов щодо найбільшого урахування та задоволення потреб споживачів, компаній та суспільства. Розглядається тлумачення терміна «інноваційна діяльність». Дається авторське визначення поняття «маркетингова інноваційна діяльність». Описуються види маркетингової інноваційної діяльності. Наводяться приклади, які свідчать про дієвість заходів щодо маркетингової інноваційної діяльності. Пропонуються методичні рекомендації до визначення маркетингової інноваційної діяльності підприємства. Доведено зв'язок між поняттями «інноваційна діяльність» та «інноваційна активність». З урахуванням маркетингових підходів дається визначення маркетингової інноваційної активності підприємства. Наводиться огляд підходів до оцінювання інноваційної активності підприємства та можливості їх використання задля визначення маркетингової інноваційної активності. Пропонуються показники, які можуть слугувати для оцінки маркетингової інноваційної активності компанії.

**Ключові слова:** маркетинг, інновації, інноваційна діяльність, маркетингова інноваційна діяльність, інноваційна активність, маркетингова інноваційна активність.

Стаття посвящена рассмотрению маркетинговой составляющей инновационной

активности предприятия. Доказывается необходимость симбиоза маркетинга и инноваций для направления их потенциала на создание условий для наибольшего учета и удовлетворения потребностей потребителей, компаний и общества. Рассматривается толкование термина «инновационная деятельность». Дается авторское определение понятия «маркетинговая инновационная деятельность». Описываются виды маркетинговой инновационной деятельности. Приводятся примеры, свидетельствующие о действенности мер по маркетинговой инновационной деятельности. Предлагаются методические рекомендации для определения маркетинговой инновационной деятельности предприятия. Доказана связь между понятиями «инновационная деятельность» и «инновационная активность». С учетом маркетинговых подходов дается определение маркетинговой инновационной активности предприятия. Приводится обзор подходов к оценке инновационной активности предприятия и возможности их использования для определения маркетинговой инновационной активности. Предлагаются показатели, которые могут служить для оценки маркетинговой инновационной активности компании.

**Ключевые слова:** маркетинг, инновации, инновационная деятельность, маркетинговая инновационная деятельность, инновационная активность, маркетинговая инновационная активность.

УДК 330.341.1

**Бєлова Т.Г.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу  
Національний університет  
харчових технологій

**Стельмах В.М.**

студент  
Національний університет  
харчових технологій

*The article is intended to consider the marketing component of the innovative activation of the enterprise. There is a need for symbiosis of marketing and innovation to guide their potential in creating the conditions for the highest consideration and satisfaction of the needs of consumers, companies and society. An interpretation of the term "innovative activity" is considered. Author's definition of "marketing innovative activity" is given. Types of marketing innovation activities: introduction of goods that are new to the enterprise or have market novelty; the introduction of packaging, which has changed the design nature; use of non-traditional methods of sales promotion; application of new research methods; introduction of new marketing strategies (price, commodity, marketing, communication); use of new types of advertising; use of new methods of promotion of goods and services; taking into account marketing trends (healthy lifestyle, consumption of environmental goods, protection of natural resources). Examples are provided that demonstrate the effectiveness of the activities related to the marketing innovative activity of the enterprise. Methodical recommendations for the definition of marketing innovative activity of the enterprise are offered. The connection between the concepts "innovative activity" and "innovation activation" is proved. Taking into account marketing approaches the definition of marketing innovative activation of the enterprise is defined. An overview of the approaches to assessing the innovative activation of the enterprise and the possibility of their use to determine the marketing innovation activation. The indexes that can serve to assess the marketing innovation of the company are presented. They can be specific gravity: the number of new types of products for the enterprise in the total number of types of products by the company; number of new types of products of market novelty in the total number of types of products per enterprise; volumes of production of new types of products for the enterprise in the total volume of sales; volumes of production of new types of products of market novelty in the total volume of sales; costs of marketing innovations in total costs; income (sales revenue) of a product that is new to the enterprise or has a market novelty in its overall revenue, as well as the profitability of a product that is new to the enterprise or has a market novelty, etc.*

**Key words:** marketing, innovations, innovation activity, marketing innovative activity, innovative activation, marketing innovative activation.

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємства знаходиться під постійним впливом чинників маркетингового середовища, який може мати як позитивну, так і негативну спрямованість. Тому необхідно знайти інструменти швидкого реагування та адаптування до цих умов. Ними можуть бути сучасні маркетингові технології, які допомагають забезпечити ефективність діяльності у складних ринкових умовах, знайти баланс між ресурсами підприємства та його можливос-

тями, активізувати маркетинговий інноваційний потенціал.

Сучасний споживач вже настільки звик до того, що його потреби намагаються задовольнити різноманітними способами, що майже не звертає увагу на всі ті прийоми, які йому пропонуються з метою активізації купівельної поведінки. Тому все частіше настає розуміння того, що тільки запропонувавши щось нове: товари, послуги, упаковку, методи розповсюдження, рекламні заходи можна спонукати

його до купівлі. Якщо їх застосовувати у комплексі, вони можуть значно підвищити зацікавленість клієнтів у таких новинках та слугувати поштовхом до активної маркетингової інноваційної діяльності. Вона може привести до підвищення рівня маркетингової інноваційної активності.

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

Дослідженню інноваційної діяльності та інноваційній активності підприємства присвятили свої роботи такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Ф. Котлер, Й. Шумпетер, А. Трофілова, С. Бухонова, І. Тарасенко, О. Королько, К. Белявська, Д. Томасова, О. Кудряшов та багато інших.

Погляди на проблему маркетингових інновацій, пошуку зв'язку між інноваціями та маркетингом викладені у працях таких науковців: І. Ансоффа, Р. А. Фатхутдінова, С.М. Ілляшенка, Н.С. Ілляшенка, О.М. Хотяшевої, І.Л. Решетнікової, Л.І. Федулової тощо.

Але багато питань щодо сутності маркетингової інноваційної активності залишається майже не вивченими та потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Враховуючи актуальність проблеми, завданням дослідження є визначення поняття «маркетингова інноваційна діяльність» та «маркетингова інноваційна активність», характеристика їх видів та способів оцінювання.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Інноваційна діяльність є головною умовою успішного становища підприємства на ринку.

Симбіоз маркетингу та інновацій дає змогу спрямовувати їхній потенціал на створення умов щодо найбільшого урахування та задоволення

У зв'язку з цим зацікавленість викликають такі економічні категорії, як маркетингова інноваційна діяльність та маркетингова інноваційна активність.

Узагальнюючи визначення терміна «інноваційна діяльність», яка сформульована багатьма вченими, та з огляду на специфіку маркетингових підходів дамо визначення маркетингової інноваційної діяльності.

Маркетингова інноваційна діяльність – це комплекс дій, спрямованих на використання науково-технічних розробок для виробництва нових або модифікованих видів продукції (послуг), технологій, впровадження нових стратегій, каналів збуту, прийомів для просування товарів задля задоволення наявних потреб або формування нових.

Видами маркетингової інноваційної діяльності можуть бути:

- впровадження товарів, які є новими для підприємства або мають ринкову новизну;
- розроблення упаковки, в яку внесено зміни дизайнерського характеру;
- використання нетрадиційних методів стимулювання збуту;
- застосування нових методів дослідження;

– впровадження нових маркетингових стратегій (цінових, товарних, збутових, комунікаційних);

– використання нових видів реклами;

– застосування нових прийомів просування товарів та послуг;

– врахування маркетингових трендів (здоровий спосіб життя, споживання екологічних товарів, охорона природних ресурсів).

Наведемо деякі приклади, які характеризують сучасні види маркетингової інноваційної діяльності.

Ілюстрацією впровадження упаковки, в яку внесено зміни, є досвід молодого креативного бюро I-Media. Воно підійшло нестандартно до дизайну пляшки молока. Форма пляшки імітує світловий промінь, що виходить із космічного корабля. Безпосередньо літаюча тарілка виконує роль кришки від бутля. Дизайнери бюро придумали і назву продукту: «НЛО-молоко Molocow» [1].

Прикладом упровадження нових прийомів просування товарів та послуг може слугувати розширення можливостей використання соціальних мереж, які є популярним та особливо дієвим інструментом маркетингу. Бізнес-середовище намагається збільшити свою присутність у соціальних мережах та активно використовує Інтернет-маркетинг для розширення цільової аудиторії. Так, соціальна мережа Foursquare пропонує своїм користувачам функцію геопозиціювання, тобто дає можливість на карті відмічати своє місцезнаходження у поточний час (робити «чекін»). Якщо виникає потреба у спілкуванні з друзями, то через мобільний додаток на карті можна знайти і їхню позицію та приєднатися до них у кафе, барах, ресторанах, магазинах, музеях, розважальних центрах тощо. Вибір таких закладів здійснюється мережею Foursquare дуже ретельно. З ними укладається угода про співробітництво та розміщується табличка з написом, що цей заклад є партнером мережі Foursquare. До того ж, там можна користуватися знижками та бонусами за «чекін», які надають учасники цього процесу. Для них це гарний привід для того, щоб підвищити впізнаваність свого закладу, залучити до нього більше відвідувачів, надати їм можливості для спілкування. Як наслідок – отримання гарної реклами та збільшення обсягів продажу [2].

Проблеми охорони природного середовища турбують весь світ. Європарламент прийняв рішення про те, що з 2021 року на території всього Євросоюзу буде заборонено продаж пластикових столових приладів, соломинок, мішалок для напоїв і вушних паличок. Це буде сприяти оздоровленню та зменшенню забруднення морських вод [3].

Щоб упровадити таке рішення у життя, потрібні будуть нові технології переробки пластику, нові види матеріалів, які зможуть його замінити. Може йтися і про створення пластику із властивостями,

які зроблять його менш шкідливим. Для маркетологів це відкриває нові можливості – вчасно відчувати потребу в змінах та запропонувати споживачеві, наприклад, одноразовий посуд (оскільки попит на нього великий), який буде виготовлений або з нових видів матеріалів, або за новими технологіями.

Всі ці приклади свідчать про дієвість заходів щодо маркетингової інноваційної діяльності підприємства.

Задля з'ясування рівня маркетингової інноваційної діяльності рекомендується здійснити такі дії. Створити групу експертів (3–5 чоловік) із найбільш досвідчених працівників, які займаються цим напрямом роботи. До неї можуть включатися як представники вищого керівництва, так і робітники служби маркетингу. Вони визначають, наскільки важливим для компанії (виходячи з позитивних наслідків) є той чи інший вид маркетингової інновації, та виставляють коефіцієнт вагомості. Потім оцінюють вид маркетингової інновації з погляду її стану (ранг). Шляхом добутку вагового коефіцієнта та рангу розраховують загальну оцінку за кожним видом інновації та підсумовують отримані значення.

Оцінювання може здійснюватися за 5- або 10-бальною шкалою. Якщо підприємство не має великої кількості інновацій та не розподіляє їх за видами, краще скористатися 5-бальною шкалою, оскільки ретельного аналізу проводитися не буде. Якщо ж загальна кількість інновацій значна і вони представлені по видах, доцільним буде використати 10-бальну шкалу, щоб результати були точнішими. Тракувати отримані експертні оцінки можливо таким чином:

- до 5 балів – рівень інноваційної діяльності малий;
- 6–8 балів – рівень інноваційної діяльності середній;
- 9–10 балів – рівень інноваційної діяльності великий.

Наочно представити результати дослідження можна шляхом побудови багатокутника видів маркетингових інновацій. Кількість осей багатокутника буде відповідати кількості видів маркетингових інновацій. За 10-бальною шкалою на кожній осі відкладається результат експертної оцінки та малюється багатокутник. Якщо підприємство буде порівнювати свою діяльність із конкурентом та здійснить оцінювання і його маркетингових інноваційних зусиль, то на одному рисунку доцільно побудувати два багатокутника для кращого розуміння результату. Задля з'ясування того, чи має компанія інноваційні переваги, визначається площа кожного багатокутника – більша її величина свідчить про вищий рівень інноваційної діяльності.

Поняття «інноваційна діяльність» та «інноваційна активність» тісно пов'язані між собою. Зміст категорії «інноваційна активність» широко розглядається у економічній літературі. Під інно-

ваційною активністю прийнято розуміти комплекс взаємопов'язаних елементів, які відображають можливості підприємства для реалізації інноваційної діяльності, інтенсивність розроблення та впровадження нових продуктів і технологій, у тому числі ефективність здійснення інноваційної діяльності [4].

З огляду на тлумачення, які дають різні автори щодо категорії «інноваційна активність», а також додаючи маркетинговий аспект, наведемо таке визначення маркетингової інноваційної активності.

Маркетингова інноваційна активність – комплекс елементів, які пов'язані між собою та відображають можливості підприємства щодо реалізації маркетингової інноваційної діяльності, її інтенсивності, яка спрямована на розроблення та впровадження нових продуктів, технологій, маркетингових інструментів. Маркетингова інноваційна активність відображає зміни, які відбуваються у маркетинговій інноваційній діяльності підприємства.

В економічній літературі описано багато методик, які можуть бути використані для оцінювання інноваційної активності підприємства [4–8]. На наш погляд, найбільш вдалою є методика, яка запропонована А.А. Трифіловою. Вона передбачає розрахунок коефіцієнтів, які враховують різні аспекти інноваційної діяльності та її інтенсивності (коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, коефіцієнт науково-дослідних робіт, коефіцієнт освоєння нової техніки та нової продукції, коефіцієнт інноваційного розвитку тощо) [5]. Ними можна оцінити поточну інноваційну активність. Під час розгляду їх у динаміці робляться висновки щодо зростання або спаду рівня інноваційної активності.

Ці підходи можна використати і для визначення маркетингової інноваційної активності, але набір показників буде іншим.

Пропонуємо такі показники для оцінювання маркетингової інноваційної активності:

- питома вага кількості нових видів продукції для підприємства у загальній кількості видів продукції підприємства;
- питома вага кількості нових видів продукції ринкової новизни у загальній кількості видів продукції підприємства;
- питома вага обсягів виробництва нових видів продукції для підприємства у загальному обсязі реалізації;
- питома вага обсягів виробництва нових видів продукції ринкової новизни у загальному обсязі реалізації;
- питома вага витрат на маркетингові інновації у загальних витратах;
- питома вага доходу (виручки від реалізації) продукції, яка є новою для підприємства або має ринкову новизну, у загальному доході;
- рентабельність продукції, яка є новою для підприємства або має ринкову новизну тощо.



Цей перелік не є повним, але залежно від специфіки підприємства та галузі, в якій воно діє, його можна доповнювати ще цілою низкою показників.

Для кращого розуміння та аналізу маркетингової інноваційної активності пропонуємо застосувати ще один підхід, який описаний В.П. Баранчевим та застосовується для визначення інноваційної активності.

Він рекомендує розглядати інноваційну активність через інноваційну сприйтливість, забезпеченість ресурсами, якість організації та спілкування та інноваційну компетентність [9]. Склад показників визначається залежно від специфіки підприємства. Якщо адаптувати цю методичку для визначення маркетингової інноваційної активності, то показники будуть відображати саме маркетингову спрямованість.

Наприклад, інноваційна сприйтливість може оцінюватися такими показниками, як: готовність сприймати інформацію про нововведення, ставлення до нововведень, готовність враховувати передовий досвід, рівень підготовки персоналу щодо сприйняття нового, готовність враховувати здобутки конкурентів тощо.

Для оцінювання забезпеченості ресурсами можуть бути використані дані про інвестиції (в т. ч. на маркетингові заходи), технічну оснащеність підприємства, використання комп'ютерних технологій, наявність інформаційних джерел.

Якість організації та спілкування може визначатися рівнем інформаційно-комунікаційних технологій, спілкування між учасниками процесу та партнерами за межами компанії, організаційної структури, корпоративної культури.

Інноваційна компетентність враховує чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, такі як: рівень компетентності маркетингових постачальників, посередників, контактних аудиторій, їхня спроможність до сприйняття та використання інновацій; відповідність властивостей продукції вимогам до неї (з урахуванням нових характеристик), прогресивність нових технологій та технологічних процесів; рівень компетентності робітників маркетингової служби (вміння вирішувати складні завдання, проводити дослідження ринку, використовувати нові підходи для визначення стратегій розвитку).

Щоб отримати кількісну оцінку маркетингової інноваційної активності, необхідно оцінити за

10-бальною шкалою перераховані складники та знайти питому вагу кожного у загальній максимальній кількості балів (яка буде дорівнювати 40). Отримані величини дадуть розуміння того, який зі складників потребує уваги під час розроблення заходів щодо підвищення рівня маркетингової інноваційної активності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Впровадження запропонованих підходів у практику роботи підприємства дасть змогу оцінити маркетинговий складник інноваційної активності, розробити шляхи її підвищення з метою покращення своєї позиції на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Молоко в НЛО-бутылках из Бишкека. URL: <http://genefis.ru/view.php?id=252>.
2. Foursquare – що це і з чим його їдять? URL: <http://nuvi.ru/blog/17628>.
3. Европарламент принял решение о запрете продажи пластиковой посуды. URL: [https://apral.ru/2019/03/28/evroparlament-prinyal-reshenie-o-zaprete-prodazhi-plastikovoiposudy.html?utm\\_medium=more&utm\\_source=rnews](https://apral.ru/2019/03/28/evroparlament-prinyal-reshenie-o-zaprete-prodazhi-plastikovoiposudy.html?utm_medium=more&utm_source=rnews).
4. Кудряшов А. А. Анализ моделей оценки инновационной активности / А.А. Кудряшов, А.А. Шерстянкина. URL: <http://na-journal.ru/4-2016-gumanitarnye-nauki/822-analiz-modelej-ocenki-innovacionnoj-aktivnosti>.
5. Трифилова А.А. Оценка инновационной активности предприятия. *Инновации*. 2003. №10. С. 51–55. URL: [http://innov.etu.ru/innov/actual.nsf/.../m0n90bs05t02v81f80nlgbg5s82u0no5ts\\_.doc](http://innov.etu.ru/innov/actual.nsf/.../m0n90bs05t02v81f80nlgbg5s82u0no5ts_.doc).
6. Бухонова С.М., Дорошенко Ю.А. Методика оценки инновационной активности организации. *Экономический анализ: теория и практика*. 2005. № 1. С. 2–8.
7. Тарасенко И.А., Королько О.Н., Белявская К.С. Оценка инновационной активности предприятия в системе стратегического управления. *Актуальные проблемы экономики*. 2009. № 9. С.133–141.
8. Томасова Д.А. Подходы и методы оценки инновационной активности предприятия. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону, 2014. С. 131–143. URL: [http://izron.ru/moved\\_uploads/2014/08/Sbornik-ekonomika-i-menedzhment-Rostov-na-Donu-2014g.pdf](http://izron.ru/moved_uploads/2014/08/Sbornik-ekonomika-i-menedzhment-Rostov-na-Donu-2014g.pdf).
9. Баранчев В. П., Масленникова Н. П., Мишин В. М. Управление инновациями : учебник для вузов Москва : Издательство Юрайт, 2011. 711 с. URL : <https://biblio-online.ru/bcode/341848>.

## СТРУКТУРА ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ ЗА ВИДАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

## STRUCTURE OF THE TOURISM MARKET BY COMPANIES IN UKRAINE: TRENDS AND PERSPECTIVES

У статті розглянута структура туристичного ринку України за видами підприємств. Розкрито реальний стан із цієї проблематики. Розглянуто поняття «ринок туристичних послуг». Визначено нормативно-правові аспекти діяльності суб'єктів туристичної діяльності, здійснено їхню класифікацію та визначено роль туристичних операторів і агентств у наданні комплексного кінцевого туристичного продукту. Проведено аналіз діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг України та підприємств продуцентів туристичної галузі, а саме аналіз загальної характеристики підприємств тимчасового розміщення та організації харчування; підприємств наземного, водного, авіаційного транспорту. Досліджено діяльність підприємств-виробників і дистриб'юторів комплексного туристичного продукту. Наведено основні проблеми розвитку туристичного ринку в Україні та окреслено перспективи і тенденції розвитку підприємств туристичної сфери країни.

**Ключові слова:** туризм, структура туристичного ринку, послуги, перспективи, ринок, аналіз, турагентство, туроператор.

В статті розглянута структура туристичного ринку України по видам пред-

приятій. Раскрыто реальное состояние по данной проблематике. Рассмотрено понятие «рынок туристических услуг». Определены нормативно-правовые аспекты деятельности субъектов туристической деятельности, осуществлена их классификация и определена роль туристических операторов и агентств в предоставлении комплексного конечного туристского продукта. Проведен анализ деятельности субъектов рынка туристических услуг Украины и предприятий-производителей туристической отрасли, а именно анализ общей характеристики предприятий временного размещения и организации питания; предприятий наземного, водного, авиационного транспорта. Исследована деятельность предприятий-производителей и дистрибьюторов комплексного туристического продукта. Приведены основные проблемы развития туристического рынка в Украине и намечены перспективы и тенденции развития предприятий туристической сферы страны.

**Ключевые слова:** туризм, структура туристического рынка, услуги, перспективы, рынок, анализ, турагентство, туроператор.

УДК 338.48: 338.1

**Бошота Н.В.**

к.е.н., старший викладач  
кафедри фінансів  
Мукачівський державний університет

*In the modern world, tourism belongs to the most powerful and most dynamic sectors of the economy, which draws considerable attention from the state to intensify its development. This fact determines the relevance of the article, which considers the structure of the tourist market of Ukraine by types of enterprises. The real state of this problem is revealed. The article considers the necessity of an adequate search for a system of effective functioning of tourist firms that can increase the competitiveness of the industry through the construction of a single complex that will allow the tourism business to compete globally. The role of tourist enterprises for the development of the economy of the country is determined, the essence of the subject of tourism activity as a component of the economic system of the country is studied. The concept of "market of tourist services" is considered. The normative-legal aspects of activity of subjects of tourist activity are defined, their classification is carried out and the role of tour operators and agencies in providing a complex final tourist product is determined. The influence of factors on functioning and development of domestic subjects of tourist activity is investigated. The analysis of activity of subjects of the market of tourist services of Ukraine and enterprises of producers of tourism industry, namely, analysis of the general characteristics of enterprises of temporary accommodation and organization of food; enterprises of ground, water, aviation transport. The activity of enterprises of producers and distributors of integrated tourist product is investigated. The main problems of the development of the tourist market in Ukraine, in particular, the lack of hotels and other tourist accommodation establishments, are not always consistent with the level of services provided to the client, a small number of tourist centers, insufficient indicators, poor transport infrastructure, highways, etc. On the basis of the conducted research, the prospects and trends of development of enterprises of the tourist sphere of the country are outlined.*

**Key words:** tourism, structure of the tourist market, services, prospects, market, analysis, travel agency, tour operator.

**Постановка проблеми.** Є значна кількість суб'єктів туристичної діяльності, зацікавлених у наданні туристичних послуг, чисельність та різноманітність яких вимагає проведення відповідної систематизації та класифікації за основними класифікаційними ознаками.

Залучення великої кількості суб'єктів ринку туристичних послуг у створення комплексного кінцевого туристичного продукту актуалізує та обґрунтовує необхідність комплексного дослідження всіх груп підприємств інфраструктури туризму, а саме підприємств, які безпосередньо виробляють туристичні послуги та обслуговують туристів та подорожуючих (продуцентів туристичних послуг), виробників та дистриб'юторів туристичного продукту.

Необхідно провести аналіз туристичного ринку за видами підприємств, простежити на

основі отриманих результатів тенденцію останніх років та зробити висновки стосовно подальших перспектив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Провівши аналіз наукових праць із проблеми дослідження, можна дійти висновку, що вчені зробили значний внесок у її розв'язання. Зокрема, визначили зміст поняття «туристичні підприємства» та «ринок туристичних послуг», запропонували моделі визначення цих понять.

Дослідження щодо суб'єктів ринку туристичних послуг наведені у працях В. Брич [2], В. Мазур [2], І. Зоріна [3], Т. Каверіної [3], В. Квартальнова [3], О. Любіцевої [4], О. Лютак [5], М. Мальської [6], Н. Опанасюка [7], Г. Горіної [8], Н. Сагалакової [9], а також західних дослідників – Р. Бартона, Д. Боуена, Р. Браймера, Г. Гана, Ф. Котлера, А. Маршала,

Д. Мейкенза, М. Портера, Н. Реймерса, Ч. Робінсона, В. Сміта, Д. Холловея та ін.

Однак визначення їх суперечні, не досить розкрито питання по щодо туристичного ринку України. Тому важливо розглянути це питання та визначити перспективи розвитку туристичного ринку за видами підприємств.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні ринку туристичних послуг України та аналізі підприємств виробників та дистриб'юторів комплексного туристичного продукту, а також визначенні перспектив та тенденцій туристичного ринку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення таких понять, як туристична діяльність, суб'єкти туристичної діяльності, туристичні оператори, туристичні агенти, подаються в Законі України «Про туризм» [1], яким і визначено туристичних операторів та туристичних агентів як суб'єктів туристичної діяльності.

Згідно з цим законом туристичні оператори (далі – туроператори) – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність.

Туристичні агенти (далі – турагенти) – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність із реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг.

Також Закон України «Про туризм» визначає й інших суб'єктів туристичної діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг.

Туроператори, турагенти та інші суб'єкти туристичної діяльності створюють туристичний ринок України. Проаналізувавши трактування сутності поняття «ринок туристичних послуг» [9], можна зробити акумулятивне визначення цього поняття: це сукупність економічних відносин між учасниками ринку з приводу купівлі-продажу специфічного товару – послуг у галузі туризму та руху грошей, що відображає інтереси суб'єктів ринкових відносин у межах певного регіону (міста, області, країни).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що згідно із Законом України «Про туризм» до суб'єктів туристичної діяльності України відносять [1]:

– туроператорів;

– турагентів;

– інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг;

– гідів-перекладачів, екскурсоводів, спортивних інструкторів, провідників та інші фахівців туристичного супроводу – фізичних осіб, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом, крім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування;

– фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо.

Як бачимо центральна роль у наданні туристичних послуг належить саме туристичним операторам та агентствам.

Водночас, оскільки специфіка роботи цих суб'єктів туристичної діяльності різниться, а також функції, які вони виконують, теж відрізняються, не можна стверджувати, що ці суб'єкти є подібними.

Ми спостерігаємо слабе конкурентне середовище в державі, тому тут діють незалежні туристичні підприємства. Незалежні вони основним чином фінансово, адже не здатні здійснювати туристичну діяльність без взаємодії з готелями, закладами харчування, підприємствами транспорту та ін.

На ринку туристичних послуг є також приватні підприємства, які надають туристичні послуги:

– бюроекскурсій (організує і проводить екскурсії);

– бюро подорожей (займається організацією турів і транстурів);

– бюро подорожей і екскурсій (організовує тури, транстури і екскурсії);

– бюро реалізації туристсько-екскурсійних послуг (здійснює реалізацію туристських і екскурсійних путівок).

Також є некомерційні організації: туристичні клуби, туристичні союзи, туристські гуртки, клуби самодіяльного туризму та інші. Їхня діяльність забезпечується державним фінансуванням, мета їхньої діяльності не спрямована на отримання прибутку.

Невід'ємним складником ринку туристичних послуг є санаторії та пансіонати з лікування, будинки і пансіонати відпочинку, санаторії-профілакторії, бази та інші заклади відпочинку.

За даними державної служби статистики України кількість підприємств готельного типу за період 2013–2017 рр. зменшилася на 30,94%, що було викликано в першу чергу відсутністю даних у 2014–2015 рр. з тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції [10].

У 2011 р. було внесено зміни до методології складання статистики туризму, у зв'язку з цим ста-

тистична інформація щодо показника «Кількість підприємств готельного типу» було замінено на показник «Кількість готелів та аналогічних засобів розміщування».

У структурі санаторно-курортних та оздоровчих закладів України традиційно лідируючі позиції займають бази та інші заклади відпочинку. Так, у 2017 р. їхня кількість перевищила кількість санаторіїв та пансіонатів з лікування на 715,1% (рис. 1).

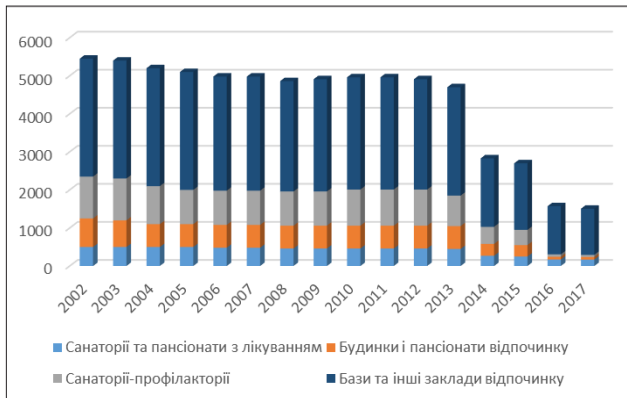


Рис. 1. Динаміка кількості санаторно-курортних та оздоровчих закладів України, 2002–2017 рр. [10]

Загальною визначальною тенденцією розвитку сектору санаторно-курортних та оздоровчих закладів України стало різке скорочення їхньої кількості. Так, кількість санаторіїв та пансіонатів із лікуванням зменшилася на 66,2%, санаторіїв-профілакторіїв – на 95%, будинків і пансіонатів відпочинку – на 90,8%, баз та інших закладів відпочинку – на 60,9%.

У зв'язку з цим доцільним буде проаналізу-

вати тенденцію, яка склалася до 2014 р. У 2013 р. порівняно з 2002 р. кількість санаторіїв та пансіонатів з лікуванням зменшилася на 50 одиниць, що становило 10%, кількість санаторіїв-профілакторіїв – на 296 одиниць (27,2%), кількість баз та інші закладів відпочинку – на 247 одиниць (8%), кількість будинків і пансіонатів відпочинку – на 148 одиниць (19,9%).

Загальна кількість підприємств із забезпечення стравами та напоями за період 2013–2017 рр. скоротилася на 27,49%, що становило 2108 одиниць, у тому числі зменшилася кількість ресторанів та підприємств із надання послуг мобільного харчування на 26,69% (1618 одиниць), підприємств із постачання готових страв – на 29,88% (176 одиниць), підприємств із обслуговування напоями – на 30,87% (314 одиниць) [10].

Кількість зайнятих працівників на підприємствах із забезпечення стравами та напоями за період 2013–2017 рр. скоротилася на 26,68% (20,8 тис. осіб), із них кількість зайнятих працівників ресторанів та підприємств із надання послуг мобільного харчування – на 24,47% (15 тис. осіб), підприємств із постачання готових страв – на 30,18% (6,7 тис. осіб), підприємств із обслуговування напоями – на 36,84% (2,1 тис. осіб) [10].

Загальна кількість підприємств транспорту за період 2012–2017 рр. зменшилася на 87 суб'єктів, що становило 1,11% (табл. 1).

Зменшення загальної кількості підприємств транспорту на 87 одиниць відбулося за рахунок зменшення кількості наземного транспорту – на 39 одиниць, авіаційного транспорту – на 5 оди-

Таблиця 1

Кількість підприємств транспорту в Україні [10]

Показники	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.	
	Одиниць	У загальній кількості, %	Одиниць	У загальній кількості, %	Одиниць	У загальній кількості, %	Одиниць	У загальній кількості, %	Одиниць	У загальній кількості, %	Одиниць	У загальній кількості, %
Загальна кількість підприємств транспорту, з них:	7833	100	8486	100	7495	100	7651	100	6917	100	7746	100
– наземний;	7556	96,4	8163	96,1	7251	96,7	7399	96,7	6703	96,9	7523	97,1
– водний;	159	2,03	188	2,22	123	1,64	137	1,79	114	1,6	120	1,5
– авіаційний	118	1,51	135	1,59	121	1,61	115	1,5	100	1,4	103	1,3

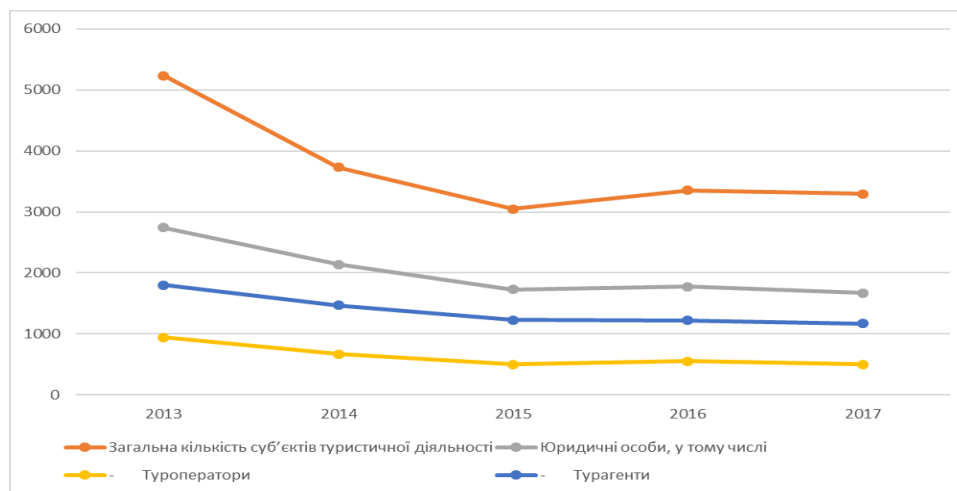
Таблиця 2

Динаміка доходу та кількості суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність [10]

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темпи росту в порівнянні з 2013 р.
Загальна кількість суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність	477	149	135	148	169	-305
Юридичні особи, од.	115	58	57	64	73	-42
Фізичні особи, од.	362	91	78	84	96	266
Дохід даних суб'єктів, тис. грн.	24517	13762	20887	20988	33473	8956

**Кількість підприємств-виробників та дистриб'юторів комплексного туристичного продукту України [10]**

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення
Загальна кількість суб'єктів туристичної діяльності	5234	3736	3047	3355	3300	-1934
Юридичні особи, у тому числі:	2744	2140	1728	1774	1670	-1074
– туроператори	945	667	500	552	498	-447
– турагенти	1799	1473	1228	1222	1172	-627
Фізичні особи, у тому числі:	2490	1596	1319	1581	1630	-860
– туроператори	--	--	--	--	--	--
– турагенти	2490	1596	1319	1581	1630	-860



**Рис. 2. Кількість суб'єктів туристичної діяльності (юридичні особи) в Україні [10]**

ниць, водного – на 39 одиниць. Найбільша кількість підприємств як наземного, так і водного та авіаційного транспорту спостерігалась у 2013 р. – 8163 одиниць, 188 одиниць, 135 одиниць відповідно. Станом на 2015 р. найбільш затребуваним є автомобільний транспорт, загальний пасажиропотік якого становить 2 243 734,9 тис. пасажирів, на другому місці – залізничний транспорт – 389 794,1, авіаційний транспорт займає третє місце – 6302,7 тис. пасажирів, на четвертому – річковий транспорт – 550,8 тис. пасажирів, на останньому морський – 25,5 тис. пасажирів [10].

Кількість суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність за період 2013–2017 рр., скоротилася на 64,57% з 477 до 169 одиниць, це зменшення торкнулося як юридичних, так і фізичних осіб та становило 36,5% та 73,48% відповідно [10].

Найвищий дохід суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність, від надання туристичних послуг спостерігався у 2017 р. та становив 33473 тис. грн., тоді як їх найбільша кількість у 2013 р. – 477 одиниць (табл. 2).

За аналізований період дохід суб'єктів збільшився на 8956 тис. грн. Зазначена позитивна тенденція є результатом як покращення соціально-економічного становища у державі за 2016–2017 рр.,

так і збільшення попиту з боку туристів на екскурсійне обслуговування, починаючи з 2015 р. Аналіз динаміки кількості підприємств-виробників та дистриб'юторів комплексного туристичного продукту України за 2013–2017 рр. свідчить про наявність від'ємної тенденції, яка бере свій початок з 2014 р.

Так, загальна кількість аналізованих підприємств знизилася на 1934 одиниці, або 63%, та становила у 2017 р. 3300 підприємств, однак у 2016 та 2017 роках спостерігається тенденція до збільшення загальної кількості підприємств (табл. 3).

Зобразимо кількість суб'єктів туристичної діяльності графічно, щоб візуалізувати тенденцію (рис. 2).

Визначена тенденція є результатом двох складників – по-перше, політична нестабільність, проведення АТО, зменшення платоспроможності населення спричинили об'єктивну передумову зниження туристичних потоків та туристичної активності населення держави та туристичної привабливості країни для іноземних відвідувачів, що привело до підвищення конкуренції серед підприємств-виробників та дистриб'юторів комплексного туристичного продукту України, перевищення пропозиції над споживанням туристичних послуг.

По-друге, скорочення пов'язано з відсутністю вірогідних даних з АР Крим та частин Донецької та Луганської областей. Однак у зв'язку з незначною, проте все ж таки стабілізацією політичної та економічної ситуації в країні спостерігається ріст загальної кількості підприємств, які займаються туристичною діяльністю.

Хотілося б відмітити введення безвізового режиму. Отримавши біометричний паспорт, громадяни можуть самостійно, без задіяння суб'єктів туристичної діяльності, подорожувати за кордон. Раніше самостійно отримати візу було складно. Тому туроператорам і турагентам потрібно розвивати сферу своїх послуг з метою зацікавлення туристів. Водночас державі потрібно працювати над розвитком транспортної сфери, авіатранспорту зокрема. Адже самостійно подорожуючі туристи повинні отримувати належні послуги. Традиційно дохід туроператорів від надання туристичних послуг значно перевищує дохід турагентів від аналогічної діяльності.

З огляду на вищевикладене, до основних проблем розвитку вітчизняної туристичної галузі, які потребують усунення, доцільно віднести:

1. Наскільки можна судити з проведеного аналізу, Україна має недостатню кількість готелів та інших закладів розміщення туристів, а також дуже складно відкрити нові заклади цього типу.

2. Рівень цін не завжди відповідає рівню наданих клієнту послуг.

3. Практично відсутні туристичні центри, особливо у невеликих і нетуристичних містах, недостатньо вказівників, а ті, що є, не мають перекладу на англійську мову, що негативно впливає не тільки на розвиток іноземного туризму в Україні, а й на розвиток внутрішнього туризму.

4. За кордоном відсутні представництва України туристичного характеру, які б могли просувати серед місцевого населення туристичні місця нашої держави, доносити інформацію стосовно місць, які варто відвідати, готелів, культурних традицій тощо.

5. Недостатньо коштів вкладає держава у відновлення історичних пам'яток, цікавих, проте не «розкручених» місць для туризму.

6. Не досить якісні транспортні послуги, автомагістральні шляхи та дороги зокрема.

7. Недостатній рівень благоустрою у містах.

### Висновки з проведеного дослідження.

Як бачимо з проведеного дослідження, тенденції в туризмі до 2016 року були досить негативного характеру, кількість підприємств значно знижувалася. Однак із деякою стабілізацією в державі зросли і перспективи в туристичному бізнесі, адже ця сфера діяльності на пряму залежить від доходів населення. Отже, туризм в Україні може і повинен стати сферою реалізації ринкових механізмів, джерелом поповнення державного та місцевих бюджетів, засобом загальнодоступного і повноцінного відпочинку та оздоровлення, а також ознайомлення з історико-культурною спадщиною та сьогоденням нашого народу і держави.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про Туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.02.2019).
2. Брич В.Я., Мазур В.С. Управління якістю туристичних послуг в сучасних умовах господарювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 161–172.
3. Зорин І.В., Каверина Т.П., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности : учебник. М., 2005. 288 с.
4. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг : навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2002. 436 с.
5. Лютак О.М. Туристичний продукт як основний елемент забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного кластера. *Економічні науки*. Сер.: Облік і фінанси. 2013. Вип. 10 (2). С. 141–150.
6. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 272 с.
7. Опанасюк Н.А. Конституційно-правові основи туризму в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Київ, 2005. 27 с.
8. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія. Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 305 с.
9. Сагалакова Н.О. Характеристика туристичного продукту як специфічного об'єкту ціноутворення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 17. С. 27–33.
10. Державна служба статистики : веб сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2019).

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### THE DIRECTIONS INCREASE OF COMPETITIVENESS OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

У статті розглянуті поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Встановлено взаємозв'язок між цими поняттями та обґрунтовано особливості формування конкуренції на певних ринках товарів та послуг. Визначено динаміку кількості підприємств інформації та телекомунікації, а також структуру грошових надходжень від реалізації їхніх товарів та послуг. Наведено перелік основних внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств та напрями підвищення їхньої конкурентоспроможності за рахунок економічної, технологічної та управлінської складових частин, комплексне та своєчасне використання яких сприятиме підвищенню платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, формуванню лідируючих конкурентних позицій на ринку телекомунікаційних послуг та забезпеченню стабільної прибутковості на довгострокову перспективу. Розроблено економічний механізм підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, телекомунікаційне підприємство, зовнішні чинники, внутрішні чинники, товари, послуги, економічна складова, технологічна складова, управлінська складова, механізм підвищення конкурентоспроможності.

В статье рассмотрены понятия «конкуренция» и «конкурентоспособность». Установлена взаимосвязь между данными понятиями и обоснованы особенности формирования конкуренции на определенных рынках товаров и услуг. Определена динамика количества предприятий информации и телекоммуникации, а также структура денежных поступлений от реализации их товаров и услуг. Приведен перечень основных внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность телекоммуникационных предприятий и направления повышения их конкурентоспособности за счет экономической, технологической и управленческой составляющих, комплексное и своевременное использование которых будет способствовать повышению платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, формированию лидирующих конкурентных позиций на рынке телекоммуникационных услуг обеспечению стабильной доходности на долгосрочную перспективу. Разработан экономический механизм повышения конкурентоспособности телекоммуникационных предприятий.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, телекоммуникационное предприятие, внешние факторы, внутренние факторы, товары, услуги, экономическая составляющая, технологическая составляющая, управленческая составляющая, механизм повышения конкурентоспособности.

УДК 339.137.2:621.39

Гавриш О.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Державний університет телекомунікацій  
Щербина В.В.  
аспірант  
Державний університет телекомунікацій

*In the article considers the concept of "competition" and "competitiveness". The concept of competition and competitiveness are inextricably linked, since competitiveness can only be said in the presence of competition, the level of which can vary considerably both in individual markets and at different periods in the same market. Each market participant needs an incentive that would encourage him to get the best results of his work. Achieving success is possible only with the perfection of production and provision of services, as well as in the presence of certain advantages among competitors. The dynamics of the information and telecommunication enterprises number and the structure of cash proceeds from the sale of their goods and services is determined. Due to the influence of a significant number of factors on the competitiveness of telecommunication enterprises, and the annual emergence of new competitors in the market, enterprises need to regularly develop a set of measures to increase their competitiveness. In the course of the study, we were asked to consider the directions of increasing the competitiveness of telecommunication enterprises due to three components: economic, technological and managerial, the complex and timely use of which will contribute to stable financial condition of the enterprise, increase its profitability and formation the new competitive advantages in comparison with other enterprises. As a result of the study, an economic mechanism for increasing the competitiveness of telecommunication enterprises was developed. Therefore, in order to achieve the desired result, telecommunications enterprises need to constantly analyze and control their competitive positions, to form new competitive advantages through the use of the latest, innovative technologies and services, increase the efficiency of the system of training and retraining of personnel in accordance with the requirements of the enterprise's competitive strategy, improvement of the system of material incentives for employees, use of foreign experience and international standards, and that due to increased demand for goods and services of telecommunication enterprises in accordance with the conditions of the future competitive environment.*

**Key words:** competition, competitiveness, telecommunication enterprise, external factors, internal factors, goods, services, economic component, technological component, management component, the mechanism of increasing the competitiveness.

**Постановка проблеми.** Нині телекомунікаційні підприємства відіграють важливу роль як в економіці країни, так і у забезпеченні населення засобами зв'язку та інформації. На ринку телекомунікаційних послуг із кожним роком з'являється все більше нових підприємств, що створює високий рівень конкуренції та необхідність пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств з метою отримання позитивних результатів діяльності в довгостроковій перспективі. Крім того, підвищення конкурентоспроможності підприємства

передбачає можливість розширення його позицій на ринку через пропозицію якісних товарів та послуг, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність свого функціонування. Все це потребує детального аналізу чинників, які впливають на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств, розгляду можливостей формування нових конкурентних переваг та напрямів підвищення конкурентоспроможності з урахуванням економічної, технологічної та соціальної складових частин підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомих внесок у розвиток сучасної теорії та практики підвищення конкурентоспроможності загалом та телекомунікаційних підприємств зокрема зробили такі вчені, як: О. Гудзь, О. Гусева, А. Дементьєва, І. Должанський, Т. Загорна, Ю. Іванов, М. Кизим, Ф. Котлер, О. Князева, Л. Лазоренко, С. Легомінова, А. Мазаракі, Н. Мазур, М. Місюк, М. Портер, О. Ревенко, П. Стецюк, О. Тищенко, Р. Фатхутдинов та інші. Проте неоднозначність поглядів на перелік чинників, які впливають на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств та можливих напрямів її підвищення, потребує подальшого дослідження цього питання.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств із метою забезпечення їхньої прибутковості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» нерозривно пов'язані між собою, оскільки про конкурентоспроможність можна говорити лише за наявності конкуренції, рівень якої може істотно відрізнятись як на окремих ринках, так і у різні періоди на одному і тому самому ринку. Кожному учаснику ринку потрібен стимул, який підштовхував би його до отримання найкращих результатів своєї роботи. Досягнення успіху можливе лише за умови досконалості виробництва та надання послуг, а також за наявності певних переваг серед конкурентів.

Слово «конкуренція» (від. лат. – concurrentia) визначають як змагання або зіткнення. На думку

М. Портера, конкуренція – це динамічний розвиваючий процес, ландшафт, який безперервно змінюється внаслідок появи нових товарів, напрямів маркетингу, виробничих процесів і нових ринкових сегментів [1]. Як зазначають К. Макконел та С. Брю, конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для них як вільно виходити на ринок, так і залишати його [2].

З конкуренцією досить тісно пов'язане поняття «конкурентоспроможність». Так, під конкурентоспроможністю А.Г. Дементьєва розуміє сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для нього, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи) [3]. За словами Р.А. Фатхутдінова, конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку [4].

Нині однією із пріоритетних галузей економіки України є сфера інформації та телекомунікації. У табл. 1 наведено динаміку кількості підприємств інформації та телекомунікації, які наявні в Україні.

Як видно з даних табл. 1, протягом 2015–2017 рр., найбільше в Україні серед підприємств інформації та телекомунікації спостерігається суб'єктів малого підприємництва, зокрема мікропідприємництва, кількість яких щорічно збільшується, тоді як кількість суб'єктів середнього підприємництва зменшується, а великого – залишається незмінною.

Протягом аналізованого періоду спостерігаються зміни і в структурі грошових надходжень від

Таблиця 1

**Динаміка кількості підприємств інформації та телекомунікації, одиниць**

Показник	Рік			2017 р. у % до 2015 р.
	2015	2016	2017	
Суб'єкти великого підприємництва	6	6	6	100,0
Суб'єкти середнього підприємництва	342	335	328	95,9
Суб'єкти малого підприємництва, з них:	115788	129363	146575	126,6
– суб'єкти мікропідприємництва	113997	127631	144765	127,0
<b>Всього</b>	<b>116136</b>	<b>129704</b>	<b>146909</b>	<b>126,5</b>

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

Таблиця 2

**Динаміка та структура грошових надходжень від реалізації товарів та послуг телекомунікаційними підприємствами**

Показник	Рік						2017 р. у % до 2015 р.
	2015		2016		2017		
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	
Великі підприємства	38495,5	38,3	39808,6	33,9	42601,0	30,6	110,7
Середні підприємства	36183,3	36,0	44258,3	37,7	55554,6	39,9	153,5
Малі підприємства, з них:	25911,6	25,7	33340,3	28,4	40961,4	29,5	158,1
– мікропідприємства	9468,7	9,4	13452,6	11,5	17004,1	12,2	179,6
<b>Всього</b>	<b>100590,4</b>	<b>100,0</b>	<b>117407,2</b>	<b>100,0</b>	<b>139117,0</b>	<b>100,0</b>	<b>138,3</b>

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України



реалізації товарів та послуг телекомунікаційними підприємствами (табл. 2).

Варто відмітити, що протягом 2015–2017 рр., хоча найбільше в Україні спостерігалось суб'єктів малого підприємництва, грошові надходження від реалізації їхніх товарів та послуг були найменшими. Загалом можна помітити позитивну тенденцію до збільшення надходжень від реалізації товарів та послуг телекомунікаційних підприємств, а саме за три роки на 38,3%.

На конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств та ефективність їхнього функціонування впливає велика кількість чинників.

На думку французьких економістів А. Олліве, А. Дайана та Р. Урсе, підприємство має забезпечити рівень конкурентоспроможності за такими вісьмома чинниками, які формують «гіпотетичний багатокутник конкурентоспроможності»:

1. Концепція товару чи послуги, на якій базується діяльність підприємства.
2. Якість, що виявляється відповідно до продукту високому рівню товарів ринкових лідерів і визначається шляхом опитувань і порівняльних тестів.
3. Ціна товару з можливою націнкою.
4. Фінансовий капітал – як власний, так і позиковий.
5. Торгівля як спосіб просування товару до споживача.
6. Післяпродажне обслуговування, що формує набір постійних клієнтів.
7. Зовнішня торгівля підприємства.

8. Передпродажна підготовка, що передбачає переконання споживачів у здатності товару, який виробляє підприємство, задовольняти певні потреби [6].

Класична система чинників впливу, які забезпечують рівень конкурентоспроможності, складається з таких елементів, яка:

1) конкурентоспроможність продукції (її якість, ціна, споживча перевага перед іншими товарами, ступінь задоволення потреби);

2) конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (технічне та технологічне оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення, фінансові та інноваційні можливості);

3) конкурентоспроможність організаційної структури та системи менеджменту (форма господарювання, організаційна структура, структура управління та функції, механізм управління, гнучкість та оперативність менеджменту);

4) конкурентоспроможність інформаційно-комунікаційних зв'язків (організація системи обміну внутрішньою та зовнішньою інформацією) [7].

Аналіз літературних джерел щодо виділення чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, дав змогу виокремити зовнішні та внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств (рис. 1). До внутрішніх чинників належать: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж підприємства, особливості менеджменту



Рис. 1. Чинники впливу на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств

Джерело: розроблено на основі літературних джерел [7; 8]

тощо. Проте не менший вплив на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств мають зовнішні чинники, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні підприємству; серед них виокремлюють такі: стан ринку товарів, послуг, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання та законодавча база.

У зв'язку із впливом значної кількості чинників на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств, а також щорічною появою нових конкурентів на ринку підприємствам необхідно регулярно розробляти комплекс заходів щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності (рис. 2).

У процесі дослідження нами було запропоновано розглядати напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств за рахунок трьох складників: економічного, технологічного та управлінського, комплексне та своєчасне використання яких сприятиме стійкому

фінансовому стану підприємства, підвищенню його прибутковості та рентабельності, а також формуванню нових конкурентних переваг порівняно з іншими підприємствами.

У результаті проведеного дослідження було розроблено економічний механізм підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств (рис. 3).

Отже, з метою отримання бажаного результату діяльності телекомунікаційним підприємствам необхідно постійно здійснювати аналіз та контроль своїх конкурентних позицій, формувати нові конкурентні переваги за рахунок використання новітніх, інноваційних технологій та надання послуг, підвищення ефективності системи підготовки та перепідготовки персоналу відповідно до вимог конкурентної стратегії підприємства, вдосконалення системи матеріального заохочення працівників, використання зарубіжного досвіду та міжнародних

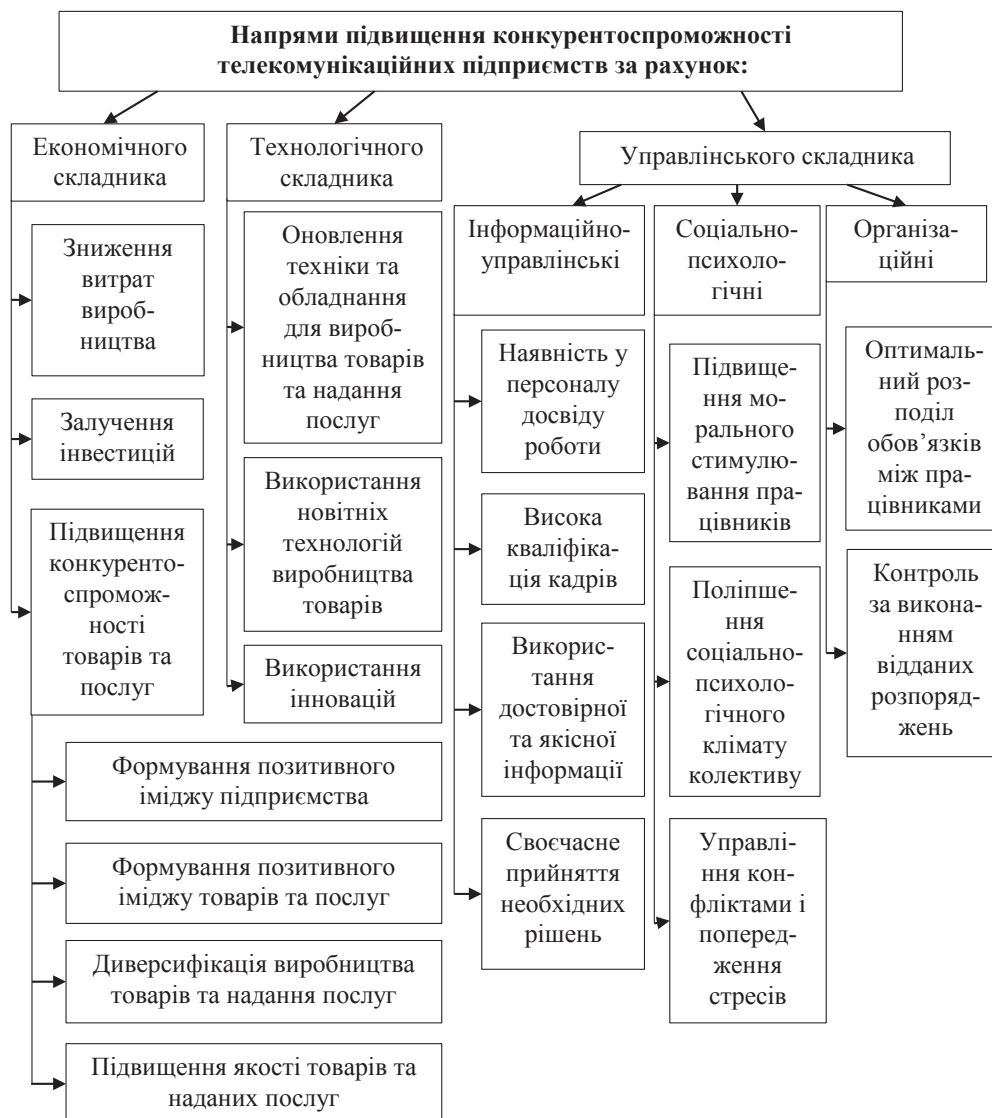


Рис. 2. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств

Джерело: авторська розробка



**Рис. 3. Економічний механізм підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств**

Джерело: авторська розробка

стандартів, а також за рахунок збільшення попиту на товари та послуги телекомунікаційних підприємств відповідно до умов майбутнього конкурентного середовища.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств впливають як зовнішні чинники, такі як стан ринку праці, кон'юнктура ринку, законодавча база, науково-технічний розвиток, так і внутрішні чинники: імідж підприємства, його розмір і цілі, напрям діяльності, організаційна культура, особливості менеджменту, склад та рівень кваліфікації персоналу. Визначено, що з метою отримання прибутковості та фінансової стійкості телекомунікаційним підприємствам потрібно постійно підвищувати конкурентоспроможність за рахунок економічного, технологічного та управлінського складників. У результаті проведеного дослідження було розроблено економічний механізм підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, який сприятиме забезпеченню їхньої ефективної діяльності та можливості отримання лідируючих конкурентних позицій на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Конкуренція / пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вільямс», 2003. 496 с.
2. Мазур Н.А., Місюк М.С. Конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції та основні напрями її підвищення. *Економіка АПК*. 2007. № 2. С. 129–127.
3. Дементьева А.Г. Конкурентоспособность международных компаний. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2000. № 3. С. 64–67.
4. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности. *Вопросы экономики*. 1997. № 5. С. 118–127.
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.03.2019).
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Іванов Ю. Б. та ін. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
7. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 2. С. 3–10.
8. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

## ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

### THE USE OF MAIN MARKETING TOOLS IN THE SYSTEM OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE MARKETING STRATEGY

У статті розглянуто основні інструменти маркетингу, які застосовуються в розробленні ефективної маркетингової стратегії. Обґрунтовано черговість дій для розроблення ефективної маркетингової стратегії. Описано питання стосовно тлумачення маркетингових стратегій. Проаналізовано методи визначення типу маркетингових стратегій. Розглянуто методи стратегічного планування як основу для прийняття рішень його оптимальних шляхів дій. Описано поняття стратегії та особливості її впровадження. Проаналізовано особливості використання маркетингового аналізу. Розглянуто ознаки конкурентоспроможності в аспекті продукту. Визначено фактори розвитку та ведення бізнесу. Досліджено суть поняття маркетингової стратегії і подано власне її означення. Запропоновано заходи управлінського характеру щодо кращого вибору маркетингової стратегії на підприємстві. Розглянуто головні риси, які притаманні трансформованому підходу до маркетингу. Розглянуто приклади переходу маркетингу від традиційної моделі до сучасного виду – електронного маркетингу, що базується винятково на інтернет- та онлайн-ресурсах.

**Ключові слова:** стратегія, маркетинг, система, методи, аналіз, стратегічний менеджмент, маркетингова стратегія.

В статье рассмотрены основные инструменты маркетинга, которые применяются в разработке эффективной маркетинговой стратегии. Обоснована очередность действий для разработки эффективной маркетинговой стратегии. Описаны вопросы относительно толкования маркетинговых стратегий. Проанализированы методы определения типа маркетинговых стратегий. Рассмотрены методы стратегического планирования как основа для принятия решений его оптимальных путей действий. Описаны понятия стратегии и особенности ее применения. Проанализированы особенности использования маркетингового анализа. Рассмотрены признаки конкурентоспособности в аспекте продукта. Определены факторы развития и ведения бизнеса. Исследована суть понятия маркетинговой стратегии и сформировано ее определение. Предложены меры управленческого характера по лучшему выбору маркетинговой стратегии на предприятии. Рассмотрены основные черты, присущие трансформированному подходу к маркетингу. Рассмотрены примеры перехода маркетинга от традиционной модели к современному виду – электронному маркетингу, который базируется исключительно на интернет- и онлайн-ресурсах.

**Ключевые слова:** стратегия, маркетинг, система, методы, анализ, стратегический менеджмент, маркетинговая стратегия.

УДК 339.13.012

**Гриджук І.А.**

к.держ.упр., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

**Гордійчук К.В.**

магістрант Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

**Зубко Т.Л.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства Київський національний торговельно-економічний університет

*You need to have reliable information about the state of the company and its position on the market for making informed decisions and measures. The order of actions for the development of an effective marketing strategy is substantiated. The question of interpretation of marketing strategies is described. Methods of determining the type of marketing strategies are analyzed. Strategic planning methods are considered as the basis for making decisions about its optimal ways of action. The concept of strategy and peculiarities of its implementation are described. The features of the use of marketing analysis are analyzed. The features of competitiveness in the product aspect are considered. The factors of development and business are determined. The peculiarities of the situation on the Ukrainian goods market in the present time are investigated. Diversity and classification of marketing strategies are considered. That is why monitoring, market analysis and the selection of key tools for the development of an effective marketing strategy are of the highest priority. The aim of this work is to examine and analyze available tools which help managers to develop well-informed marketing strategies. The study is based on the general scientific methods such as analysis, synthesis, grouping and analogy. The article considers the main marketing tools that are used in developing an effective marketing strategy. The essence of the marketing strategy concept is explored and its own definition is given. In our opinion, the marketing strategy is a set of basic decisions and methods aimed at achieving the mission and the main goal of the enterprise, consisting of the assessment and analysis of the market, competitors and consumers, and the assessment of their own potential. The article considers and details the factors that cause the need to use various methods and tools of marketing. Measures of managerial nature regarding the best choice of marketing strategy at the enterprise are proposed. The main features of the transformed approach to marketing are considered in the article. The study considers examples of marketing transition from the traditional model to the modern model – e-marketing, which is based only on the Internet and online resources. It is stated that in conditions of acute competition in the current market it is necessary constantly to find new ways of improving the organization of processes of work and promotion of services in general in the article. At the same time actively use information technology with maximum benefit both for the client, and for the regulation and control of internal processes of the company.*

**Key words:** strategy, marketing, system, methods, analysis, strategic management, marketing strategy.

**Постановка проблеми.** В умовах мінливої ситуації на ринку розроблення стратегії діяльності підприємства на загал та розроблення системи маркетингових стратегій зокрема вимагають залучення багатьох інструментів маркетингу та стратегічного менеджменту. Нині стираються межі між менеджментом і маркетингом. Для прийняття обґрунтованих рішень та заходів необхідно мати достовірну інформацію щодо стану підприємства

і його позиції на ринку. Саме тому першочерговим є моніторинг і аналіз ринку та відбір основних інструментів для розроблення ефективної маркетингової стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування і реалізації маркетингової стратегії підприємств займалися багато вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: Н.Д. Бобрицька [1], С.С. Гаркавенко [3], Л.А. Квятковська [3], Ф. Кот-

лер [4], З.Є. Шершньова [2], В.В. Подольна [5], Ж.І. Торяник [6], Ю.М. Фесенко, Ю.Н. Фесенко [7].

Ринок українських товарів та послуг у наш час є насиченим і кількість його учасників продовжує збільшуватися з дня на день, людям подобається займатися підприємництвом та будувати власні компанії. Ця ситуація вимагає пошуку нових маркетингових концепцій та створення нових ідей для ведення бізнесу, які визначають тенденції в сьогоdnішньому маркетингу. Саме пошуку ефективних інструментів для формування маркетингової стратегії присвячена ця стаття.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розгляд і аналіз наявних засобів, що допомагають управлінцям розробляти обґрунтовані маркетингові стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних економічних умовах успішність роботи підприємства здебільшого залежить від ефективного планування і насамперед від правильно обраної стратегії, що слугує правильному розподіленню фінансів та має високий вплив на ріст компанії. Стратегія економічної організації – це набір її головних цілей та найважливіших засобів досягнення цих цілей.

Є доволі багато визначень маркетингової стратегії, серед яких: маркетингова стратегія – основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів [5]. Маркетингова стратегія – маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг [2, с. 177]. Стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою, організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона включає в себе конкретні стратегії за цільовими ринками, комплексом маркетингу та рівнем витрат на маркетинг [4].

На нашу думку, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень і методів, що спрямовані на досягнення місії та головної мети підприємства, який складається з оцінки та аналізу ринку, конкурентів і споживачів та оцінки власного потенціалу.

Розробляти стратегічні дії підприємства – це підсвідомо означає, що на цьому етапі потрібно визначити напрям, у якому буде рухатися компанія, коротко це означає визначення загального напрямку її діяльності. Стратегія включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства як на довгий, так і на короткий період. Керівництво підприємства повністю відповідає за розроблення і впровадження стратегії. Сучасний темп збільшення обсягу інформації настільки великий, що стратегічне планування – єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей. Саме стра-

тегічне планування суттєво збільшує можливості розроблення плану на тривалий період як для окремого підприємства, так і для країни загалом. Стратегічне планування є також основою для прийняття рішень. Розуміння того, чого саме необхідно досягти в майбутньому, допомагає з'ясувати оптимальні шляхи дій.

Стратегічне планування «займається» верхнім рівнем ієрархії цілевстановлення на підприємстві. Функціональний рівень реалізації цілей зумовлює використання численного переліку методів щодо оцінки ринку, споживачів, позиціонування, просування товару на ринок. Маркетинговий план передбачає більш конкретні управлінські рішення і відповідно більшу деталізацію заходів.

Чільне місце в обґрунтуванні маркетингової стратегії займає маркетинговий аналіз, напрями якого є такими:

1. Кон'юнктурний аналіз ринкової ситуації (аналіз поведінки споживачів, конкурентів, впливу макросередовища маркетингу, потенціалу самого підприємства).
2. Стратегічний аналіз ринку та оцінка позиції підприємства на ньому.
3. Прийняття стратегічних рішень.

Необхідність активного застосування різних методів та інструментів маркетингу в різних сферах зумовлена дією таких чинників: загостренням конкурентної боротьби як на ринку послуг, так і на ринку виробництва товарів; появою на ринку компаній з іноземним капіталом, конкурентоспроможність яких значно перевищує конкурентоспроможність вітчизняних компаній за обсягом капіталу та не є відомими на ринку, за системою управління, за корпоративною культурою та вмінням співпрацювати з клієнтами; вмінням налагоджувати роботу колективу; широким запровадженням у сучасну діяльність компаній передових інформаційних технологій, персоналізацією традиційних та сучасних продуктів. [3]

Конкурентоспроможність в аспекті певного продукту розглядається за такими ознаками, як: наявність продукту; якість маркетингового відділу; традиції та корпоративна культура компанії; персонал, адміністративні процедури; ресурс портфеля; термін реакції (від заявки до відповіді); технологія; канали розподілу; обсяг ринку.

Основою стратегічної спрямованості маркетингу є максимальне задоволення потреб клієнтів компанії, що приводить до зростання рентабельності бізнесу загалом та відображається на фінансових показниках. І досить часто певна частина проблем маркетингу на підприємствах знаходиться в площині кадрів, що відображається плінністю персоналу, особливо управлінських кадрів, неналежним обслуговуванням персоналом клієнтів, що досить негативно впливає на ефективність роботи маркетингового підрозділу, та не менш важ-

ливим є ставлення до роботи, що є не менш суттєвим фактором розвитку та ведення бізнесу [1].

Стрімкий розвиток інформаційних технологій відкриває компаніям нові можливості для організації бізнесу, зокрема і маркетингових комунікацій, що має високий вплив на розвиток і подальшу побудову бізнесу загалом. І використання таких технологій дає змогу відмовитися від точкового розташування, персоналу та всіх витрат, які пов'язані з ними, тобто провести реорганізацію наявної в компанії функціональної організаційної структури та створити більш вигідні та лояльні умови для забезпечення людського комфорту. Натомість можна вкладати ці гроші в маркетингову діяльність компанії. Водночас маркетинг переходить від своєї традиційної моделі до сучасного виду – електронного маркетингу, що базується винятково на інтернет- та онлайн-ресурсах.

Так, у трансформованому підході до маркетингу можна визначити такі риси: 1) орієнтація на продуману політику залучення потенційних клієнтів та утримання наявних на основі оцінки значущості кожного споживача для компанії, виявленні цільових сегментів клієнтів, персоналізації послуг; 2) розроблення нових унікальних продуктів, які дадуть змогу отримати додаткові конкурентні переваги; 3) підвищення якості обслуговування з метою підвищення лояльності клієнтів до компанії [3].

Як приклад, розглянемо новий проект Банку «Юніверсал» – «Монобанк» – перший мобільний банк в Україні, який взагалі не має відділень і працює винятково на мобільних пристроях. У зручному мобільному додатку є велика кількість банківських послуг – безкоштовні перекази та комунальні платежі, зручні й функціональні виписки тощо. А також є жива служба підтримки у месенджерах (Viber, Facebook Messenger, Telegram) або в телефонному режимі. Карту можна отримати на невеликих точках банку, які функціонально виконують лише видачу карток. Всі інші операції з легкістю можна проводити, використовуючи лише мобільний додаток [4; 9; 10].

Однією із сучасних тенденцій розвитку маркетингу нині є впровадження концепції маркетингу відносин у діяльність та ведення бізнесу, це означає, що на першому місці все ж поки що людський фактор. Управління відносинами з клієнтами, або CRM (Customer Relationship Management), спрямоване на якомога повне задоволення потреб споживачів у продуктах, рівні обслуговування. Маркетинг відносин передбачає встановлення довгострокових, вигідних та лояльних відносин між клієнтами та безпосередньо компанією. Банк «Юніверсал» саме завдяки розробленню проекту «Монобанк» має можливість залучати все більше клієнтів та формувати їхню лояльність вигідними тарифами, зручним та зрозумілим для нових користувачів

додатком та відсутністю необхідності чекати на обслуговування своєї черги у відділенні банку, що створює «сарафанне радіо» і спонукає до швидкого створення клієнтської бази. Людина, отримуючи карту прямо у себе вдома, може спокійно скористатися всіма можливими послугами банку та залишатися лояльною до продукту, оскільки він зручний, простий і привабливий.

Основним інструментом стимулювання збуту та підвищення лояльності, окрім тарифів на звичайні операції, є кешбек, тобто повернення певного відсотку від суми покупки картою на рахунок клієнта. Людина як користувач сприймає цю інформацію як додатковий прибуток по карті, що допомагає їй все більше і більше поринути у послугу. «Монобанк» щомісяця дає на вибір дві категорії, за покупки в яких нараховує кешбек, наприклад, за розрахунки у фастфудах «Монобанк» поверне 5%, за одяг і взуття – 3%. Також щомісяця нараховується 10% річних на залишок власних коштів на картці. Що не менш важливо, на кожен місяць людина обирає вже інші категорії, що дає змогу планувати витрати так, як зручно. Як бачимо, тарифи «Монобанку» є значно вигіднішими, ніж у його основних конкурентів, що дає великі перспективи для його розвитку в подальшому. Це, звісно, хороший крок для розвитку і росту компанії, але не менш важливий для використання користувачем.

### Висновки з проведеного дослідження.

У результаті проведеного дослідження авторами було проведено аналіз сутності та особливостей побудови маркетингових стратегій у системі стратегічного менеджменту, проаналізовано наявні означення поняття «маркетингова стратегія» та подано удосконалене власне. З'ясовано, що в умовах гострої конкуренції на теперішньому ринку необхідно постійно знаходити нові шляхи вдосконалення організації процесів роботи та просування послуг загалом. При цьому активно використовувати інформаційні технології з максимальною вигодою як для клієнта, так і для регулювання та контролю внутрішніх процесів компанії.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бобрицька Н.Д. Алгоритм формування маркетингових стратегій для підприємств туристичної галузі. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. / за ред. О.О. Беляєва. Київ : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», 2013. Вип. 30. С. 242–249.
2. Бондарєва Ю.Г. Маркетингова стратегія підприємства. Науковий вісник ЛНАУ. 2010. № 16. С. 77–81.
3. Квятковська Л.А. Механізм оцінки маркетингової стратегії. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. Т. II. С. 98–104.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Санкт-Петербург. Питер. 2003. 1056 с.

5. Семенюк І.В., Подольна В.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку. Вісник КНУТД, 2017. №4. С. 72–78.

6. Торяник Ж. І., Антимоник К.В. Нові тенденції маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 1(16). С. 42–47.

7. Фесенко Ю.М. Фесенко Ю.Н. Маркетингові стратегії у глобальному бізнесі. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 7(29). С. 172–174.

8. Навчальні матеріали онлайн (Інтернет Портал) pidruchniki.com URL : <http://pidruchniki.com/1832071150003/marketing/marketing> (дата звернення: 04.02.2019).

9. Підручники для студентів онлайн (Інтернет Портал) stud.com.ua URL: [http://stud.com.ua/19444/marketing/segmentuvannya\\_spozhivachiv](http://stud.com.ua/19444/marketing/segmentuvannya_spozhivachiv) (дата звернення: 24.02.2019).

10. Офіційний сайт МоноБанку. URL: <https://www.monobank.com.ua> (дата звернення: 12.01.2019).

СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ  
ХМЕЛЬНИЧЧИНИ ТА ВІННИЧЧИНИSTRUCTURAL ANALYSIS OF SUBJECTS OF ECONOMIC  
ACTIVITIES OF KHMELNYCHCHINY AND VINYNSHCHINY

У статті здійснено аналіз активів державних машинобудівних підприємств Хмельниччини та Вінниччини за 2013–2018 роки, підпорядкованих Міністерству оборони України. Завдяки використанню напряму вертикального фінансового аналізу та показників абсолютного відхилення здійснено поетапний аналіз позицій, зазначених у Балансі (Звіті про фінансовий стан), тобто окремих об'єктів обліку кожного із досліджуваних суб'єктів господарювання. Використовуючи показники абсолютного відхилення, автор щорічно досліджував зміну питомої ваги кожного із показників у загальній структурі активу підприємства. Автором визначено тенденції розвитку машинобудівних підприємств у частині: зростання необоротних активів, зростання оборотних активів, зростання власного капіталу, зростання зобов'язань підприємства. Ці тенденції вказують на співвідношення показників у фінансовій звітності, встановлюючи реальний стан підприємства та визначаючи пріоритетні напрями його розвитку.

**Ключові слова:** відносне відхилення, абсолютне відхилення, необоротні активи, оборотні активи, власний капітал, зобов'язання підприємства.

В статті осуществлен анализ активов государственных машиностроительных

предприятий Хмельницкой и Винницкой областей за 2013–2018 годы, подчиненных Министерству обороны Украины. Благодаря использованию направления вертикального финансового анализа и показателей абсолютного отклонения осуществлен поэтапный анализ позиций, указанных в Балансе (Отчете о финансовом состоянии), то есть отдельных объектов учета каждого из исследуемых субъектов хозяйствования. Используя показатели абсолютного отклонения, автор в разрезе каждого года исследовал изменение удельного веса каждого из показателей в общей структуре актива предприятия. Автором определены тенденции развития машиностроительных предприятий в части: роста необоротных активов, роста оборотных активов, роста собственного капитала, роста обязательств предприятия. Данные тенденции указывают на соотношение показателей в финансовой отчетности, устанавливая реальное состояние предприятия и определяя приоритетные направления его развития.

**Ключевые слова:** относительное отклонение, абсолютное отклонение, необоротные активы, оборотные активы, собственный капитал, обязательства предприятия.

УДК 338.012

Даценко Г.В.

к.е.н., доцент, здобувач  
Хмельницької національної  
університет

*The article analyzes the assets of state machine-building enterprises of Khmelnytsky and Vinnytsya for 2013–2018, which are subordinated to the Ministry of Defense of Ukraine (SE "Novator", state enterprise "Krasylivsky aggregate plant", state enterprise "Shepetovsky repair factory", state enterprise "Scientific and technical Mechanics complex", state enterprise "45th experimental mechanical factory", state enterprise "Vinnitsa transprlad"). Due to the use of the vertical financial analysis direction and absolute deviation rates, a parsimony analysis of the positions indicated in the Balance Sheet (Financial Statement), ie, individual accounting objects of each of the investigated entities, was performed. Using indicators of absolute deviation by the author each year, the change in the share of each indicator in the overall structure of the enterprise. The author determined the tendencies of the development of machine-building enterprises in part: the growth of non-current assets for the total amount of UAH 54813 thousand: both fixed assets and capital investments (indicating potential and actual opportunities for increasing the production potential of enterprises); 2) an increase in the value of current assets for a total amount of UAH 665205 thousand. (testifies to their current production and commercial activity). However, in the growing amount of current assets, with the exception of cash and cash equivalents, UAH 134940 thousand, there is a negative tendency towards accumulation: inventories (by UAH 310 859 thousand), inventories (by UAH 97 221 thousand), unfinished production (by 112,719 thousand UAH), finished goods (by UAH 99,133 thousand), growth of accounts receivable for products, goods, works and services (by UAH 21,4010 thousand); 3) increase of own capital (on 290016 thousand UAH); 4) There is a negative tendency to increase the liabilities of enterprises (by 398321 thousand UAH), the ratio between long-term and current liabilities is 1: 3,2. These trends indicate the ratio of indicators in the financial statements, establishing the actual state of the enterprise and determining the priority directions of its development.*

**Key words:** relative deviation, absolute deviation, non-current assets, current assets, equity, liabilities of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Стійкість фінансового стану та ефективність діяльності підприємств машинобудівного комплексу України тісно пов'язана із раціональним формуванням та використанням активів підприємств. Посадові особи суб'єктів господарювання та їхні власники мають бути зацікавлені у належному стані та оптимальній структурі активів для отримання найбільшого економічного ефекту. Сьогодні підприємства державного сектору економіки мають коло проблем, що часто пов'язані із специфікою їхньої діяльності. Тому таким підприємствам систематично необхідно здійснювати глибокий аналіз ефективного використання активів як важливого напряму аналізу їхньої фінансово-господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані зі станом та ефективністю використання активів підприємства, часто висвітлювалися у працях окремих економістів: І.О. Бланк [1], Т.В. Момот [2], А.М. Поддєрьогін [3], А.В. Савицька [4], В.М. Шелудько [5] та інші. Слід зауважити, що вказані праці розглядають окремі складники активів підприємства, що ставить під сумнів власне суть самої ефективності діяльності, тобто стану та структури всього майна підприємства. Питання аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств, які знаходяться у сфері управління Міністерства оборони України, досліджені недостатньо.



**Постановка завдання.** Метою дослідження є здійснення аналізу активів державних машинобудівних підприємств, що підпорядковані Міністерству оборони України за період 2013–2018 роки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі даних фінансової звітності та керуючись методикою аналізу фінансової господарської діяльності підприємств державного сектору економіки, затвердженої чинним Наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 р. № 170 «Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки» [6], здійснено фінансовий аналіз діяльності державних машинобудівних підприємств Хмельниччини та Вінниччини.

Зупинимось на аналізі статті «необоротні активи», в якій міститься інформація про сукупність матеріально-фінансових ресурсів у натуральній формі тривалий час (більше року) для забезпечення господарської діяльності підприємства, а також довгострокове відчуження майна в підприємницьку діяльність інших суб'єктів господарювання. Отже, як свідчать дані фінансової звітності, протягом 2013–2018 рр. на державних машинобудівних підприємствах простежується така динаміка показників необоротних активів:

– ДП «Новатор»: зростання залишкової вартості нематеріальних активів у 2018 році на 14 102 тис. грн. та їхньої структури на 19,9%, зменшення на 153 тис. грн. незавершених капітальних інвестицій та їхньої структури на 0,3%, зниження залишкової вартості основних засобів на 633 тис. грн. та їхньої структури на 20,2%, зростання на 512 тис. грн. відстрочених податкових активів та їхньої структури на 0,6% порівняно із 2013 роком;

– ДП «Красилівський агрегатний завод»: зростання залишкової вартості нематеріальних активів у 2018 році на 111 тис. грн. та їхньої структури на 0,3%, зростання на 3350 тис. грн. незавершених капітальних інвестицій та їхньої структури на 8,2%, зростання залишкової вартості основних засобів на 16417 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 8,5% порівняно із 2013 роком;

– ДП «Шепетівський ремонтний завод»: зростання залишкової вартості нематеріальних активів у 2018 році на 433 тис. грн. та їхньої структури на 1,0%, зростання на 648 тис. грн. незавершених капітальних інвестицій та їхньої структури на 0,5%, зростання залишкової вартості основних засобів на 21 570 тис. грн. та їхньої структури на 9,7%, зниження на 262 тис. грн. інших фінансових інвестицій та їхньої структури на 1,0%, зниження на 2548 тис. грн. відстрочених податкових активів та їхньої структури на 10,1% порівняно із 2013 роком;

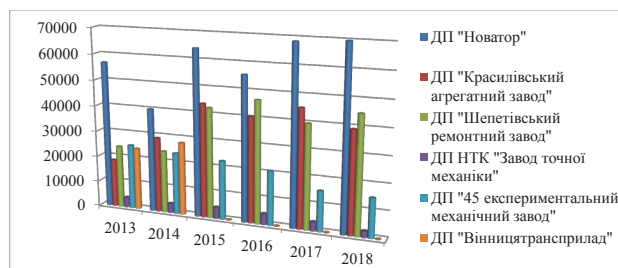
– ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки»»: зниження залишкової вартості нематеріальних активів у 2018 році на 97 тис. грн. та

їхньої структури на 2,0%, зростання на 39 тис. грн. незавершених капітальних інвестицій та їхньої структури на 7,4%, зниження залишкової вартості основних засобів на 1834 тис. грн. та їхньої структури на 5,4% порівняно із 2013 роком;

– ДП «45-й експериментальний механічний завод»: зростання залишкової вартості нематеріальних активів у 2018 році на 87 тис. грн. та їхньої структури на 0,6%, зростання на 26 тис. грн. незавершених капітальних інвестицій та їхньої структури на 0,2%, зниження залишкової вартості основних засобів на 5504 тис. грн. та їхньої структури на 0,5%, зниження інших необоротних активів на 65 тис. грн. та їхньої структури на 0,3% порівняно із 2013 роком;

– ДП «Вінниця трансприлад»: зниження залишкової вартості нематеріальних активів у 2018 році на 1744 тис. грн. та їхньої структури на 8,0%, зниження на 1905 тис. грн. незавершених капітальних інвестицій та їхньої структури на 8,7%, зниження на 53 тис. грн. незавершених капітальних інвестицій та їхньої структури на 0,2% порівняно із 2013 роком.

Враховуючи вищенаведене, спостерігається зростання необоротних активів у 2018 році порівняно із 2013 роком (рис. 1) для таких державних машинобудівних підприємств: ДП «Новатор» на 15 094 тис. грн., ДП «Красилівський агрегатний завод» на 19 878 тис. грн., ДП «Шепетівський ремонтний завод» на 19 841 тис. грн. Для решти трьох досліджуваних підприємств характерна інша ситуація – зменшення необоротних активів, а саме: ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки» на 1892 тис. грн., ДП «45-й експериментальний механічний завод» на 5456 тис. грн. та ДП «Вінниця трансприлад» на 21 858 тис. грн.



**Рис. 1. Необоротні активи державних машинобудівних підприємств за 2013–2018 рр.**

Отже, загальна величина необоротних активів державних машинобудівних підприємств за досліджуваний період зросла на 54 813 тис. грн., що є позитивною тенденцією, адже воно відбулось і за рахунок оновлення нематеріальних активів та основних засобів. Вони становлять частку у структурі необоротних активів у 2018 році для таких СГ: 21,1% та відповідно 77,% для ДП «Новатор»; 0,5% та відповідно 90,9% для ДП «Красилівський агрегатний завод»; 1,0% та відповідно 96,4% для

ДП «Шепетівський ремонтний завод». Відмічене зростання основних засобів потрібно оцінювати позитивно, тому що воно приведе до підвищення виробничого потенціалу підприємства.

На протипагу зазначеним державним машинобудівним підприємствам спостерігається також ситуація, пов'язана із зниженням необоротних активів, що в сукупному вимірнику становить 29 206 тис. грн., що свідчить про відсутність практики достатнього оновлення матеріально-технічної бази підприємств. Так, частка нематеріальних активів та основних засобів у 2018 році характерна для таких СГ: 0,4% та відповідно 84,5% для ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки»; 0,7% та відповідно 99,0% для ДП «45-й експериментальний механічний завод».

Крім того, слід зазначити, що у 2018 році порівняно з 2013 роком спостерігається тенденція до зростання незавершених капітальних інвестицій для таких підприємств, як: ДП «Красилівський агрегатний завод» на 3350 тис. грн. (8,8% у структурі необоротних активів 2018 року), ДП «Шепетівський ремонтний завод» на 648 тис. грн. (2,6% у структурі необоротних активів 2018 року), ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки» на 39,0 тис. грн. (15,1% у структурі необоротних активів 2018 року), ДП «45-й експериментальний механічний завод» на 26 тис. грн. (0,2% у структурі необоротних активів 2018 року). Накопичення незавершених капітальних інвестицій свідчить про потенціал ефективного використання основних засобів після введення їх в експлуатацію.

Як вказує структура необоротних активів, то серед досліджуваних підприємств наявними були інші фінансові інвестиції для двох підприємств: ДП «Шепетівський ремонтний завод» та ДП «Вінниця трансприлад». Однак протягом досліджуваного періоду спостерігається їх зниження на 262 тис. грн. та 53 тис. відповідно.

Важливе значення під час проведення аналізу фінансово-господарської діяльності державних машинобудівних підприємств належить «прочитати» статтю балансу «оборотні активи», в якій міститься інформація про сукупність майнових цінностей підприємства, які обслуговують поточну виробничо-комерційну діяльність підприємства і повністю використовуваних у процесі одного операційного циклу, тобто до одного року. Отже, як свідчать дані фінансової звітності, протягом 2013–2018 рр. на державних машинобудівних підприємствах простежується така динаміка показників оборотних активів:

– ДП «Новатор»: зростання запасів у 2018 році на 74 664 тис. грн. та їхньої структури на 27,5%, зростання виробничих запасів на 29 114 тис. грн. та їхньої структури на 12,5%, зростання незавершеного виробництва на 6868 тис. грн. за одночас-

ного зменшення їхньої структури на 9,57%, зростання готової продукції на 36 934 тис. грн. та їхньої структури на 23,5%, зростання на 1748 тис. грн. товарів та їхньої структури на 1,2%, зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 19 829 тис. грн. та її структури на 8,4%, зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками на 5456 тис. грн. та її структури на 14,3% (в т.ч. з бюджетом на 10 293 тис. грн. та її структури на 16,7% та зростання дебіторської заборгованості із внутрішніх розрахунків на 461 тис. грн.), зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 474 тис. грн. та її структури на 0,8%, зростання на 2792 тис. грн. грошових коштів та їх еквівалентів за одночасного зменшення їхньої структури на 2,3% (в т.ч. зростання готівки на 55 тис. грн. та рахунків в банках на 2737 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 2,3%), зменшення витрат майбутніх періодів на 1220 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 2,2%), зростання інших оборотних активів на 1994 тис. грн. та їхньої структури на 2,2% порівняно із 2013 роком.

– ДП «Красилівський агрегатний завод»: зростання запасів у 2018 році на 169 139 тис. грн. та їхньої структури на 23,7%, зростання виробничих запасів на 28 283 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 5,0%, зростання незавершеного виробництва на 77 168 тис. грн. та їхньої структури на 27,6%, зростання готової продукції на 63 688 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 1,1%, зростання поточних біологічних активів на 10 тис. грн., зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 23 722 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 5,1%, зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками на 1958 тис. грн. та її структури на 13,0% (в т.ч. з бюджетом на 673 тис. грн. та її структури на 1,8%), зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 858 тис. грн., зменшення на 196 тис. грн. грошових коштів та їх еквівалентів та їх структури на 5,7% (в т.ч. зменшення готівки на 55 тис. грн. та її структури на 0,2% рахунків у банках на 141 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 5,5%) порівняно із 2013 роком.

– ДП «Шепетівський ремонтний завод»: зростання запасів у 2018 році на 16 889 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 52,5%, зростання виробничих запасів на 25 280 тис. грн. та їхньої структури на 29,6%, зростання незавершеного виробництва на 2713 тис. грн. та їхньої структури на 0,5%, зменшення готової продукції на 11 133 тис. грн. та їхньої структури на 23,4%, зростання товарів на 29 тис. грн., зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 157 709 тис. грн. та їхньої структури на 31,0%, зростання дебіторської заборгованості

за розрахунками на 2556 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 0,2%, зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 6427 тис. грн. та її структури на 9,6% (у т.ч. з податку на прибуток на 195 тис. грн. та її структури на 0,3%), зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 18 750 тис. грн. та їх структури на 4,6%, зростання на 124 417 тис. грн. грошових коштів та їх еквівалентів та їх структури на 27,0% (в т.ч. зменшення готівки на 1 тис. грн. та зростання рахунків в банках на 124 418 тис. грн. та їх структури на 27,0%), зменшення витрат майбутніх періодів на 62 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 0,1%, зростання інших оборотних активів на 2170 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 0,2% порівняно із 2013 роком.

– ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки»: зростання запасів у 2018 році на 33 418 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 3,3%, зростання виробничих запасів на 2586 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 9,8%, зростання незавершеного виробництва на 22 707 тис. грн. та їхньої структури на 0,3%, зростання готової продукції на 8125 тис. грн. та їхньої структури на 6,1%, зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 7791 тис. грн. та їхньої структури на 7,1%, зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками на 1548 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 8,4%, зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 1650 тис. грн. та її структури на 2,5% (в т.ч. з податку на прибуток на 11 тис. грн.), зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 972 тис. грн. та їхньої структури на 1,1%, зростання на 5708 тис. грн. грошових коштів та їх еквівалентів та їхньої структури на 8,6% (у т.ч. зростання готівки на 5708 тис. грн. та їхньої структури на 8,6%, зростання рахунків в банках на 73 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 0,2%), зменшення інших оборотних активів на 815 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 7,4% порівняно із 2013 роком.

– ДП «45-й експериментальний механічний завод»: зростання запасів у 2018 році на 16 749 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 13,2%, зростання виробничих запасів на 11 958 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 6,4%, зростання незавершеного виробництва на 3263 тис. грн. та їхньої структури на 2,4%, зростання готової продукції на 1519 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 9,0%, зростання товарів на 9 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 0,1%, зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на

4959 тис. грн. та їхньої структури на 6,8%, зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками на 2402 тис. грн. та їхньої структури на 5,1% (у т.ч. зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 88 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 0,8%, зростання дебіторської заборгованості із внутрішніх розрахунків на 715 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 1,1%), зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 1024 тис. грн. та їхньої структури на 2,1%, зростання на 2219 тис. грн. грошових коштів та їхніх еквівалентів та їхньої структури на 5,1% (в т.ч. зростання готівки на 6 тис. грн. та зростання рахунків у банках на 2213 тис. грн. та їхньої структури на 5,1%), зростання витрат майбутніх періодів на 8 тис. грн., зростання інших оборотних активів на 202 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 1,5% порівняно із 2013 роком.

– ДП «Вінниця трансприлад»: спостерігається зниження у 2018 році порівняно із 2013 роком таких показників: запасів на 34 670 тис. грн. та їхньої структури на 57,9%, виробничих запасів на 24 427 тис. грн. та їхньої структури на 40,8%, незавершеного виробництва на 9927 тис. грн. та їхньої структури на 16,6%, готової продукції на 309 тис. грн. та їхньої структури на 0,5%, товарів на 7 тис. грн., дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 229 тис. грн. та їхньої структури на 0,4%, дебіторської заборгованості за розрахунками на 1252 тис. грн. та їхньої структури на 2,1% (в т.ч. за розрахунками з бюджетом на 5 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 0,8%), іншої поточної дебіторської заборгованості на 183 тис. грн. та їхньої структури на 0,3%, грошових коштів та їх еквівалентів на 22 864 тис. грн. та їхньої структури на 38,2% (в т.ч. готівки на 1 тис. грн. та зростання рахунків в банках на 22 863 тис. грн. та їхньої структури на 38,2%), витрат майбутніх періодів на 202 тис. грн. та їхньої структури на 0,3%, інших оборотних активів на 502 тис. грн. та їхньої структури на 0,8%.

Враховуючи вищенаведене, спостерігається зростання оборотних активів у 2018 році порівняно із 2013 роком (рис. 2) для всіх, за винятком ДП «Вінниця трансприлад» (на рівні 59 907 тис. грн.), зокрема: ДП «Новатор» на 82 297 тис. грн., ДП «Красилівський агрегатний завод» на 191 575 тис. грн., ДП «Шепетівський ремонтний завод» на 31 6126 тис. грн., ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки» на 47 249 тис. грн., ДП «45-й експериментальний механічний завод» на 27 958 тис. грн.

Отже, загальна величина оборотних активів державних машинобудівних підприємств за досліджуваний період зросла на 665 205 тис. грн., що свідчить про нарощення сукупності майнових цінностей, які обслуговують поточну виробничо-

комерційну діяльність державних машинобудівних підприємств. Про скорочення майнових цінностей свідчить показник зменшення оборотних активів на рівні 59 907 тис. грн. на ДП «Вінниця трансприлад».

У досліджуваний період в структурі оборотних активів державних машинобудівних підприємств простежується негативна тенденція до накопичення:

1) запасів на загальну суму 310 859 тис. грн. (54,4% належить ДП «Красилівський агрегатний завод», 24,0% – ДП «Новатор», 10,8% – ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки», 5,4% – ДП «Шепетівський ремонтний завод», ДП «45-й експериментальний механічний завод»);

2) виробничих запасів на загальну суму 97 221 тис. грн. (29,9% належить ДП «Новатор», 29,1% – ДП «Красилівський агрегатний завод», 26,0% – ДП «Шепетівський ремонтний завод», 12,3% – ДП «45-й експериментальний механічний завод», 2,7% – ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки»);

3) незавершеного виробництва на загальну суму 112 719 тис. грн. (68,5% належить ДП «Красилівський агрегатний завод», 20,1% – ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки», 6,1% – ДП «Новатор», 2,9% – ДП «45-й експериментальний механічний завод», 2,4% – ДП «Шепетівський ремонтний завод»);

4) готової продукції на загальну суму 99 133 тис. грн. (64,2% належить ДП «Красилівський агрегатний завод», 37,3% – ДП «Новатор», 8,2% – ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки», 1,5% – ДП «45-й експериментальний механічний завод»). Позитивна тенденція в частині зменшення залишків готової продукції характерна для ДП «Шепетівський ремонтний завод», а саме різниця в готовій продукції у 2018 році порівняно із 2013 роком становить 11 133 тис. грн. (або 11,2%).

Особливим індикатором виникнення фінансових ускладнень є тенденція до зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги. Так, у 2018 році порівняно із 2013 роком зріс на 214 010 тис. грн. цей показник серед таких машинобудівних підприємств (73,7% належить ДП «Шепетівський ремонтний завод», 11,1% – ДП «Красилівський агрегатний завод», 9,3% – ДП «Новатор», 3,6% – ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки», 2,3% – ДП «45-й експериментальний механічний завод»).

Грошові кошти та їхні еквіваленти в часовому ряді мають позитивну тенденцію для державних машинобудівних підприємств. Зокрема, у 2018 році порівняно із 2013 роком на 134 940 тис. грн. зріс показник грошових коштів та їх еквівалентів. Найбільше зростання показника характерне для ДП «Шепетівський ремонтний завод» (92,2% питомої ваги), несуттєве зростання показника – 4,2% у ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки», 2,1% у ДП «Новатор», 1,6% у ДП «45-й експериментальний механічний завод». Негативним є зменшення показника грошових коштів та їх еквівалентів для ДП «Красилівський агрегатний завод» (-0,1% або 196 тис. грн.).

У власному капіталі підприємства відображається частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань. Перейдемо до аналізу динаміки, складу і структури власного капіталу машинобудівних підприємств Хмельниччини та Вінниччини за 2013–2018 рр. Слід зазначити, що в цей період спостерігається позитивна зміна структури власного капіталу, тобто зростання власного капіталу у 2018 році порівняно із 2013 роком для всіх, за винятком та ДП «Вінниця трансприлад» (на рівні 73 990 тис. грн.), зокрема: ДП «Новатор» на 68 041 тис. грн., ДП «Красилівський агрегатний завод» на 48 502 тис. грн., ДП «Шепетівський ремонтний завод» на 137 648 тис. грн.,

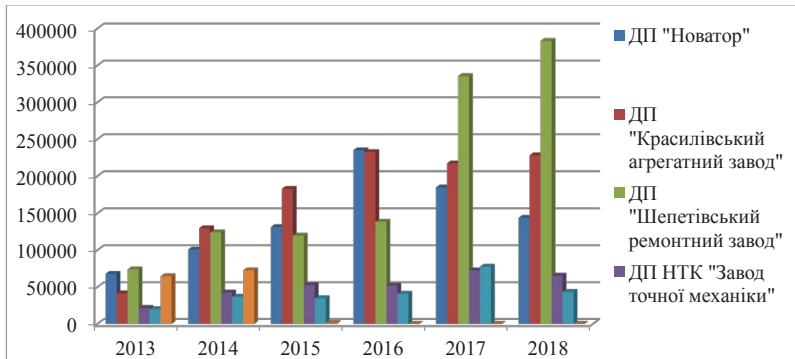


Рис. 2. Оборотні активи державних машинобудівних підприємств за 2013–2018 рр.

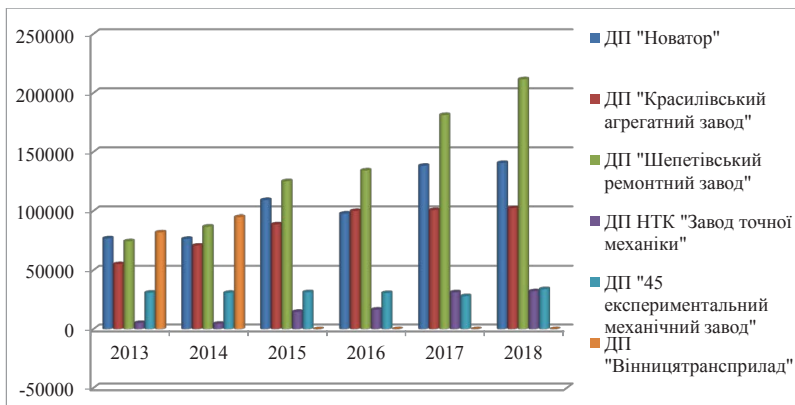


Рис. 3. Власний капітал державних машинобудівних підприємств за 2013–2018 рр.

ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки» на 26 722 тис. грн., ДП «45-й експериментальний механічний завод» на 9103 тис. грн. (рис. 3).

Слід зазначити, що на формування загального показника власного капіталу на окремих підприємствах мали операції з дооцінки/уцінки капіталу. Так, на ДП «Новатор» у 2018 році порівняно із 2013 роком простежується зниження показника капіталу дооцінки на 11 775 тис. грн. (-17,0% в структурі власного капіталу), тобто в 2018 році цей показник становив 1146 тис. грн., у 2013 році – 12 921 тис. грн. Це свідчить про високий рівень зносу основних засобів та не проведення посадовими особами підприємства дооцінки основних засобів до аналогів на ринку. Кардинально інша ситуація характерна для ДП «Шепетівський ремонтний завод», спостерігається зниження показника капіталу дооцінки на 2585 тис. грн. (-6,6% в структурі власного капіталу) з 8929 тис. грн. у 2013 році до 11 514 тис. грн.

Позитивна тенденція у державних машинобудівних підприємствах простежується на основі показника додаткового капіталу, що в сумарному вираженні спостерігається на рівні 18 445 тис. грн. у 2018 році порівняно із 2013 роком. Так, на 68,4% зросла вартість цього показника для ДП «Новатор», на 28,1% – ДП «Красилівський агрегатний завод», на 23,9% – ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки». Зростання додаткового капіталу можливе завдяки двом факторам: збільшенню розміру капіталу, внесеного власниками підприємства; конвертуванню боргових зобов'язань підприємства в акції або частки (паї). Однак цей показник є негативним, оскільки простежується на ДП «45-й експериментальний механічний завод» його зниження в розмірі 3765 тис. грн. (або -20,4%) з 8871 тис. грн. (2013 р.) до 5106 тис. грн. (у 2018 р.).

Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна тенденція до зростання нерозподілених прибутків, що в сумарному виразі становить 254 533 тис. грн. (без урахування ДП «Вінниця трансприлад»). Так, у 2018 році спостерігається зростання вказаного показника порівняно із 2013 роком на: 53,1% для ДП «Шепетівський ремонтний завод», 28,1% – ДП «Новатор», 17,3% – ДП «Красилівський агрегат-

ний завод», 1,5% – ДП «45-й експериментальний механічний завод».

Під час аналізу активів підприємства необхідно особливу увагу звернути на динаміку, склад і структуру їхніх зобов'язань, тобто заборгованості підприємства, яка виникла протягом минулих подій і погашення якої в майбутньому, як очікується, приведе до зменшення ресурсів підприємства (економічних вигод). Отже, як свідчить рис 4, за досліджуваний період часу відбувається негативна ситуація серед державних машинобудівних підприємств із зменшення економічних вигод (за винятком ДП «Вінниця трансприлад» – 6541 тис. грн.) на загальну суму 398 321 тис. грн., зокрема: ДП «Новатор» на 25 347 тис. грн., ДП «Красилівський агрегатний завод» на 160 103 тис. грн., ДП «Шепетівський

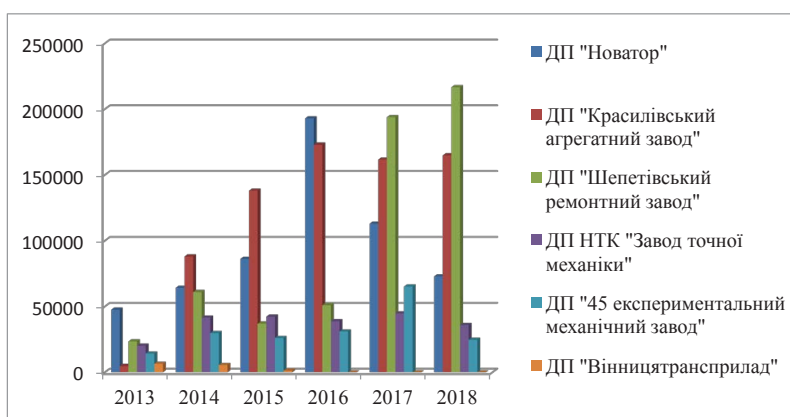


Рис. 4. Зобов'язання державних машинобудівних підприємств за 2013–2018 рр.

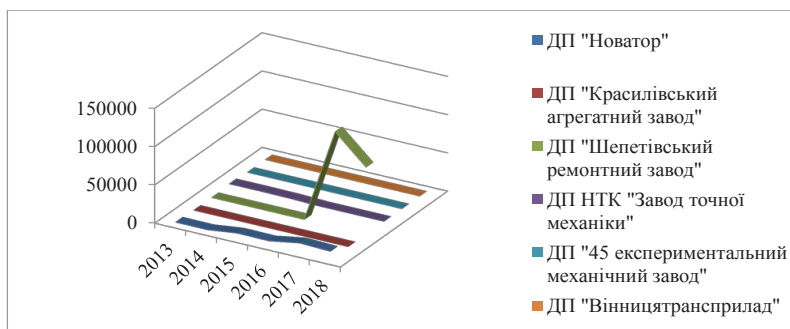


Рис. 5. Довгострокові зобов'язання державних машинобудівних підприємств за 2013–2018 рр.

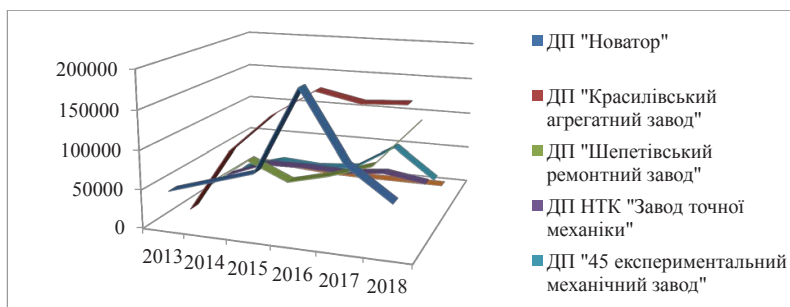


Рис. 6. Поточні зобов'язання державних машинобудівних підприємств за 2013–2018 рр.

ремонтний завод» на 193 211 тис. грн., ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки» на 10 435 тис. грн., ДП «45-й експериментальний механічний завод» на 13 399 тис. грн.

Зростання зведеного показника зобов'язань державних машинобудівних підприємств пов'язане із зростанням довгострокових зобов'язань на 95 313 тис. грн. (рис. 5) та зростанням поточних зобов'язань на 303 008 тис. грн. (рис. 6), що у співвідношенні становить: 1:3,2.

Так, на зростання довгострокових зобов'язань державних машинобудівних підприємств на загальну суму 95313 тис. грн. вплинула зміна структури балансу таких підприємств: ДП «Новатор» на 9552 тис. грн. (збільшення інших довгострокових зобов'язань, довгострокових забезпечень, довгострокових забезпечень витрат персоналу та зменшення цільового фінансування); ДП «Шепетівський ремонтний завод» – збільшення на 87 380 тис. грн. за рахунок довгострокового кредиту банку; ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки» – зменшення на 1619 тис. грн. за рахунок інших довгострокових зобов'язань.

Вагоме місце серед зобов'язань підприємства належить поточним зобов'язанням, тобто які будуть погашені протягом операційного циклу підприємства або повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу. На рис. 5. відображена динаміка поточних зобов'язань державних машинобудівних підприємств.

Отже, як свідчать дані фінансової звітності, протягом 2013–2018 рр. на державних машинобудівних підприємствах простежується така динаміка показників поточних зобов'язань:

– ДП «Новатор» – зростання поточної кредиторської заборгованості за: довгостроковими зобов'язаннями на 3225 тис. грн. та їх структури на 4,4%; товари, роботи, послуги на 4969 тис. грн. та їх структури на 5,9%; розрахунками з бюджетом на 3279 тис. грн. (в т.ч. з податку на прибуток на 514 тис. грн.) та їх структури на 3,6%; розрахунками зі страхування на 469 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 0,8%; розрахунками з оплати праці на 6021 тис. грн. та їх структури на 4,8%; за одержаними авансами на 2516 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 21,7%; зростання доходів майбутніх періодів на 1 тис. грн., зростання інших поточних зобов'язань на 776 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 0,4% порівняно із 2013 роком. Слід зазначити, що в цей період спостерігалось зменшення короткострокових кредитів банку у 2018 році на 1200 тис. грн. та їх структури на 7,2%.

– ДП «Красилівський агрегатний завод» – зростання поточної кредиторської заборгованості за: товари, роботи, послуги на 160 772 тис. грн. та їх структури на 77,5%; розрахунками з бюдже-

том на 227 тис. грн. (в т.ч. з податку на прибуток на 349 тис. грн.) за одночасного зменшення їх структури на 9,1%; розрахунками зі страхування на 782 тис. грн. та їх структури на 0,5%; розрахунками з оплати праці на 3704 тис. грн. та їх структури на 1,6%; за одержаними авансами на 2559 тис. грн. порівняно із 2013 роком. Слід зазначити, що в цей період спостерігалось зменшення як короткострокових кредитів банку на 10 тис. грн. та їх структури на 0,5%, так і інших поточних зобов'язань на 495 тис. грн. та їх структури на 25,1%.

– ДП «Шепетівський ремонтний завод» – зростання поточної кредиторської заборгованості за: товари, роботи, послуги на 699 тис. грн. за одночасного зменшення їхньої структури на 19,1%; розрахунками з бюджетом на 8809 тис. грн. (в т.ч. з податку на прибуток на 2167 тис. грн.) та їхньої структури на 3,3%; за одержаними авансами на 69 048 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 33,3%; зростання поточних забезпечень на 8272 тис. грн. та їхньої структури на 3,8%; зростання інших поточних зобов'язань на 25225 тис. грн. та їхньої структури на 11,5% порівняно із 2013 роком. Слід зазначити, що в цей період спостерігалось зменшення: поточної кредиторської заборгованості за: розрахунками зі страхування на 394 тис. грн. та їхньої структури на 2,1%; розрахунками з оплати праці на 720 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 4,5%;

– ДП «Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки» – зростання поточної кредиторської заборгованості за: товари, роботи, послуги на 13 087 тис. грн. та їхньої структури на 30,6%; розрахунками з бюджетом на 8201 тис. грн. та їх структури на 17,5 %; розрахунками зі страхування на 843 тис. грн. та їх структури на 1,1%; розрахунками з оплати праці на 6919 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 16,7%; зростання інших поточних зобов'язань на 1512 тис. грн. та їх структури на 3,2% порівняно із 2013 роком. Слід зазначити, що в цей період спостерігалось зменшення поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами на 10 308 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 59,7%.

– ДП «45-й експериментальний механічний завод» – зростання поточної кредиторської заборгованості за: товари, роботи, послуги на 5540 тис. грн. та їх структури на 10,8%; розрахунками з бюджетом на 2922 тис. грн. (в т.ч. з податку на прибуток на 888 тис. грн.) та їх структури на 2,9%; розрахунками зі страхування на 1699 тис. грн. та їх структури на 3,1%; розрахунками з оплати праці на 295 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 1,3%; за одержаними авансами на 2226 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 14,9%; із внутрішніх розрахунків на 64 тис. грн. за одночасного зменшення їх структури на 2,9%; зростання поточних забезпечень на

488 тис. грн. та їх структури на 2,0%; зростання інших поточних зобов'язань на 189 тис. грн. та їх структури на 0,5% порівняно із 2013 роком.

– ДП «Вінниця трансприлад» – зниження поточних зобов'язань підприємства на загальну суму 7786 тис. грн.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Отже, у статті здійснено аналіз активів державних машинобудівних підприємств Хмельниччини та Вінниччини за 2013–2018 роки, підпорядкованих Міністерству оборони України. Завдяки здійсненому аналізу у досліджуваних підприємствах загалом встановлено тенденції до: зростання необоротних активів; зростання величини оборотних активів; зростання власного капіталу; зростання зобов'язань підприємств.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бланк І.О. Управління активами на капіталом підприємства. К.: Ніка-центр, Єльга, 2003. 448 с.
2. Момот Т.В. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз». Х.: ХНАМГ, 2010. 183 с.
3. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. К.: КНЕУ, 2008. 552 с.
4. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання, 2004. 654 с.
5. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент. К.: Знання-Прес, 2002. 535 с.
6. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки. Верховна рада України: веб-сайт. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06> (дата звернення: 05.04.2019).

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

## INTERRELATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION AND ITS ECONOMIC SAFETY

Відсутність досліджень взаємозв'язку соціальної відповідальності вищого навчального закладу та його економічної безпеки зумовило актуальність роботи. У статті розкрито наукові погляди щодо трактування поняття економічної безпеки як держави, так і вищого навчального закладу. Наведено проблеми та завдання, з якими стикається вищий навчальний заклад щодо забезпечення своєї економічної безпеки. Охарактеризовано та розкрито напрями впливу кадрового потенціалу на економічну безпеку вищого навчального закладу. Доведено, що кадровий потенціал є ключовим фактором взаємозв'язку соціальної відповідальності та економічної безпеки. Розглянуто чинники, які мають вплив на соціальну відповідальність бізнесу. Визначено особливості соціальної відповідальності вищого навчального закладу. Практична цінність статті полягає у пропозиції запровадження соціальних інвестицій у персонал вищого навчального закладу як найбільш важливий елемент соціальної відповідальності з метою зміцнення економічної безпеки вищого навчального закладу.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, соціальна відповідальність, економічна безпека, вищий навчальний заклад, навчання, соціальні інвестиції.

*Отсутствие исследований взаимосвязи социальной ответственности высшего*

учебного заведения и экономической безопасности обусловило актуальность работы. В статье раскрыты научные взгляды относительно трактовки понятия экономической безопасности как государства, так и высшего учебного заведения. Приведены проблемы и задачи, с которыми сталкивается высшее учебное заведение для обеспечения своей экономической безопасности. Охарактеризованы и раскрыты направления влияния кадрового потенциала на экономическую безопасность высшего учебного заведения. Доказано, что кадровый потенциал является ключевым фактором взаимосвязи социальной ответственности и экономической безопасности. Рассмотрены факторы, которые влияют на социальную ответственность бизнеса. Определены особенности социальной ответственности высшего учебного заведения. Практическая ценность статьи заключается в предложении введения социальных инвестиций в персонал высшего учебного заведения как наиболее важный элемент социальной ответственности с целью укрепления экономической безопасности вуза.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, социальная ответственность, экономическая безопасность, высшее учебное заведение, обучение, социальные инвестиции.

УДК 338:330.87:378

**Зіброва О.В.**

старший викладач кафедри економічної теорії  
Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

*Current business conditions, increased competition for students, and the need to modernize the learning process require higher education institutions to take effective management decisions that ensure the fulfillment of current and strategic goals, have levers of adaptation to changes in management. An important factor in these processes is the organization of an economic safety management system, which requires in-depth research and taking into account all factors of the internal and external environment, the peculiarities of a structural organization, etc. On the other hand, changes in society lead to the formation of new social expectations, in relation to which a higher education institution should develop, reform and introduce social responsibility in its activities. The urgency of the study is due to the lack of establishing the factors of the relationship of social responsibility of a higher educational institution and its economic security. The purpose of the article is to study the relationship of social responsibility and economic security in the process of socio-economic development of a higher educational institution. As scientific methods, analysis and synthesis were used. The article reveals scientific views on the interpretation of the concept of economic security as a state and a higher educational establishment. The problems and tasks that universities face in order to ensure their economic security are presented. The directions of the influence of personnel potential on the economic security of a higher educational establishment are described and disclosed. It is proved that human potential is a key factor in the relationship between social responsibility and economic security. The factors influencing the social responsibility of business are considered. The features of social responsibility of a higher educational establishment are determined. The practical value of the paper is to propose the introduction of social investments into the staff of a higher educational institution as the most important element of social responsibility, in order to strengthen the economic security of a higher educational establishment.*

**Key words:** *personnel potential, social responsibility, economic security, higher educational institution, training, social investments.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах здатність кожного вищого навчального закладу (далі – ВНЗ) до забезпечення своєї економічної безпеки перебуває в прямій залежності від високих і стійких темпів економічного розвитку країни, у якій створюються умови для підвищення рівня життя населення, її економічної незалежності та соціальної відповідальності. Незважаючи на велику кількість публікацій, спостерігається відсутність досліджень стосовно соціальної відповідальності вищого навчального закладу у контексті економічної безпеки, яка є основним складником захисту від загроз як на рівні держави, так і на рівні галузі та підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики економічної безпеки наведені в працях як українських, так і зарубіжних науковців, таких як О. Барановський, Н. Кизим, А. Городецький, М. Сидорова [8] та ін. Проблеми економічної безпеки вищої освіти розглядаються у низці наукових досліджень, серед яких виділяються праці А. Малолетко [5], С. Демидова [1], Ю. Злоказової [2]. Питання соціальної відповідальності розглядалися в роботах зарубіжних та вітчизняних учених: А. Колота [3], Е. Лібанової, Г. Назарової, В. Саввинова [7] та ін.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні взаємозв'язку соціальної відповідаль-



ності та економічної безпеки в процесі соціально-економічного розвитку вищого навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Зараз в економічній науці відсутнє єдине універсальне визначення сутності та структури економічної безпеки, що зумовлює використання різних підходів до її розуміння не лише в наукових колах, а й у державних органах влади. Економічна безпека держави – це такий стан економіки, громадянського суспільства та інститутів влади, за якого забезпечується гарантований захист національних інтересів і цінностей, гармонійний та соціально спрямований розвиток країни загалом, достатній економічний і оборонний потенціал навіть за найбільш несприятливих варіантів розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів [2, с. 14–15].

До числа факторів, що зумовлюють економічну безпеку держави, традиційно відносять вищу освіту. До складників системи вищої освіти відносять освітні організації, які здійснюють реалізацію освітніх програм із підготовки фахівців для різних галузей економіки. Економічна діяльність цих організацій виступає предметом аналізу під час оцінки соціально-економічних умов розвитку суспільства і можливостей підвищення рівня економічної безпеки [5; 6].

Кожен вищий навчальний заклад стикається з проблемами забезпечення своєї економічної безпеки у своїй діяльності. Якщо у процесі сталого функціонування освітньою установою з метою забезпечення власної економічної безпеки вирішуються такі завдання поточного характеру, як підтримка нормального функціонування і розвитку, запобігання майнової шкоди, недопущення руйнування інформаційних баз даних, протидія проявам кримінального характеру тощо, то, на відміну від цього, у періоди фінансово-економічних криз найбільшу небезпеку для ВНЗ становить руйнування його потенціалу. Річ у тому, що в такі періоди створюються такі умови, за яких не забезпечується відтворення потенціалу ВНЗ. Так, починається активний відтік із ВНЗ кваліфікованих та молодих працівників, відбувається згортання програм розвитку матеріально-технічної бази, виснажуються науково-технічні заділи та ін. До складу потенціалу ВНЗ традиційно включають кадровий, науковий і навчально-методичний потенціал [6, с. 157].

Людський фактор відіграє дуже важливу роль у діяльності підприємства, а успішність компанії або організації загалом залежить від кадрової політики. Саме люди впливають на становлення і просування компанії (підприємства), тому кадрова безпека й управління кадрами займають у структурі економічної безпеки провідне місце.

Персонал повинен бути об'єднаний у колектив, а це – живий організм, який має взаємопов'язану структуру: організаційну, активну, рольову, штатну. Для здійснення своїх завдань будь-яка компанія здійснює підбір персоналу, який складається

з потрібних співробітників, у разі необхідності навчає їх, щоб дати їм навички, за допомогою яких можна бути досягати цілей компанії.

Персонал компанії або кадровий потенціал може впливати на економічну безпеку в декількох напрямках: вдалий відбір персоналу, оптимальне число працюючих, професійна підготовка персоналу, правильна організація і дисципліна праці, мотивація праці тощо [8].

Професорсько-викладацький склад із науковим ступенем (далі – ПВС), являє собою групу висококваліфікованих наукових кадрів, яка є одним із найважливіших елементів економічної безпеки вищого навчального закладу. Ефективне забезпечення економічної безпеки можливе лише з опорою на досягнення науки (не тільки економічної) і техніки, носіями яких і є професорсько-викладацький склад, без нього неможливе існування самого ВНЗ, а значить, і його економіки. Як джерело загрози ПВС слід розглядати тільки об'єктивну потребу збільшення витрат на оплату праці. Річ у тому, що чим вищий науковий ступінь або наукове звання, тим більша і питома вага витрат на заробітну плату, але це необхідні витрати. Крім того, матеріальне стимулювання праці цих працівників повинно значно збільшувати ці витрати. Необхідно відзначити самодостатність ПВС, який має вчені ступені та/або звання, та його схильність до міграції, особливо серед ВНЗ, які розташовані у великих містах. Ця обставина найбільш яскраво проявляється серед докторів наук: через дефіцит осіб, які мають наукові ступені докторів наук, і прагнення вищого навчального закладу до виконання акредитаційних показників цей показник як об'єкт економічної безпеки набуває найбільшого значення. Для докторів наук створюється особливі умови праці, які можуть проявлятися у послабленні в обсязі і структурі навчального навантаження, а з метою матеріальної зацікавленості можуть збільшуватися ставки погодинної оплати праці, стимулюючі виплати та ін. [6, 160].

Інвестиції в людський капітал – це один із найбільш важливих елементів соціальної відповідальності для будь-якої організації. Успіх діяльності компанії або організації має пряму залежність від того, наскільки співробітникам комфортно працювати в ній. Забезпечення гідних умов праці, конкурентних заробітних плат, грамотна система мотивації співробітників – все це вимагає чималих зусиль керівництва компаній.

Людина в сучасному діловому колі, що діє в умовах динамічного ринку і жорсткої конкуренції, виступає не тільки об'єктом управління, але і найбільш цінним ресурсом. У нього необхідно вкладати гроші, його потрібно розвивати і раціонально використовувати. Сучасна концепція управління персоналом розглядає працівника як ключовий елемент організаційно-економічного механізму.

Будучи формою соціальної організації, ВНЗ має певну структуру, будову та тип внутрішніх зв'язків. На цій основі формується його персонал як професійна спільність фахівців і специфічне соціальне середовище на ринку.

Людські ресурси ВНЗ, або його кадровий потенціал, – дуже ємне поняття, яке включає в себе не тільки ППС і штатних співробітників, а й працівників, які працюють на основі договорів. Найчастіше це фахівці-практики, які мають можливість на практичному прикладі закріпити і розширити теоретичні знання, які студенти отримують у виші. Саме тому вважаємо, що соціальні інвестиції в персонал вищого навчального закладу мають свою специфіку.

Нині спектр теоретичних і практичних розробок, які зачіпають сучасні проблеми соціальної відповідальності організацій, досить широкий. Можна констатувати, що концепція соціальної відповідальності організацій пройшла шлях від управлінської екзотики глобальних корпорацій до стандартних рутин, які впроваджуються та використовуються у всьому світі різними формами бізнесу.

Під впливом наукових доказів суспільство схиляється до думки, що соціальна відповідальність є основою розвитку конкурентних переваг і надійним захистом від соціальних ризиків, що її не слід розглядати як благодійність і розкіш, від якої можна відмовитися. Крім того, сьогодні соціальна відповідальність визнається однією з характеристик успішного позиціонування організацій.

Професор А.М. Колот у своїй праці «Соціальні проблеми в практиці управління» доводить, що на сучасному етапі є нагальна потреба в істотних змінах у практиці соціально відповідальної діяльності членів суспільства і його інститутів. Для формування і вироблення сучасного, усвідомленого, цивілізованого, неупередженого й об'єктивного уявлення про справжню природу, роль, значення і наслідки соціальної відповідальності для діяльності бізнес-організацій цей феномен слід розглядати крізь призму морально-духовних основ діяльності інститутів економіки і суспільства; сучасних чинників здобуття конкурентних переваг; сучасної місії бізнесу; інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів бізнес-організацій; сучасної ролі соціальних ресурсів у забезпеченні сталого розвитку [3].

Університети – організації, діяльність яких за визначенням має соціальну спрямованість, оскільки вищі навчальні заклади вбудовані в різні типи спільнот, частина з яких мають місцеве значення, частина – глобальне [10, с. 148]. Порівняльний аналіз розвитку провідних зарубіжних університетів показує, що соціальна місія формується як новий вектор розвитку ВНЗ, а сталий розвиток визнається як один з основоположних принципів їхньої діяльності [4, с. 18]. Виконуючи свої зобов'язання перед спільнотою, ВНЗ зобов'язані не тільки займатися науковою та освітньою діяльністю, а й дотримувати

етики соціальної відповідальності за принципом бізнес-інститутів за дотримання норм і правил, що впливають на якість життя окремих соціальних груп суспільства загалом [7, с. 36].

Принципи соціальної відповідальності формуються за рахунок суспільних очікувань, які дещо змінилися останнім часом. Суспільству стало небайдуже, як вищий навчальний заклад проводить свою діяльність, чим він при цьому керується і як розпоряджаються своїми доходами. Для того щоб відповідати очікуванням суспільства, необхідно виробити програму дій, пов'язану з дотриманням етичних, правових, благодійних, природоохоронних, комерційних і громадських принципів.

Зараз усе більш зрозумілим стає те, що для роботи в сильній компанії, яка динамічно розвивається, не досить отримати спеціальну освіту у вищому навчальному закладі. Ринковий механізм попиту і пропозиції робочої сили вимагає нового механізму взаємодії інституту освіти і несформованого ринку праці. Необхідно мати знання і навички, що відповідають сучасним потребам бізнесу, знати всі нюанси роботи організацій, які відчувають потреби не тільки в економістах, бухгалтерях, юристах, але і в фахівцях, які знають галузеву специфіку і вміють працювати з різноманітними продуктами.

Як уже було сказано раніше, інвестиції в навчання співробітників є важливою частиною політики соціально відповідальних компаній, а людський потенціал є одним із більш вагомих чинників економічної безпеки компанії.

Традиційно успішним напрямом взаємодії навчальних закладів і компаній є організація стажувань студентів і проходження практики. Однак слід зазначити, що в питанні організації та проходження практики істотну роль відіграє ініціатива викладачів і керівництва навчальних закладів.

Відділи навчання компаній (незалежно від стратегій і підходів до розроблення навчальних програм) мають можливість інтегрувати навчальні заклади як у процес методичних розробок навчальних матеріалів, так і безпосередньо в процес навчання. Спосіб залучення навчальних закладів залежить від цілей і завдань, а також від ресурсів компанії. Найчастіше ефективною виявляється модель, що поєднує елементи вищезазначених стратегій і підходів, проте в останньому разі зростає відповідальність менеджерів із навчання. Одним з можливих варіантів співпраці компаній і ВНЗ є залучення навчальних закладів до розроблення базових матеріалів компанії та до проведення цього навчання.

Другою найбільш перспективною точкою взаємодії ВНЗ і компаній є залучення викладачів ВНЗ до проведення навчання продуктам компанії. Подібна співпраця вимагає від викладача розуміння бізнес-процесів і стратегії розвитку компанії, згоди з корпоративними цінностями компанії,

практичних навичок і високої самовіддачі, оскільки навчання співробітників компанії вимагає іншого підходу, ніж робота зі студентами.

Ще один аспект спільної роботи ВНЗ і компаній – співпраця в межах мотиваційно-соціальних проектів. Це може бути залучення викладачів до участі в конкурсах компаній як експертів і учасників, навчання дітей співробітників компанії у вищих навчальних закладах та підвищення кваліфікації співробітників компанії в навчальних закладах.

Слід сказати і про деякі проблеми взаємодії навчальних закладів і компаній. Перша і, мабуть, основна – це істотний розрив між навчальними програмами вищих навчальних закладів і вимогами до знань і вмінь прийнятих на роботу фахівців: більшість навчальних курсів надмірно теоретизовані і вимагають переробки під завдання бізнесу. У навчальних програмах, наприклад, практично відсутні тренінги на розвиток управлінських навичок і навичок здійснення продажів.

Крім коригування навчальних програм, необхідно змінити мислення викладачів і підходи до проведення занять у навчальних закладах. Крім того, в навчальних закладах відсутні деякі програми підготовки фахівців, які компанії змушені розробляти самостійно.

**Висновки з проведеного дослідження.** Економічна діяльність освітньої організації вищої освіти в сучасних умовах не тільки впливає на якість реалізації освітніх програм, а й визначає соціально-економічний розвиток як окремої компанії, так і цілого регіону. Розроблення інноваційних проектів і технологій, постійна модернізація виробництва на основі нових знань стає основним виробничим ресурсом і провідним джерелом зростання різних галузей економіки. Все це, а також конкурентні умови здійснення науково-освітньої діяльності ВНЗ висувають певні вимоги до його економічної безпеки. У розвитку освіти як найважливішого елемента внутрішньої соціальної відповідальності необхідно домагатися сприйнятливості до нових перетворень. Це можливо тільки на основі вироблення нових ідей, їх апробування та впровадження в практику, а також співпраці компаній і навчальних закладів.

Кадровий потенціал вищого навчального закладу має суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства. Виступаючи осередком інтелектуальних ресурсів, потенціал науково-педагогічних кадрів забезпечує конкурентоздатність державного освітнього сектору і визначає місце держави на світовому ринку освітніх послуг [9]. Кадрова політика навчального закладу має містити дії і заходи з орієнтацією на забезпечення потрібної кількості кваліфікованих, високопрофесійних і мотивованих наукових, науково-педагогічних і педагогічних працівників, потенціал яких відповідає сучасним вимогам соціальної від-

повідальності та економічної безпеки для певного навчального закладу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Демидов С.Р. Экономическая безопасность высшего учебного заведения (вопросы теории, методологии и практики): автореф. дис... д-ра экон. наук : 08.00.05. Москва, 2006. 60 с. URL: <https://www.disscat.com/content/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-i-mekhanizm-obespecheniya-ekonomicheskoi-bezopasnosti-vys> (дата звернення: 02.04.2019).
2. Злоказова Ю.В. Элементы модели экономической безопасности современного вуза. *Педагогическое образование в России*. 2015. № 5. С. 13–17. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/42052238.pdf> (дата звернення: 30.03.2019).
3. Колот А.М. Социальные проблемы в практике управления, корпоративная социальная ответственность: современная философия, проблемы усвоения. *Экономика Украины*. 2014. № 3 (620). С. 70–82.
4. Куликова Ю.П. Инновационные консорциумы высшей школы в системе управления образованием. *Управление образованием: теория и практика. Сетевой научно-практический журнал*. 2012. № 2. С. 17–21. URL: [http://www.iuorao.ru/images/jurnal/12\\_2/kulikova.pdf](http://www.iuorao.ru/images/jurnal/12_2/kulikova.pdf) (дата звернення: 30.03.2019).
5. Малолетко А.Н. Концепция экономической безопасности развития системы высшего образования России : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Москва, 2009. 43 с. URL: <https://www.disscat.com/content/kontsepsiya-ekonomicheskoi-bezopasnosti-razvitiya-sistemy-vysshego-obrazovaniya-rossii> (дата звернення: 30.03.2019).
6. Малолетко А.Н. Потенциал вуза и показатели экономической безопасности. *Экономика образования*. 2009. № 3. С. 157–165. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-vuza-i-pokazateli-ekonomicheskoy-bezopasnosti> (дата звернення: 03.03.2019).
7. Саввинов В.М., Кондратьева С.И. Социальная ответственность образовательной организации: проблемы оценки. *Управление образованием: теория и практика*. 2013. № 4. С. 35–52.
8. Сидорова М.А. Экономическая безопасность управления кадрами и кадровая политика подбора персонала. *Экономическая безопасность: проблемы, перспективы, тенденции развития* : материалы II Международной научно-практической конференции, г. Пермь, 14 декабря 2015 г. С. 90–95. URL: <https://docplayer.ru/46621091-Ekonomicheskaya-bezopasnost-upravleniya-kadrami-i-kadrovaya-politika-podbora-personala.html> (дата звернення: 23.03.2019).
9. Шевчук Н.В., Колос І.В. Кадровий потенціал системи освіти і його роль у підготовці фахівців для інноваційної економіки. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі* : матеріали Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів, м. Київ, 27 березня 2014 р. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/conference/27.03.2014/kolos\\_shevchuk\\_54.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/conference/27.03.2014/kolos_shevchuk_54.pdf) (дата звернення: 23.03.2019).
10. Charles D.R. Universities and Engagement with Cities, Regions and Local Communities. Duke C., Osborne M., Wilson B. (eds.). *Rebalancing the Social and Economic. Learning, Partnership and Place*. Leicester. 2005. P. 148–150.

## АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

### ANALYSIS OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE UNDER INFORMATION ECONOMY CONDITIONS

Ефективність розвитку промислового підприємства залежить від багатьох факторів, насамперед управлінського характеру. У статті доведено, що в умовах інформаційної економіки локальне використання того чи іншого підходу в діяльності підприємства має низку обмежень. Використання основних постулатів одного підходу як базового передбачає виключення впровадження іншого підходу. Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу, що передбачає інтеграцію розглянутих методологічних підходів з урахуванням особливостей управління розвитком промислового підприємства та адаптації його до умов інформаційної економіки. Пропонується застосування до управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки не окремого методологічного підходу, а сукупності підходів, що стануть базою для комплексного підходу, який би враховував у собі переваги розглянутих підходів управління та виключав обмеження їх застосування згідно з вимогами інформаційної економіки.

**Ключові слова:** аналіз, методологія, управління, розвиток, промислове підприємство, інформаційна економіка.

В статті доведено, що в умовах інформаційної економіки локальне використання того чи іншого підходу в діяльності підприємства має низку обмежень. Використання основних постулатів одного підходу як базового передбачає виключення впровадження іншого підходу. Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу, що передбачає інтеграцію розглянутих методологічних підходів з урахуванням особливостей управління розвитком промислового підприємства та адаптації його до умов інформаційної економіки. Пропонується застосування до управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки не окремого методологічного підходу, а сукупності підходів, що стануть базою для комплексного підходу, який би враховував у собі переваги розглянутих підходів управління та виключав обмеження їх застосування згідно з вимогами інформаційної економіки.

**Ключевые слова:** анализ, методология, управление, развитие, промышленное предприятие, информационная экономика.

УДК 658.1:334.716

Квілінський О.С.

к.е.н., докторант  
Європейський університет

*In order to achieve the effectiveness of the development of the industrial enterprise in the conditions of the information economy, the issue of rationality of the formation of information capacities of the enterprise in accordance with the information market space, the level of automation of business processes, resource provision, etc., must first be solved. Solving these issues is the first step in developing and justifying the company's development strategy, which has chosen to take advantage of the market benefits of the information economy. To obtain concrete results of solving the issues rose of particular relevance, the task of determining the methodological approach to development management, the application of which would cover the peculiarities of the development of industrial enterprises in a market economy. The theory of management has several classical approaches to management. Then in the context of managing the development of the enterprise in accordance with the requirements of the information economy, consider the main of them: resource; portfolio marketing; market; hierarchical; institutional systemic; situational; adaptive. In the paper based on the analysis of methodological approaches to the management of the development of industrial enterprises, we can conclude that under information economy conditions, the local use of one or another approach in the enterprise has a number of limitations. The use of the basic postulates of one approach as a base implies the exclusion of the introduction of a different approach. However, the use of a "clean" particular approach will not cover all aspects of the development of an industrial enterprise under information economy conditions. Therefore, it is expedient to use an integrated approach that involves integration of the considered methodological approaches taking into account the peculiarities of managing the development of an industrial enterprise and adapting it to the conditions of the information economy. The paper proposes the application to the management of the development of an industrial enterprise under information economy conditions, not a separate methodological approach, but a set of approaches that will become based on an integrated approach that takes into account the advantages of the management approaches considered and excludes their limitation of using in accordance with the requirements of the information economy.*

**Key words:** analysis, methodology, management, development, industrial enterprise, information economy.

**Постановка проблеми.** Ефективність розвитку промислового підприємства залежить від багатьох факторів, насамперед управлінського характеру. Для успішного функціонування в зовнішньому середовищі та впровадження обраних проектів розвитку керівництву підприємства необхідно постійно мати в своєму розпорядженні різноманітні дані, які після обробки матимуть форму готових управлінських рішень. Для досягнення ефективності розвитку підприємства промисловості в умовах інформаційної економіки насамперед необхідно вирішити питання щодо раціональності формування інформаційних

потужностей підприємства згідно з інформаційним ринковим простором, рівнем автоматизації бізнес-процесів, ресурсним забезпеченням та ін. Вирішення цих питань є першим кроком у розробленні та обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства, що обрало шлях використання ринкових переваг, які несе інформаційна економіка. Для отримання конкретних результатів від вирішення поставлених завдань особливої актуальності набуває завдання з визначення методологічного підходу управління розвитком, застосування якого покривало б особливості розвитку підприємств промисловості в умовах ринкової економіки.

**Постановка завдання.** Мета статті – аналіз методологічних підходів управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теорія управління налічує декілька класичних підходів до управління. Далі в контексті управління розвитком підприємства відповідно до вимог інформаційної економіки розглянемо основні з них:

- ресурсний;
- портфельний;
- маркетинговий;
- ринковий;
- ієрархічний;
- інституціональний;
- системний;
- ситуаційний;
- адаптивний.

1. Ресурсний підхід. Цей підхід набув широкого розповсюдження в 90-х роках минулого століття, насамперед у світовій науці та практиці стратегічного та системного управління підприємствами. Зокрема, робота Б. Вернерфельта [1] стала початком для розгляду ресурсного підходу в управлінні через призму унікальності власних ресурсів підприємства, які роблять його несхожим на інші, що стає ефективним інструментом під час використання цих відмінностей в конкурентному середовищі.

Через десятиріччя ця думка в інтерпретації ресурсного підходу виразиться через розмежування здатностей на статичні та динамічні. Згідно з думкою авторів в роботі [2], формування категорії «компетенції» – те, що організація робить краще, ніж конкуренти. Далі розвиток думки про ресурсний підхід знайде продовження у поглибленні основних понять ресурсної концепції:

- фактори виробництва;
- ресурси;
- компетенції;
- ключові компетенції;
- продукти;
- динамічні здатності [2].

Р. Грант, Г. Хамел, К. Прахалад, Д. Колліз, С. Монтгомері, Д. Тіс сформулюють основну тезу в розумінні ресурсного підходу: конкурентні переваги організації визначаються володінням унікальними ресурсами й організаційною здатністю їх формування та розподілу [2].

На думку автора, використання ресурсного підходу в управлінні розвитком промислового підприємства згідно з вимогами інформаційної економіки матиме лише часткове місце, зокрема, у вирішенні питань створення матеріальної, інформаційної бази та забезпечення проведення автоматизації на підприємстві в процесі модернізації виробничої сфери. Основна думка, запропонована авторами в роботі [2], – розглядати конкурентоспроможність

підприємства та ефективність його розвитку через призму унікальності ресурсів, якими воно володіє, що знайде своє застосування під час задоволення підприємством вимог інформаційної економіки за рахунок матеріальної бази для успішного функціонування.

2. Портфельний підхід. Основним призначенням портфельного підходу в управлінні розвитком підприємства є формування сукупності інвестиційних проектів із найбільшою дохідністю та найменшими ризиками. Засновниками цього підходу вважаються Г. Марковець та В. Шарп [3], фокусом уваги яких у межах портфельного підходу були питання збільшення дохідності інвесторів на котировках цінних паперів, де критерієм формування інвестиційного портфеля були такі вимоги:

- забезпечення максимальної прибутковості за заданого рівня ризику;
- забезпечення мінімального ризику за певного рівня прибутковості [3].

На думку автора, такий підхід буде більш ефективним на підприємствах де основним видом діяльності є венчурні проекти, фінансування інноваційних підприємств та ін. проте окремі його положення можуть бути використані під час формування проектів розвитку промислового підприємства у процесі здійснення модернізації виробничої сфери відповідно до вимог інформаційної економіки.

3. Маркетинговий підхід. Цей підхід отримав розвиток з початку 60-х рр. минулого століття безпосередньо в межах стратегічного управління, що мало результативність у діяльності компаній країн із розвиненою економікою. Згідно з [4], суть маркетингового підходу зводиться до такого: стратегічний маркетинг у корпораціях підприємницького типу – це процес перспективної ринкової орієнтації підприємницької діяльності з метою досягнення стійкості конкурентних переваг і підприємницького доходу за допомогою систематичного проведення корпорацією політики створення і реалізації товару (продукції і послуг) більш високої цінності для споживачів, ніж у її конкурентів [4].

Перевагами у використанні маркетингового підходу є орієнтація на споживача, потреби споживачів, пошук замовників, дослідження ринку та конкурентів, що є важливим фактом під час управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, де ефективно позиціонування товару на ринку стає однією з головних конкурентних переваг. Проте одностороннє використання підходу не забезпечить узгодженість інших елементів та складників діяльності підприємства, які не входять до виробничої сфери.

3. Ринковий підхід. Суть цього підходу зводиться до досягнення максимальної ефективності присутності підприємства на ринках збуту, збільшення частки ринку та кола споживачів [5]. Вико-

ристання ринкового підходу в управлінні розвитком буде фокусуватися винятково на дослідженні привабливості того чи іншого ринку для збуту продукції та можливостей підприємства вийти на нього. Серед основних напрямків застосування ринкового підходу можна виділити:

- позиціонування товару;
- розширення кола споживачів;
- аналіз конкурентів;
- вихід на нові ринки;
- встановлення взаємозв'язку між ринковою структурою та особливостями розвитку підприємства.

На нашу думку, використання цього підходу як основного можливе на більш пізніх етапах формування та реалізації стратегії розвитку промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, проте окремі його положення можуть бути використані під час модернізації виробничої сфери з орієнтацією на потенційні ринки збуту в разі прийняття рішення про випуск нових видів продукції.

4. Ієрархічний (структурний) підхід. Сутність ієрархічного підходу полягає в тому, що під час здійснення управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки керівники, виконавці, залучені спеціалісти та фахівці кожного рівня в організаційній структурі підприємства опосередковано або безпосередньо беруть участь у цьому процесі, а тому їхня позиція має велике значення для успішної, ефективної практичної реалізації обраної стратегії розвитку відповідно до вимог зовнішнього середовища [6].

Використання цього підходу буде доцільним під час розроблення організаційного забезпечення управління розвитком промислового підприємства з урахуванням умов інформаційної економіки, де на основі організаційних засобів та методів можна буде досягти збалансованої роботи суб'єктів та об'єктів управління для ефективної реалізації стратегії розвитку та впровадження розроблених механізмів управління.

5. Інституціональний підхід. Сутність цього підходу зводиться до ролі інституціональних структур у макрооточенні промислового підприємства у процесі його розвитку. Особливої уваги такий підхід заслуговує в сучасних умовах, які характеризуються політичною та економічною нестабільністю. Застосування інституціонального підходу в управлінні розвитком промислових підприємств відповідно до вимог інформаційної економіки зводилося до таких напрямів:

- зниження протиріч між економічними інтересами підприємства та інтересами всіх учасників (інститутів) країни;
- отримання дотацій на підтримку під час запровадження стратегічних ініціатив розвитку;
- очікування на лояльність у нормативно-правовому регулюванні діяльності вітчизняних під-

приємств промисловості в умовах інформаційної економіки;

- сприяння встановленню стійких результативних відносин між державними інститутами та бізнесом.

На нашу думку, такий підхід не може бути використаний як основний, тому що за своїм призначенням він не покриває всього спектру питань, що виникають у процесі управління розвитком промислового підприємства. Проте доцільним буде його використання під час розроблення фінансового та організаційного забезпечення впровадження проектів розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки.

7. Системний підхід. Суть системного підходу зводиться до основного постулату, що кожна система має розглядатися через призму сукупності взаємозв'язаних та взаємодіючих між собою елементів. Така система має вхід, вихід та зв'язок із зовнішнім середовищем та його елементами. До основних положень системного підходу можна віднести:

- формулювання цілей і встановлення їх ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням;
- отримання максимального ефекту у процесі досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів досягнення цілей та здійснення вибору;
- кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності підприємства в процесі його розвитку [8].

Цей підхід є основним під час розроблення будь-якої концепції управління, тому справедливим є його застосування під час формування рівнів та механізмів концепції управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, де детально мають бути пророблені прямі та зворотні зв'язки із зовнішнім середовищем, у якому функціонує підприємство, встановлення системності обміну даними з учасниками інформаційного простору. Проте використання як основного підходу є обмеженим через проблематичність та надлишкову навантаженість у визначенні пріоритетних системних елементів (чи їх окремих груп), які мають бути використані в управлінні розвитком підприємства.

8. Ситуаційний підхід. Згідно з визначенням [8; 9], ситуаційний підхід орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в конкретний період часу. Через те, що в центрі уваги опиняється ситуація, ситуаційний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення». Ситуаційне управління передбачає

прийняття рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем [8, 9]. Згідно з думкою [10], ситуаційний підхід можна представити через трьохвимірну класифікацію можливих ситуацій підприємства в момент визначення основних напрямів розвитку в умовах інформаційної економіки. Така класифікація дає можливість врахувати максимально повну кількість ситуацій, що можуть відбутися у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства (оцінені за допомогою спеціальної системи оціночних показників).

На нашу думку, використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки є доцільним з погляду визначення можливих негативних ситуацій, що чинитимуть руйнівний вплив на діяльність підприємства в процесі розвитку та ідентифікації внаслідок кола потенційних ризиків.

9. Адаптивний підхід. Суть адаптивного підходу управління зводиться до підтримки внутрішньої стабільності підприємства в умовах змін, що відбуваються в макрооточенні підприємства. Підтримка цієї стабільності є динамічним явищем, що виражається в пристосуванні підприємства до нових умов функціонування внаслідок змін, що відбулися. У роботі [11, 12] виділяють такі принципи використання адаптивного підходу до управління розвитком підприємства:

- принцип рефлексивності. Цей принцип відображає формування певних реакцій на періодичні (як правило системні) ризики зовнішнього середовища;

- принцип зворотного зв'язку. Цей принцип відображає відгук підприємства на зовнішні і внутрішні ризики: тобто підприємство є не лише акцептором ризиків, а й може само їх продукувати у відповідь на певну соціально-економічну ситуацію;

- принцип інформаційної забезпеченості. Цей принцип передбачає необхідність формування спеціально організованої системи збору та оброблення інформації, необхідної для здійснення адаптивних реакцій підприємства на внутрішні і зовнішні ризики та загрози;

- принцип зовнішнього доповнення. Зазначений принцип передбачає використання нових неформальних методів і процедур, залучення зовнішніх експертів у формалізації управлінських рішень з управління ризиками підприємства;

- принцип об'єктивності і досяжності. Цей принцип передбачає, що під час управління економічними ризиками підприємства необхідно дотримуватися природних та історичних закономірностей, опиратися на реальні та потенційні можливості підприємства, що визначають пріоритетний напрям розвитку підприємства, узгодження

та координацію поведінки підприємства з цілями його розвитку;

- принцип соціальної спрямованості. Цей принцип базується на твердженні, що цілі підприємства як соціально-економічної системи спрямовані не тільки на максимізацію прибутку, а й на досягнення суспільного блага;

- принцип ефективності та оптимальності прийняття рішень. Цей принцип вимагає від керівника досягнення компромісу між оптимальністю й ефективністю;

- принцип відкритості. Зазначений принцип базується на твердженні про те, що ризики зовнішнього середовища викликають відхилення основних показників діяльності підприємства в більший або менший бік і можуть становити або загрозу, або додаткові можливості для підприємства;

- принцип ієрархічності. Цей принцип зумовлений тим, що підприємство є складною системою з безліччю підлеглих підсистем, і тому кожен із факторів, що впливають на підприємство, не може торкатися лише однієї сфери діяльності, а знаходить опосередковане відображення в інших сферах, насамперед у фінансовій [11, 12].

На думку автора, використання адаптивного підходу управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки є доречним з погляду підвищення його гнучкості та пристосовуваності до динамічного ринку в інформаційному просторі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, на основі проведеного аналізу методологічних підходів управління розвитком промислового підприємства можна дійти висновку, що в умовах інформаційної економіки локальне використання того чи іншого підходу в діяльності підприємства має низку обмежень. Використання основних постулатів одного підходу як базового передбачає виключення впровадження іншого підходу. Проте використання в «чистому вигляді» якогось одного конкретного підходу не забезпечить покриття всіх аспектів розвитку промислового підприємства в умовах інформаційної економіки. Тому доцільним є використання комплексного підходу, що передбачає інтеграцію розглянутих методологічних підходів з урахуванням особливостей управління розвитком промислового підприємства та адаптації його до умов інформаційної економіки.

Пропонується застосування до управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки не окремого методологічного підходу, а сукупності підходів, що стануть базою для комплексного підходу, який би враховував у собі переваги розглянутих підходів управління та виключав обмеження їх застосування відповідно до вимог інформаційної економіки.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Мочерний С.В. Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: Т. 1. Львів: Світ. 2005. 616 с.
2. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Boston (Mass.). 1994 p. 358 с.
3. Шарп Уильям Ф., Дж. Александер Гордон, В. Бейли Джеффри. *Инвестиции* / пер. А.Н. Буренин, А.А. Васин. Инфра. М. 2003. XII. 1027 с.
4. Ансофф И. *Стратегическое управление* / пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика. 1989. 519 с.
5. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 4. С. 80–86.
6. Мищенко А.П. *Стратегическое управление*. учеб. пособие. Днепропетровск: ДУЭП. 2003. 332 с.
7. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: моногр. НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк: Юго-Восток, Лтд, 2006. 308 с.
8. Ансофф И. *Стратегическое управление* / пер. с англ. науч.ред. и авт.предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика. 1989. 519 с.
9. Стадник В.В., Миколюк О.А. Теоретико-методичні підходи до формування системи управління енергоспоживанням машинобудівних підприємств. *Економічний простір*. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2010. № 37. С. 248–262.
10. Шатун В.Т. *Основи менеджменту: навчальний посібник*. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили. 2006. 376 с.
11. Алексеев С.Б. *Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия: монография*. Донецк: ДонНУЭТ. 2007. 170 с.
12. Козаченко А.В. Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. *Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография*. К.: Либра. 2003. 280 с.



## НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ВИТРАТАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### SCIENTIFIC AND PRACTICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF MARKETING COSTS IN THE INTERNATIONAL ACTIVITY OF THE ENTERPRISES

УДК 339.9:338.43

**Ковінько О.М.**

д.е.н., доцент кафедри маркетингу та реклами  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету  
**Середницька Л.П.**  
старший викладач кафедри маркетингу та реклами  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

Розглянуто науково-практичні підходи до управління маркетинговими витратами в міжнародній діяльності підприємств. Запропоновано під час класифікації маркетингових витрат виокремлювати транзакційні витрати, які виникають у процесі експортних операцій. Визначено необхідність діагностики витрат на маркетингові заходи та визначено місце спеціалізованих міжнародних виставок у комунікаційній політиці підприємств, розроблена система показників для оцінювання ефективності міжнародних спеціалізованих виставок за показниками. Обґрунтовано управлінські рішення щодо спрямування маркетингових витрат на ті види комунікативної діяльності підприємства, що матимуть максимальний позитивний ефект для кожного з вибраних міжнародних ринків. Усі наведені рекомендації щодо управління маркетинговими витратами можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних підприємств під час виходу на міжнародні ринки.

**Ключові слова:** маркетинг, інвестиції, маркетингова діяльність, міжнародна диверсифікація, транзакційні витрати.

Рассмотрены научно-практические подходы к управлению маркетинговыми затратами в международной деятельности предприятий. Предложено при осуществлении классификации маркетинговых затрат выделять транзакционные затраты, которые возникают в процессе экспортных операций. Определена необходимость диагностики затрат на маркетинговые мероприятия и определено место специализированных международных выставок в коммуникационной политике компаний, разработана система показателей для оценки эффективности международных специализированных выставок. Обоснованы управленческие решения относительно направления маркетинговых затрат на все виды коммуникативной деятельности предприятия, которые создадут максимальный эффект для каждого из выбранных международных рынков. Все приведенные рекомендации могут быть использованы в практической деятельности отечественных предприятий на международных рынках.

**Ключевые слова:** маркетинг, инвестиции, маркетинговая деятельность, международная диверсификация, транзакционные издержки.

*The article considers scientific and practical approaches to the management of marketing costs in the international activity of enterprises. The necessity of introduction of management system marketing costs in international diversified enterprise. Proposed in the implementation of the classification of marketing costs to allocate transaction bitrate that arise in the process implementation of export transactions, namely, conducting negotiations, making contracts and closing deals, monitoring their implementation and legal the protection of the rights of the owner in case of violations, conducting marketing communication activities. The necessity of diagnostics costs marketing activities for example, the organization of the international exhibition activities of domestic enterprises. The diagnostics of transaction costs on the organization the international exhibition activities of the place specialized international exhibitions in the communication policy of the enterprises. The developed system of indicators to evaluate international special exhibitions as a means of marketing communications at criteria/ indicators. Offered to domestic enterprises, taking the decision to participate in the international specialized exhibition to answer the question: are part of the international exhibition the main competitors if the sales staff to participate in specialized exhibition. Therefore, the estimates of transaction costs on participation in the international specialized exhibitions of domestic enterprises has be carried out each time. Development of scientific approaches to management of marketing costs in international activities a diversified company, based on the selection in the structure marketing cost component of their communicative and justification management decisions regarding the direction of marketing expenses on those types communicative activity of an enterprise, which will have a maximum the positive effect for each of the selected international markets the use of appropriate marketing diversification strategy. All recommendations for the management of marketing costs can to be used in the practice of domestic enterprises with entering the international markets.*

**Key words:** marketing, investments, marketing activity, international diversification, transaction expenses.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання реалізація вітчизняними підприємствами маркетингової стратегії міжнародної диверсифікації діяльності вимагає особливого контролю й оцінки результативності маркетингової взаємодії на всіх етапах її реалізації та ефективного поєднання виробництва і задоволення попиту споживачів продукцією, підвищення результативності міжнародної диверсифікованої діяльності шляхом налагодження тісних партнерських відносин на зарубіжних ринках; стимулювання споживання та підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів; максимізації поточного прибутку вітчизняних підприємств. Однією з умов досягнення цих цілей є регулювання маркетинго-

вих витрат на організацію міжнародної диверсифікаційної бізнес-діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням маркетингових витрат у міжнародній діяльності підприємств присвячені праці таких видатних учених, як Н. Бендл, Т. Гончарова, Н. Моїсеєва, Д. Оейбштейн, Ф. Пфайфер, П. Ферріс та інші [1; 2]. Однак питання формування підходів до управління маркетинговими витратами міжнародних диверсифікаційних структур дослідженні не досить, а тому потребують адекватної уваги.

**Постановка завдання.** Розроблення науково-практичних підходів до управління маркетинговими витратами в міжнародній діяльності підприємств.

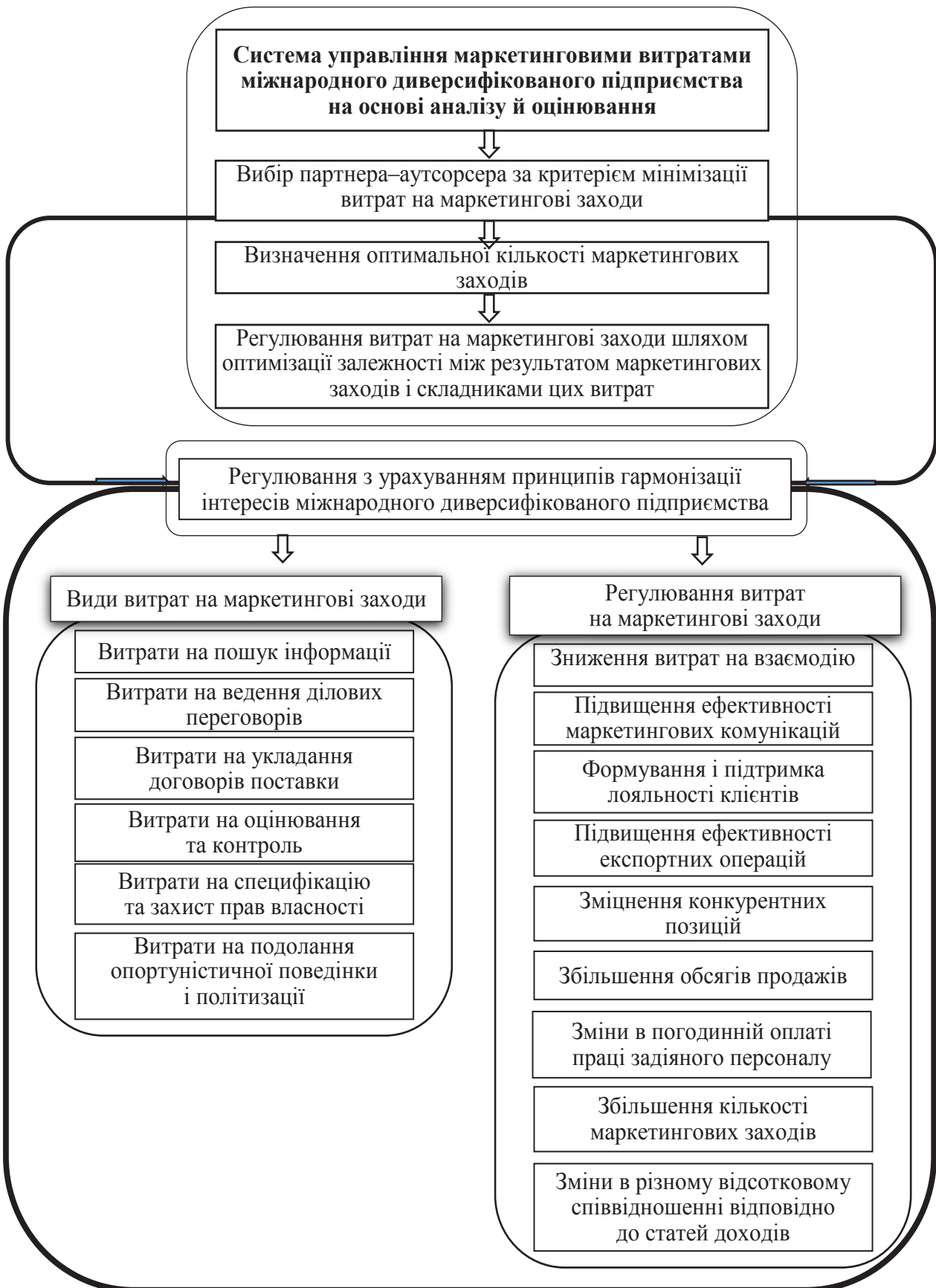


Рис. 1. Впровадження системи управління маркетинговими витратами в діяльності міжнародного диверсифікованого підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 29, 4, с. 59]

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління маркетинговими витратами в міжнародній діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання вимагає від вітчизняних підприємств упровадження системи управління маркетинговими витратами, яка забезпечуватиме їх регулювання з урахуванням принципів гармонізації інтересів та передбачає розподіл маркетингових витрат за видами маркетингових заходів.

У процесі впровадження цієї системи здійснюється оцінювання ефективності маркетингових витрат за рахунок зменшення кількості внутрішньої взаємодії між підрозділами відділу маркетингу під час реалізації маркетингової стратегії міжнародної диверсифікації бізнесу, а саме: зниження витрат взаємодії, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, формування і підтримка лояльності клієнтів, підвищення ефективності експорт-

Таблиця 1

**Діагностика трансакційних витрат на організацію міжнародної виставкової діяльності диверсифікованого підприємства**

Види робіт з організації участі у міжнародній виставці	Структурні підрозділи, задіяні в організації участі у міжнародній виставці	Персонал, відповідальний за організацію участі у міжнародній виставці
Пошук виставкового заходу	Відділ паблік рілейшнз	Менеджер із паблік рілейшнз
Попереднє оцінювання ефективності	Відділ паблік рілейшнз	Менеджер із паблік рілейшнз Керівник відділу паблік рілейшнз
Прийняття рішення про участь у міжнародній виставці	Відділ паблік рілейшнз Керівник підприємства	Менеджер із паблік рілейшнз Керівник відділу паблік рілейшнз Генеральний директор
Оформлення документів	Відділ паблік рілейшнз Фінансово-розрахунковий відділ Відділ правового регулювання діяльності на зарубіжних ринках Відділ кадрового забезпечення Керівник підприємства	Менеджер із паблік рілейшнз Економіст Бухгалтер Юрист Генеральний директор
Пошук <i>аутсорсингових</i> компаній для підготовки рекламних матеріалів, сувенірної продукції, розроблення стенда, підготовки <i>виставкового персоналу, оформлення документів</i>	Відділ паблік рілейшнз Фінансово-розрахунковий відділ Відділ правового регулювання діяльності на зарубіжних ринках Відділ кадрового забезпечення Керівник підприємства	Менеджер із паблік рілейшнз Економіст Бухгалтер Юрист Генеральний директор
Підготовка товарів та технологій для виставки	Відділ паблік рілейшнз Відділ з маркетингу та розвитку Оперативно комерційний відділ Керівник підприємства	Менеджер із паблік рілейшнз Керівник відділу паблік рілейшнз Менеджер із маркетингу Фахівець із сертифікації Інженер Технолог Генеральний директор
Організація роботи на виставковому стенді	Відділ паблік рілейшнз Відділ з маркетингу та розвитку Оперативно комерційний відділ Керівник підприємства	Менеджер із паблік рілейшнз Керівник відділу паблік рілейшнз Менеджер з маркетингу Фахівець із сертифікації Інженер Технолог Генеральний директор
Збір та обробка інформації про стан міжнародних ринків та наміри торгових партнерів і конкурентів	Відділ паблік рілейшнз Відділ із маркетингу та розвитку	Менеджер із паблік рілейшнз Керівник відділу паблік рілейшнз Менеджер з маркетингу Менеджер з продажу
Обробка даних з міжнародної виставки	Відділ паблік рілейшнз Відділ з маркетингу та розвитку	Менеджер із паблік рілейшнз Керівник відділу паблік рілейшнз Менеджер з маркетингу Менеджер з продажу
Залучення цільової аудиторії (торгових партнерів) до співпраці на початковому етапі	Відділ паблік рілейшнз Відділ з маркетингу та розвитку	Менеджер із паблік рілейшнз Керівник відділу паблік рілейшнз Менеджер з маркетингу Менеджер з продажу
Прогнозування попиту і пропозиції за результатами участі у міжнародній виставці	Відділ паблік рілейшнз Відділ з маркетингу та розвитку	Менеджер із паблік рілейшнз Керівник відділу паблік рілейшнз Менеджер з маркетингу Менеджер з продажу

Джерело: власна розробка автора

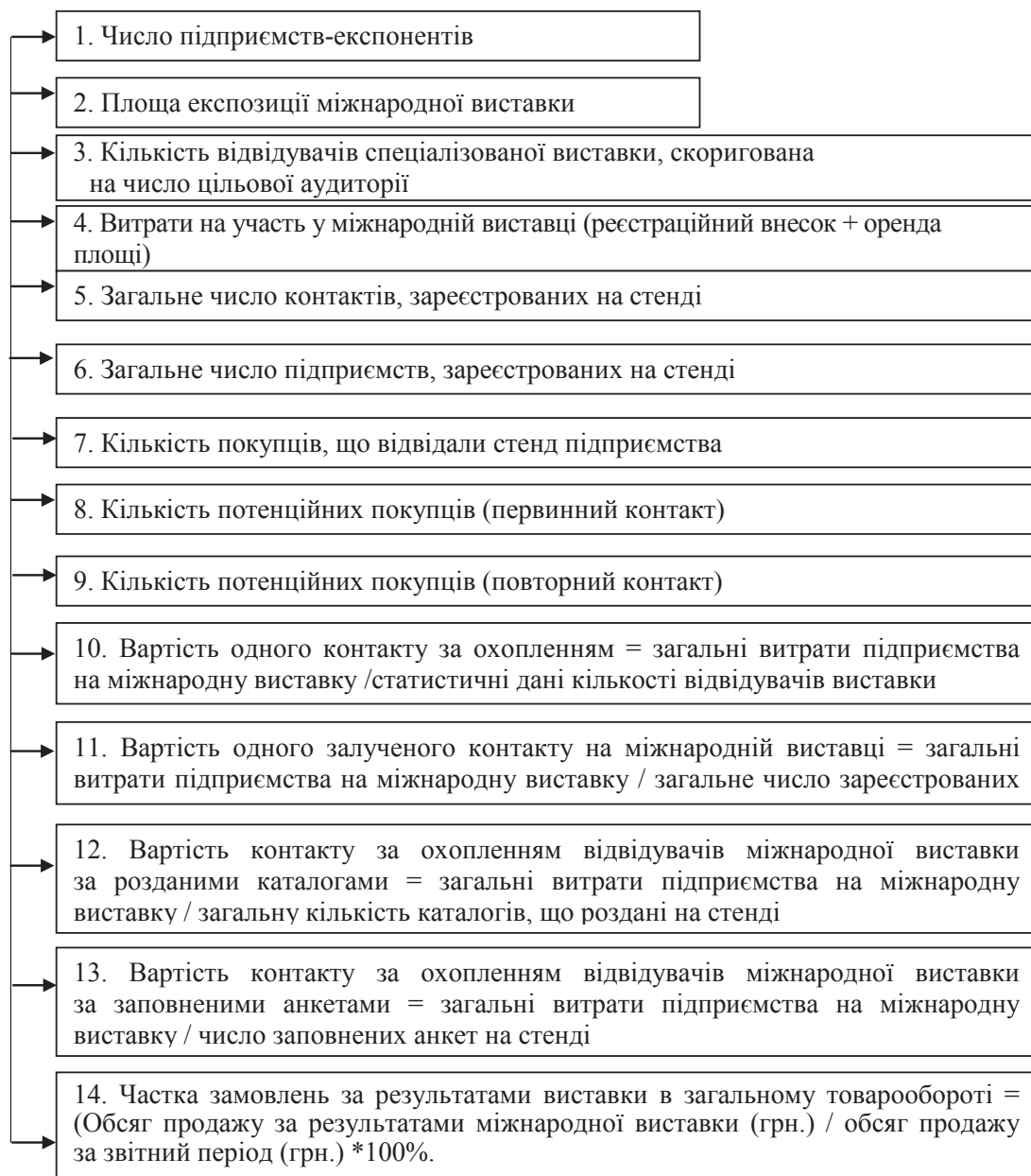
них операцій, зміцнення конкурентних позицій, збільшення обсягів продажу (рис. 1).

Звичайно, крім перерахованих очевидних наслідків реалізації маркетингової стратегії міжнародної диверсифікації бізнесу диверсифікованого підприємства є і додаткові вигоди, яких можна досягти за рахунок виключення неефективних міжнародних угод, міжнародних маркетингових заходів та створення можливості виконання нових функцій.

Використовуючи класифікацію маркетингових витрат у діяльності диверсифікованого підприємства, виокремлено трансакційні витрати, які виникають у процесі реалізації експортних операцій, а

саме проведення переговорів, оформлення контрактів та укладення угод, контролю за їх виконанням і юридичним захистом прав власника у разі їх порушення, проведення маркетингових комунікаційних заходів.

У бухгалтерському обліку даних підприємств фахівці виділили на рахунку 93 «Витрати на продаж» два субрахунки – 93 «Витрати на продаж» та 932 «Трансакційні витрати на продаж» за відповідними елементами [5, 6]. З огляду на те, що в сучасних умовах актуальними напрямками міжнародного маркетингу є маркетингова взаємодія на ринку, а витрати на міжнародні маркетингові комунікації становлять 70% усіх трансакційних витрат,



**Рис. 2. Система показників ефективності маркетингових витрат (організація участі у міжнародній спеціалізованій виставці) міжнародного диверсифікованого підприємства**

*Джерело: власна розробка автора*

необхідною була діагностика витрат на організацію міжнародної виставкової діяльності (табл. 1).

Під час виділення функцій бізнес-процесу «організації міжнародної виставкової діяльності» вітчизняними диверсифікованими підприємствами виділено групи витрат, які чітко відповідають класифікації трансакційних витрат: пошук інформації, ведення переговорів, укладання контрактів, оцінювання і контроль проведення заходу (в тому числі витрати на замитнення та розмитнення рекламної продукції, демонстраційних зразків товарів), захист прав власності. За результатами діагностики трансакційних витрат на організацію міжнародної виставкової діяльності визначено, що спеціалізовані міжнародні виставки займають центральне місце в комунікаційній політиці підприємства, через їх проведення у вітчизняних підприємств виникає значна кількість проблем, а саме: висока оплата участі у міжнародній спеціалізованій виставці, відсутність методики організації виставкового простору з врахуванням вимог часу, складність оцінки інформаційних інтересів відвідувачів, за які відповідають трансакційні витрати.

Для аналізу ефективності виставкової діяльності диверсифікованого підприємства розроблена система показників для оцінки міжнародних спеціалізованих виставок як засобу маркетингових комунікацій за критеріями/ показниками (рис. 2).

Показники 1–4 – з офіційних джерел інформації, 5–9 – з'являються в процесі маркетингових досліджень відвідувачів стенду, 12–14 – є розрахунковими. Під час прийняття рішення про участь у міжнародній спеціалізованій виставці наполегливо рекомендуємо вітчизняним підприємствам відповідати на запитання: чи входять у склад учасників міжнародної виставки основні конкуренти, чи готовий персонал відділу продажу до участі у спеціалізованій виставці. Інколи ефективнішими можуть стати інші форми участі: участь тільки в діловій програмі заходів і висвітлення в ЗМІ інформації, участь як співекспонент. Проте для визначення прямої чи непрямої участі у спеціалізованій міжнародній виставці необхідно оцінити всі варіанти участі. Тому оцінювання трансакційних витрат на участь у міжнародних спеціалізованих виставках вітчизняними підприємствами має проводитися щоразу.

### Висновки з проведеного дослідження.

Дістали подальшого розвитку науково-практичні підходи до управління маркетинговими витратами в міжнародній діяльності диверсифікованого підприємства, які базуються на виокремленні у структурі маркетингових витрат їхнього комунікативного складника та обґрунтуванні управлінських рішень щодо спрямування маркетингових витрат на ті види комунікативної діяльності підприємства, що матимуть максимальний позитивний ефект для кожного з вибраних міжнародних ринків за використання відповідної маркетингової диверсифікаційної стратегії. Усі наведені рекомендації щодо управління маркетинговими витратами можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних підприємств під час виходу на міжнародні ринки.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маркетинговые показатели: Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю / П. Фэррис и др.; под науч. ред. И.В. Тараненко. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009. 445 с.
2. Моисеева Н.К., Гончарова Т.Н., Марина О.А., Седова О.В. Трансформация бизнеса в условиях рыночной нестабильности. М.: КУРС: ИНФРА-М, 2015. 416 с.
3. Веселков Р.С. Проблема інформаційно-технологічного розвитку Європи. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених*. 2002. С. 29–30.
4. Зоценко О.В. Інформаційне суспільство: ознаки і динаміка. *Інтелект. Особистість. Цивілізація. Тематичний збірник наукових праць із соціально-філософських проблем*, 2004. № 3. С. 73.
5. Очеретько Л.М., Корінець А.О. Трансакційні витрати як об'єкт управлінського обліку URL: [http://ie.at.ua/IE\\_2013/InnEco\\_1-39-2013.pdf](http://ie.at.ua/IE_2013/InnEco_1-39-2013.pdf) (дата звернення: 5.04.2019).
6. Макалюк І.В. Управління трансакційними витратами машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. URL: [http://rada.kpi.ua/files/dissertation/dis\\_Makaliuk\\_I.V.pdf](http://rada.kpi.ua/files/dissertation/dis_Makaliuk_I.V.pdf) (дата звернення: 5.04.2019).
7. Міжнародна асоціація маркетингових ініціатив URL: <http://mami.org.ua/association> (дата звернення: 5.04.2019).

## КВАЛІФІКАЦІЯ ПРАЦІВНИКА ЯК БАЗОВА КАТЕГОРІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

## QUALIFICATION OF THE EMPLOYEE AS THE BASIC CATEGORY OF PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON COMPETENT APPROACH

У статті наголошено на залежності конкурентоспроможності компанії в умовах інноваційної економіки від рівня кваліфікації її працівників. Досліджено сутність поняття «кваліфікація працівника» і визначено його місце та роль у системі понять предметної царини дослідження. Визначено та узагальнено ключові ознаки понять «кваліфікація працівника» та «компетенція працівника» як відповідно базової та центральної категорій управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. Показано, що кваліфікація працівника має розглядатися як ядро його освітньо-професійних компетенцій, необхідне підґрунтя якісного виконання професійних завдань та передумова забезпечення конкурентоспроможності працівника в умовах інноваційної економіки. Обґрунтовано, що рівень оволодіння компетенціями та ступінь їх відповідності вимогам конкретної посади формують компетентність працівника як інтегральну характеристику його конкурентоспроможності на конкретній посаді в конкретній компанії та на ринку праці у цілому.

**Ключові слова:** управління персоналом, компетентнісний підхід, кваліфікація, компетенція, конкурентоспроможність працівника, інноваційна економіка.

В статті акцентовано увагу на завсимості конкурентоспроможності компанії

в умовах інноваційної економіки от уровня квалификации ее работников. Исследована сущность понятия «квалификация работника» и определены его место и роль в системе понятий предметной сферы исследования. Определены и обобщены ключевые признаки понятий «квалификация работника» и «компетенция работника» как соответственно базовой и центральной категорий управления персоналом на основе компетентностного подхода. Показано, что квалификация работника должна рассматриваться как ядро его образовательно-профессиональных компетенций, необходимая основа качественного выполнения профессиональных задач и предпосылка обеспечения конкурентоспособности работника в условиях инновационной экономики. Обосновано, что уровень овладения компетенциями и степень их соответствия требованиям конкретной должности формируют компетентность работника как интегральную характеристику его конкурентоспособности на конкретной должности в конкретной компании и на рынке труда в целом.

**Ключевые слова:** управление персоналом, компетентностный подход, квалификация, компетенция, конкурентоспособность работника, инновационная экономика.

УДК 005.95:005.336.2

**Корольов Д.С.**

аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

*The article emphasizes the dependence of the company's competitiveness in the conditions of an innovative economy on the level of skills of its employees. The relevance of the essence of the competent approach to personnel management as the basis for ensuring the competitiveness of companies in the conditions of the instability of the business environment of the transitive economy and the threatening strains of the domestic labor market has been proved. The necessity of systematization of the terminology apparatus of the subject field of research is substantiated in order to establish their interconnection, conditions of maintenance and effective realization. The essence of the concept "employee qualification" is investigated and its place and role in the system of notions of the domain of research is determined. The expediency of considering the concept of "employee qualification" as the basic concept of the domain of research is substantiated. It is shown that the qualification of an employee should be considered as the core of his educational and professional competencies, the necessary basis for qualitative performance of professional tasks and the precondition for ensuring the competitiveness of an employee in an innovative economy. It is emphasized that the documentary confirmation of qualification (qualification specialization) and the received tariffication (level of qualification) is not an indisputable proof of the ability of the employee to properly carry out the relevant professional activity. The essence of the concept "competence of the employee" is considered and the expediency of its interpretation as the central category of personnel management based on the competence approach is substantiated. The components of competences, which include the subjective component, determined by the individual intellectual and psychophysiological possibilities of the individual, and the objective component, which is determined by the acquired professional and social characteristics, are determined. It is substantiated that the level of mastering of competencies and their degree of compliance with the requirements of a particular position form the competence of the employee as an integral characteristic of his competitiveness in a particular position in a specific company and the labor market in general. The determining role of qualification and competencies of employees in ensuring the efficiency of the company's functioning is proved.*

**Key words:** personnel management, competence approach, qualification, competence, employee competitiveness, innovative economy.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом традиційно вважається стрижневим бізнес-процесом будь-якої компанії, оскільки від рівня кваліфікації працівників багато в чому залежить її конкурентоспроможність. Значущість компетентнісного підходу до управління персоналом полягає у тому, що професійна компетентність як інтегральний прояв здатності працівника до якісного виконання службових обов'язків визначає можливості компанії до ефективного зростання. В умовах бурхливого розвитку технологій саме працівники, які є носіями знання та інновацій, формують ядро конкурентних переваг компанії. Відповідно,

набуває актуальності дослідження сутності компетентнісного підходу до управління персоналом як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності компаній в умовах нестабільності бізнес-середовища транзитивної економіки та загрозливих деформацій вітчизняного ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне підґрунтя та методичні основи управління персоналом на засадах компетентнісного підходу активно розробляються такими закордонними вченими, як Д. МакКлелланд [8], Л.М. Спенсер та С.М. Спенсер [7], С. Флетчер [10], А. Хорнбі [9]. Серед вітчизняних науковців дослідженню

сутності компетентнісного підходу та конкретно понять предметної царини дослідження приділяли Л.М. Ільїч [13], Т.В. Легун [12], Н.Г. Калюжна [10], Р.І. Коваленко [14] та ін. У контексті дотримання компетентнісного підходу науковці акцентують увагу на необхідності розгляду управління персоналом із погляду двох ключових підходів: забезпечення якості та комплексності організаційно-управлінських заходів (системний підхід [10]) та врахування ролі особистості працівника у формуванні моделі його професійної поведінки (поведінковий підхід [12; 13]). На нашу думку, необхідність віднаходження раціонального балансу між сполученням цих двох підходів, які уособлюють формальний та неформальний аспекти управління персоналом, й сьогодні залишається ключовим управлінським завданням та умовою забезпечення конкурентних переваг будь-якої компанії.

Раціональне використання можливостей працівників (інтелектуальних, організаційних, управлінських та ін.) з урахуванням специфіки їхньої професійної діяльності має розглядатися як підґрунтя забезпечення ефективності системи управління персоналом. Досягнення цієї мети можливе лише за умов мотивації працівників та системного інвестування в розвиток їхніх компетенцій. Ключова роль компетенцій працівників у забезпеченні ефективності функціонування компанії зумовлює необхідність упорядкування термінологічного апарату предметної галузі дослідження для встановлення їх взаємозв'язку, умов забезпечення та ефективної реалізації.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні сутності поняття «кваліфікація працівника» та визначенні його місця та ролі у системі понять предметної царини дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кваліфікація (від лат. qualis – який за якістю і facio – роблю) позначає ступень професійної навченості працівника, наявність у нього знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певної роботи. Термін «кваліфікація» широко застосовується у вітчизняному освітньому, соціально-медичному, трудовому законодавстві, оскільки відповідність певному рівню кваліфікації є підґрунтям для підтвердження рівня професійної освіти, визначення ступеня втрати професійної працездатності, встановлення рівня заробітної платні та ін. Найчастіше в нормативно-правових актах законодавства України, що регламентують сферу трудових відносин, кваліфікація визначається як здатність виконувати завдання та обов'язки професійної діяльності [4–6].

Незважаючи певні відмінності у визначенні кваліфікації залежно від юридичного контексту (табл. 1), це поняття характеризує ступінь професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, умінь теоретичних та практичних навичок для

виконання певного виду діяльності.

У Наказі «Про Довідник типових професійних характеристик посад державних службовців» від 01.07.1999 № 65 [3] зазначається, що кваліфікація має два параметри:

рівень кваліфікації, що визначається складністю та обсягом виконання завдань і обов'язків;

кваліфікаційна спеціалізація, яка визначається конкретною сферою (галуззю) необхідних знань.

Підтвердженням кваліфікаційної спеціалізації слід уважати документи, які засвідчують набуття працівником необхідного рівня освіти завдяки опануванню відповідних освітніх, освітньо-професійних та освітньо-наукових програм. Документи, які підтверджують кваліфікаційну спеціалізацію працівника (атестат, диплом, свідоцтво, сертифікат, інші документи про професійну підготовку), мають бути засвідчені уповноваженим суб'єктом освітньої діяльності [2]. У документах про освіту чи інших документах про професійну підготовку кваліфікація визначається через професійну назву роботи за класифікатором професій [5; 6].

Відбиттям рівня кваліфікації працівника є тарифікація – привласнення певного тарифного розряду, який свідчить про придатність працівника до виконання завдань певної складності та є підґрунтям для нарахування заробітної плати. Привласнення працівнику певної атестаційної категорії (розряду, класу та ін.) здійснюється за результатами атестації, під якою розуміється процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навичок, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (невідповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їхніх потенціальних можливостей.

Ключові ознаки поняття «кваліфікація працівника» як базового поняття предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу» узагальнено на рис. 1.

Важливим аспектом оцінювання кваліфікації працівника є розуміння того, що її документальне підтвердження (кваліфікаційна спеціалізація) та отримана тарифікація (рівень кваліфікації) не є безсумнівним свідченням здатності працівника до належного здійснення відповідної професійної діяльності. Ще в 1973 р. один із піонерів запровадження компетентнісного підходу Д. МакКлелланд у статті «Вимірювання компетентності замість вимірювання інтелекту» [8] констатував неефективність стандартних академічних тестів для оцінювання реальної придатності працівника до певної професійної діяльності. Також, на його думку, наявність будь-яких дипломів у претендентів на посади не забезпечує їм успішності виконання професійних обов'язків. Ефективність виконання роботи Д. МакКлелланд безпосередньо пов'язував із наявністю у її виконавця певних компетенцій як характеристик, що відрізняють якість виконання

роботи більш та менш успішних виконавців однієї й те ж самої роботи.

Слідом за Д. МакКлелландом на неусувній розбіжності між необхідною та фактичною якістю виконання професійних обов'язків працівниками однакової кваліфікації наголошують багато дослідників. Ґрунтовним у цьому контексті є зауваження Н.Д. Коваленко, що кваліфікація як невід'ємна від суб'єкта характеристика визначає готовність до певного виду діяльності, але не фактичну можливість її виконання [1, с. 193]. На практиці різниця між формально засвідченим (документально підтвердженим) та реальним рівнями кваліфікації працівника може інтерпретуватися як розбіжність між плановим та фактичним рівнями якості виконання ним професійних обов'язків, яка безпосередньо залежить від його компетенцій.

Поняття «компетенція» можна вважати центральним елементом понятійного апарату теорії управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Одні із засновників компетентнісного підходу Л.М. Спенсер та С.М. Спенсер визначають компетенцію як модель поведінки працівника в процесі здійснення професійної діяльності [7]. Таке трактування підтверджує доцільність розгляду компетенцій із позиції біхевіоризму (поведінкового підходу в соціальних науках) та свід-

чить на користь тези, що компетенції працівника не є виключно функцією його професійної кваліфікації, а залежать також від його особистісних характеристик.

Найважливішими особистісними характеристиками, що формують компетенції працівника, слід уважати індивідуальну систему морально-етичних цінностей, рівень сприйняття корпоративної культури, тип темпераменту, мотиваційні настанови та ін. Такий підхід до трактування компетенцій є цілком ґрунтовним, оскільки наголошує на комплексності якостей, які вміщуються у це поняття, їх різноманітності та необхідності віднаходження раціонального балансу між окремими складниками, серед яких найчастіше згадуються знання, вміння, навички, кваліфікація, досвід, мотиви, цінності, поведінка, здібності та ін. Очевидно, що вищезгадані складники компетенцій мають різне походження та по-різному взаємопов'язані між собою.

Для підкреслення різної природи складників компетенцій А. Хорнбі виділяє «видимі» та «невидимі» здатності індивіда. До першої групи складників він відносить знання й навички, а до другої – риси характеру та мотиви [9]. С. Флетчер підкреслює двозначність компонент у складі компетенцій, визначаючи це поняття як синтез когнітивного, предметно-практичного й особистого досвіду



Рис. 1. Ключові ознаки поняття «кваліфікація працівника» як базового поняття предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу»

Джерело: розроблено автором



працівника [11]. Н.Г. Калюжна [10] виокремлює у складі компетенцій особистісні (інтелектуальні та психофізіологічні можливості) та професійні (знання, вміння, навички, досвід) характеристики працівника, підкреслюючи, таким чином, різний характер складників моделі компетенцій.

Загалом складники компетенцій можна поділити на дві групи:

1. Особистісні характеристики працівника, які становлять основу його професійної поведінки, мають суб'єктивну природу та базуються на індивідуальних здібностях людини. Вроджені характеристики особистості та риси характеру (лідерські якості, математичні або гуманітарні здібності, прагнення до саморозвитку, схильність до ризику, ініціативність, креативність та ін.) є підґрунтям якісного виконання завдань у певній сфері діяльності та на певній посаді. Та, навпаки, відсутність належної природної схильності або певних рис характеру може суттєво ускладнити професійну реалізацію працівника навіть за наявності у нього необхідної кваліфікації.

2. Професійні характеристики працівника, які є результатом його виховання, професійного навчання та саморозвитку: теоретичні та практичні знання, професійний та соціальний досвід, навички, кваліфікація, система цінностей, моральні та мотиваційні пріоритети, культура поведінки та ін. Ці види компетенцій індивіда слід розглядати як набуті в процесі його життєдіяльності та професійного становлення.

Ключові ознаки поняття «компетенція працівника» як центрального поняття предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу» узагальнено на рис. 2.

Таким чином, компетенції працівника можуть розглядатися як синтез двох складників: суб'єктивного (прихованого) складника, який визначається вродженими здібностями та особистісними інтелектуальними та психофізіологічними можливостями індивіда, та об'єктивного (видимого) складника, який зумовлюється набутими професійними та соціальними характеристиками. Комбінація особистісних та соціально-



Рис. 2. Ключові ознаки поняття «компетенція працівника» як центрального поняття предметної царини дослідження «управління персоналом на засадах компетентнісного підходу»

Джерело: розроблено автором

професійних характеристик працівника формує його компетенцію як інтегровану модель професійної поведінки. Умовою ефективної практичної реалізації такої моделі слід уважати високий рівень об'єктивного (видимого, соціально-професійного) складника за умови відповідності суб'єктивного (прихованого, особистісного) складника сфері професійної діяльності працівника та займаній посаді. Інакше кажучи, підґрунтям якісного виконання професійних завдань є наявність у працівника природної схильності до певного виду трудової діяльності та потенціалу саморозвитку на основі набутих знань, умінь та навичок.

Формальним підтвердженням наявності у працівника професійних компетенцій є його кваліфікація. Кваліфікація регламентує освітньо-професійні, а не особистісні компетенції, частина з яких (досвід, лідерські навички, врівноваженість, розвинена інтуїція, аналітичний склад розуму, швидкість реакції та ін.) взагалі перебуває за межами професійної стандартизації. Водночас належна якість виконання працівником професійних обов'язків може бути забезпечена лише за наявності у нього необхідної кваліфікації як бази його освітньо-професійних компетенцій.

**Висновки з проведеного дослідження.** Узагальнюючи результати дослідження щодо визначення сутності поняття «кваліфікація працівника» у контексті компетентнісного підходу до управління персоналом, можемо зробити висновок, що це поняття слід уважати базовим поняттям предметної царини дослідження. Кваліфікація підтверджується документами про набуття відповідної освіти та формує ядро освітньо-професійних компетенцій працівника. Наступним в ієрархії є поняття компетенцій працівника як сукупності його вроджених особистісних та набутих соціальних і професійних характеристик. Рівень оволодіння компетенціями та ступінь їх відповідності вимогам конкретної посади формують компетентність працівника як інтегральну характеристику його конкурентоспроможності на конкретній посаді в конкретній компанії та на ринку праці у цілому. Визначальна роль кваліфікації та компетенцій працівників у забезпеченні ефективності функціонування компанії зумовлює необхідність подальшого дослідження та розвитку концепції використання компетентнісного підходу до управління персоналом компанії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коваленко Н.Д., Должикова А.П. Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції. *Економічний простір*. 2013. № 75. С. 191–199.
2. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20170905#n505> (дата звернення: 29.03.2019).
3. Про затвердження Правил атестації фахівців нерушійного контролю : Наказ від 23 липня 1996 р. № 126. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0654-96> (дата звернення: 29.03.2019).
4. Про затвердження Інструкції про встановлення груп інвалідності : Наказ від 5 вересня 2011 р. № 561. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1295-11> (дата звернення: 29.03.2019).
5. Про затвердження національних класифікаторів, зміни до державного класифікатора та скасування чинності державних класифікаторів : Наказ від 26 грудня 2005 р. № 375. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0375609-05> (дата звернення: 29.03.2019).
6. Щодо нормативно-методичного забезпечення розроблення галузевих стандартів вищої освіти : Лист від 31 липня 2008 р. № 1/9-484. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-484290-08> (дата звернення: 29.03.2019).
7. Spencer L.M., Spencer S.M. *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New Jersey, 1993. 388 p.
8. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. P. 1–14.
9. Hornby A.S. *Oxford advanced Learning dictionary of current English*. 7<sup>th</sup> Edition. Oxford, 2005. P. 307.
10. Калюжна Н.Г. Роль компетенцій управлінського персоналу у забезпеченні розвитку потенціалу системи управління підприємством. *Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства* : монографія / за ред. О.В. Кендюхова. Донецьк, 2013. Т. 1. С. 292–300.
11. Fletcher S. *Analyzing competence: tools and techniques for analyzing jobs, roles and functions*. London, 1997. P. 107.
12. Легун В.Т. Формування стандарту робітника на сучасному етапі розвитку суспільства. *Духовність особистості: методологія, теорія, практика*. 2013. № 2(55). С. 105–115.
13. Ільч Л.М. Узгодження кваліфікацій з урахуванням потреб ринку праці: проблеми та шляхи розв'язання. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3(25). С. 173–184.
14. Коваленко Р.І. До питання про зміст трудової функції. *Трудове право*. 2016. № 1. С. 61–64.

## МОНІТОРИНГ І ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### MONITORING AND DIAGNOSTICS OF STRATEGIC MANAGEMENT SUPPORT BY ENTERPRISE'S INNOVATIVE DEVELOPMENT

У статті розвинуто теоретико-методологічні основи та методичні підходи до моделювання й прогнозування показників рівня забезпеченості стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Наголошено на необхідності вирішення комплексу проблемних аспектів щодо стратегічного моніторингу, моделювання, діагностики, прогнозування та аналітичного оцінювання ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства. Останні за умови їх ґрунтовного дослідження дадуть змогу сформувати можливості раціоналізації векторів кількісних характеристик складників стратегічної ефективності результатів інноваційної діяльності підприємства. Сформовано узагальнену структурно-логічну схему моніторингу та діагностики локальних і критеріальних оцінок рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. На прикладі гірничо-збагачувального комбінату апробовано методичний підхід до комплексної інтегральної оцінки рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, яка розраховується як сумарне зважене значення оцінок інтегральних показників рівня забезпеченості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства та рівня його ефективності.

**Ключові слова:** моніторинг, діагностика, управління, інноваційний розвиток, ефективність, гірничо-збагачувальний комбінат, моделювання, прогнозування.

В статье развиты теоретико-методологические основы и методические подходы к

моделированию и прогнозированию показателей уровня обеспеченности стратегического управления инновационным развитием промышленного предприятия. Отмечена необходимость решения комплекса проблемных аспектов в стратегическом мониторинге, моделировании, диагностике, прогнозировании и аналитическом оценивании эффективности стратегического управления инновационным развитием промышленного предприятия. Последние при условии их тщательного исследования позволят сформировать возможности рационализации векторов количественных характеристик составляющих стратегической эффективности результатов инновационной деятельности предприятия. Сформирована обобщенная структурно-логическая схема мониторинга и диагностики локальных и критеріальних оцінок рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. На прикладі гірничо-збагачувального комбінату апробовано методичний підхід до комплексної інтегральної оцінки рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, яка розраховується як сумарне зважене значення оцінок інтегральних показників рівня забезпеченості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства та рівня його ефективності.

**Ключевые слова:** мониторинг, диагностика, управление, инновационное развитие, эффективность, горно-обогатительный комбинат, моделирование, прогнозирование.

УДК 330.341.1

**Марченко В.В.**

аспірант кафедри менеджменту і адміністрування  
Криворізький національний університет

*In the context of global changes in the modern world economy, the following key tasks are of particular relevance for the management of enterprises: the creation of a flexible system of investment planning; optimization of the structure of financial resources distribution; minimizing financial and economic risks; implementation of the high-quality information-analytical activity. The theoretical and methodological bases and methodical approaches of modeling and forecasting of indicators of the security level of strategic management by industrial enterprise's innovative development are developed in the article. The necessity of solving a complex of problematic aspects complex concerning strategic monitoring, modeling, diagnostics, forecasting and analytical estimation of the effectiveness of strategic management of the industrial enterprise's innovative development is emphasized. The latter, provided that they are thoroughly investigated, will enable the rationalization of the vectors of the quantitative characteristics of the strategic efficiency components of the enterprise's innovation activity results. The generalized structural-logical scheme of monitoring assessments of local and criterion strategic management level of the enterprise's innovative development has been formed. The main information flow to determine the criteria that assess the investigated processes are accounting forms of enterprise financial statements. The methodical approach to the complex integrated assessment of the strategic management level of the enterprise's innovative development is tested at an mining and concentrating enterprise. The assessment is calculated as the total weighted value of the level of strategic management at the enterprise's innovative activity and efficiency. The analysis of the diagrams of trends in the financial and economic indicators dynamics of the ore mining and processing enterprise, allows the conclusion that there is a dependence of the effective indicators of the production and the enterprise's economic activity on the level of financial support of its productive forces development. Key indicators of production efficiency and economic activity of the enterprise have been determined to depend on the size of its financial strength reserve.*

**Key words:** monitoring, diagnostics, management, innovation development, efficiency, mining and concentrating plant, modeling, forecasting.

**Постановка проблеми.** Управління інноваційною діяльністю промислового підприємства в умовах сучасних економічних реалій є складним, багатоаспектним завданням [1]. У цьому зв'язку менеджментом підприємств серед першочергових завдань, спрямованих на усунення загроз зниження рівня економічної стабільності вітчизняних промислових підприємств на основі забезпечення ефективного функціонування інноваційного

менеджменту в умовах глобальних змін сучасного світового господарства, виокремлюються такі: створення гнучкої системи інвестиційного планування; оптимізація структури розподілу фінансових ресурсів; мінімізація фінансово-економічних ризиків; здійснення якісної інформаційно-аналітичної діяльності. Разом із тим залишається невирішеним комплекс проблемних аспектів щодо стратегічного моніторингу, моделювання, діагнос-

тики, прогнозування та аналітичного оцінювання ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства, які за умови їх ґрунтовного дослідження формуватимуть можливості раціоналізації векторів кількісних характеристик складників стратегічної ефективності результатів інноваційної діяльності [2, с. 330].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

На основі проведеного аналізу проблематики даного дослідження можна стверджувати, що теоретичним та практичним аспектам вивчення питань стосовно тенденцій і перспектив управління інноваційною діяльністю та розвитком стратегічних інноваційних процесів присвячено достатньо велику кількість наукових досліджень і публікацій [1; 2, с. 330–335; 3; 4, с. 243–255; 5, с. 256–287 та ін.]. При цьому слід зауважити, що важливою частиною дослідження перебігу процесів функціонування промислових підприємств та їх розвитку є моніторинг і ситуаційний контроль, моделювання, аналіз, діагностика, порівняння та прогнозування результативних показників фінансової та виробничо-економічної діяльності, спрямованої на забезпечення ефективності бізнес-процесів [6, с. 257–267; 7, с. 91–99].

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у поглибленні теоретично-методологічних підходів моніторингу та структурно-логічної діагностики локальних і критеріальних оцінок рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Процеси моніторингу, моделювання й діагностики показників ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства, як правило, є досить трудомісткими не стільки з технічних причин, що пов'язані з розрахунками фінансово-економічних показників,

скільки через необхідність у правильній інтерпретації результатів аналітичного їх опрацювання. При цьому набагато складніше розібратися в тому, як тлумачити значення цих показників та наскільки вони придатні для завдань стратегічного прогнозування тенденцій майбутнього розвитку підприємства.

Раціональність обґрунтування методології моделювання й прогнозування показників ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства, безсумнівно, є актуальним і спричинене в силу необхідності виконання таких ключових вимог: поєднання суб'єктивізму цінності й об'єктивності процесу оцінювання фактичного стану інноваційної діяльності; чітке застосування оцінок показників інноваційної діяльності, яке б не допускало неоднозначності у виборі методів моделювання й прогнозування її результатів; створення можливості акумулювання статистичної інформації для прогнозування рівня ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Отже, на підґрунті методичних підходів до методології рейтингового оцінювання стосовно моделювання та прогнозування рівня ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства з урахуванням специфіки об'єкта прогнозування, виду, повноти та вірогідності вхідної інформації, а також чинників ризику проведемо моніторинг та аналітичне опрацювання фінансово-економічних показників (табл. 1) приватного акціонерного товариства «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (далі – ПрАТ «Центральний ГЗК») у ретроспективному періоді (2012–2017 рр.) відповідно до узагальненої структурно-логічної схеми моніторингу та діагностики локальних і критеріальних оцінок рівня забезпечення стратегічного управління інно-

Таблиця 1

**Динаміка ключових фінансово-економічних показників оцінювання рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Центральний ГЗК» за 2012–2017 рр.**

№ з/з	Назва показника	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Коефіцієнт зносу основних засобів, частка од.	0,3148	0,0066	0,6904	0,6879	0,0001	0,1747
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів, частка од.	0,9319	0,8795	0,8856	0,9178	0,9086	0,8697
3	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), частка од.	1,12	1,19	1,56	2,04	1,69	1,94
4	Коефіцієнт фінансового забезпечення розвитку продуктивних сил, тис. грн./ос.	63,45	89,49	17,23	53,67	186,94	224,36
5	Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	4879,9	5672,9	6272,2	6531,7	7102,2	10727,6
6	Собівартість, млн. грн.	2893,4	2934,6	5304,1	4157,4	3197,4	5690,2
7	Обсяг беззбиткового виробництва, млн. грн.	2540,7	2712,0	4649,1	3584,5	3165,6	5202,3
8	Економічна ефективність, частка од.	0,6866	0,9331	0,1825	0,5711	1,2213	0,8853
9	Запас фінансової міцності, частка од.	0,4794	0,5219	0,2588	0,4512	0,5543	0,5151
10	Коефіцієнт рентабельності основних засобів, частка од.	0,1741	0,3293	0,1277	0,2149	0,5273	0,4897
11	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів, частка од.	0,1873	0,5896	0,1479	0,1402	0,3814	0,3805

ваційним розвитком підприємства, представленої на рис. 1. Основним інформаційним потоком для визначення критеріїв, які оцінюють досліджувані процеси, стали облікові форми фінансової звітності ПрАТ «Центральний ГЗК», а саме: «Консолідована річна фінансова звітність підприємства згідно з Наказом Міністерства фінансів від 07.02.2013 № 73», «Річна фінансова звітність підприємства згідно з Наказом Міністерства фінансів від 07.02.2013 № 73».

Для моделювання і прогнозування показників оцінювання рівня ефективності страте-

гічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Центральний ГЗК» використано статистичну інформацію показників фінансової звітності підприємства, яка характеризує його фінансово-економічну діяльність за минулі роки, та проведено діагностику тенденцій змін цих показників (рис. 2–4).

Слід зазначити, що поряд із представленням у вигляді діаграм, тенденцій динаміки фінансово-економічних показників ПрАТ «Центральний ГЗК» (табл. 1) на рис. 3 подано ілюстративне відображення впливу фінансового забезпечення розвитку

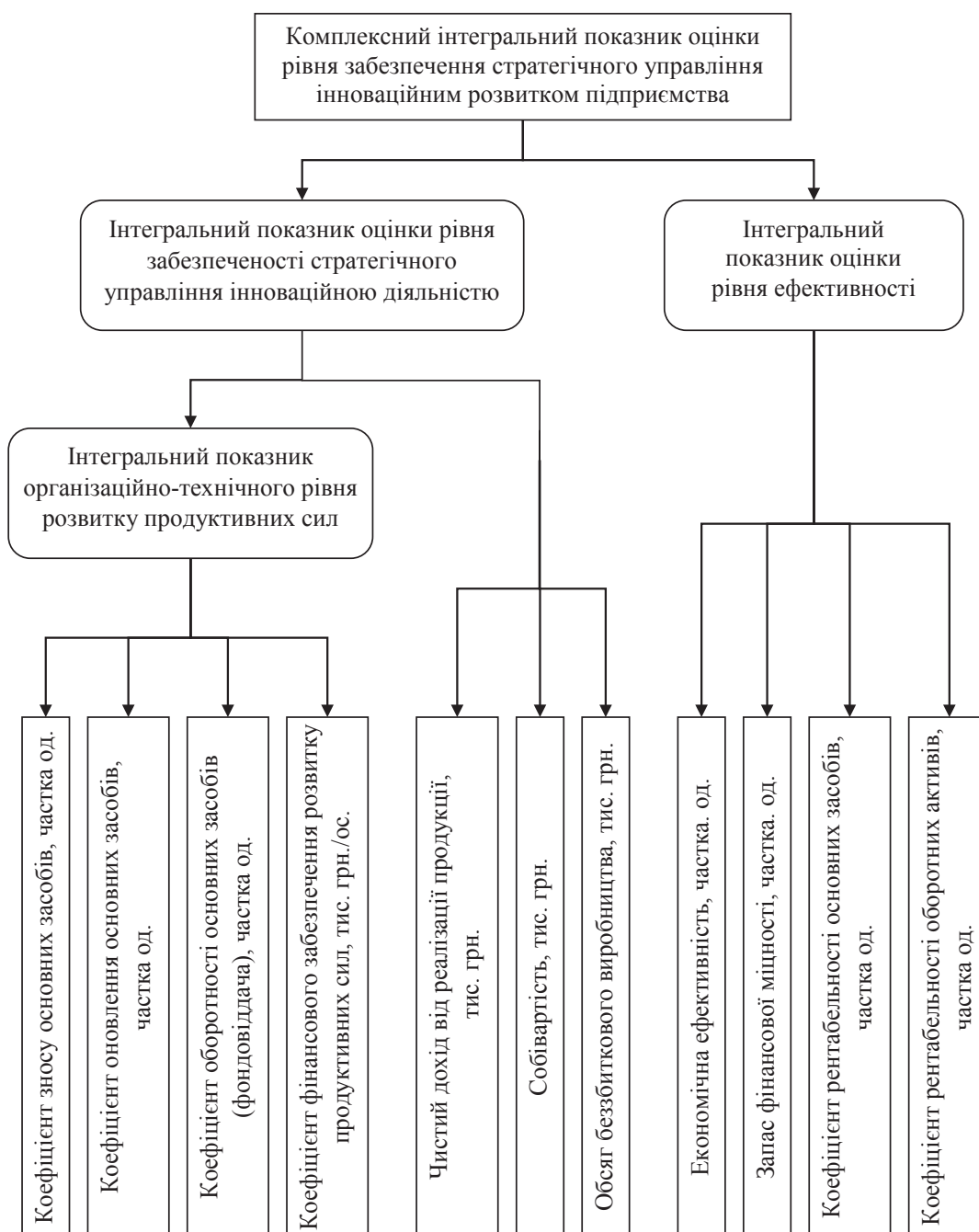


Рис. 1. Узагальнена структурно-логічна схема моніторингу та діагностики локальних і критеріальних оцінок рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

продуктивних сил на ключові результативні показники виробничо-економічної діяльності підприємства, а на рис. 4 – впливу його запасу фінансової міцності на ключові показники ефективності виробничо-економічної діяльності.

На основі візуального аналізу діаграм тенденцій динаміки фінансово-економічних показників ПрАТ «Центральний ГЗК», представлених на рис. 3–4, можна зробити висновок, що існує певна й доволі чітка залежність як результативних показників виробничо-економічної діяльності підприємства від рівня фінансового забезпечення розвитку його продуктивних сил, так і чітка залежність ключових показників ефективності виробничо-економічної діяльності підприємства від величини його запасу фінансової міцності.

Зокрема, з аналізу діаграми, представленої на рис. 4, спостерігаємо суттєве погіршення показників ефективності виробничо-економічної діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК» у період 2014–2015 рр., яке співпадає з різким зменшенням рівня запасу фінансової міцності підприємства в 2014 р.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ПрАТ «Центральний ГЗК», представлених на рис. 3–4 у ретроспективному та прогнозному періодах, показав, що побудова достатньо адекватних моделей апроксимації та екстраполяції цих показників не завжди дає бажаний результат навіть за достатньо високого коефіцієнту детермінації (більшість показників має нестабільну тенденцію динаміки в ретроспективному періоді). Таким чином, виникає необхідність у моделюванні та прогнозуванні відповідних показників на основі теорії прийняття багатоцільових рішень і теорії рейтингового оцінювання з урахуванням чинників ризику. Згідно з методологією теорії прийняття багатоцільових рішень, на першому етапі моделювання оцінок рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Центральний ГЗК» здійснюється процес нормалізації ключових фінансово-економічних показників, представлених у табл. 1, для приведення їх до порівняних шкал. При цьому використано такі методи нормалізації: «зміна інгредієнту», «відносна нормалізація», «природна нормалізація» [8, с. 206].

Результати аналітичного опрацювання фінансово-економічних показників ПрАТ «Центральний ГЗК» (табл. 1) у ретроспективному періоді (2012–2017 рр.), відповідно до узагальненої структурно-логічної схеми діагностики локальних і критеріальних оцінок рівня забезпечення стратегічного

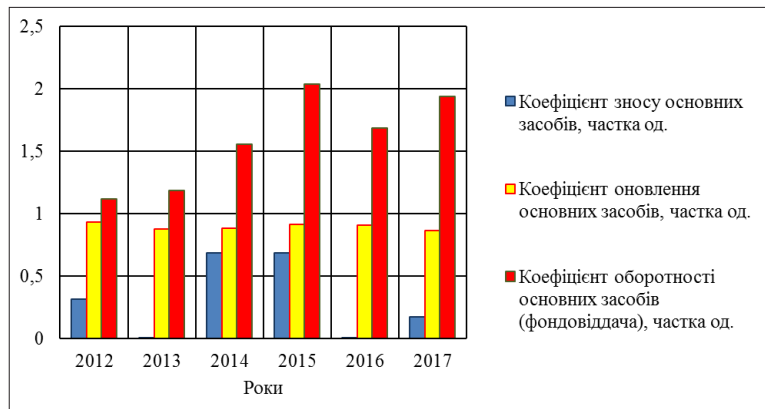


Рис. 2. Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Центральний ГЗК»

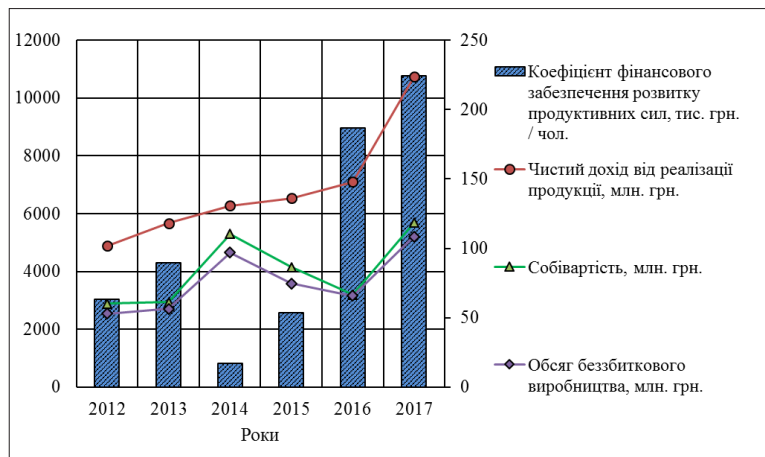


Рис. 3. Динаміка впливу фінансового забезпечення розвитку продуктивних сил на ключові результативні показники виробничо-економічної діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»

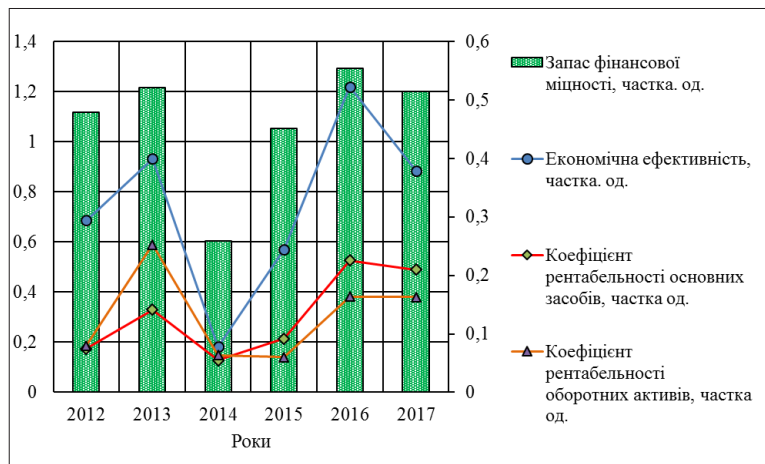


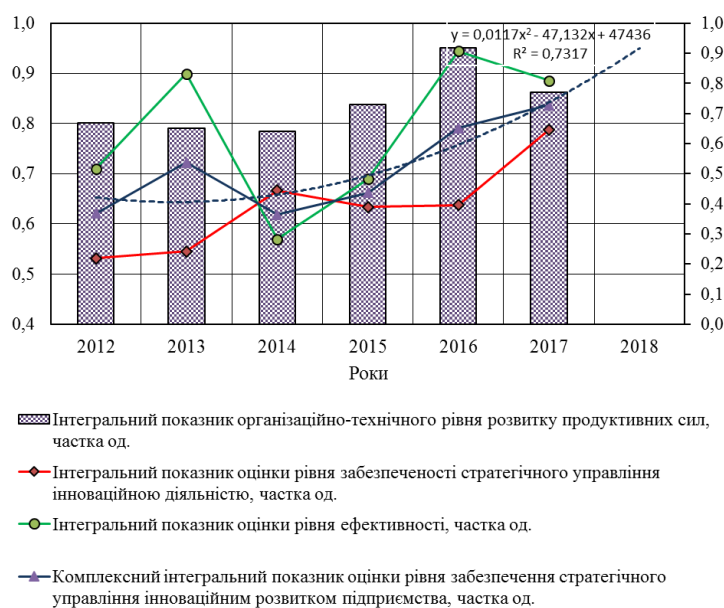
Рис. 4. Динаміка впливу запасу фінансової міцності на ключові показники ефективності виробничо-економічної діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»

управління інноваційним розвитком підприємства (рис. 1), наведено в табл. 2.

Критеріями для моделювання організаційно-технічного рівня розвитку продуктивних сил, інтегрального показника оцінки рівня забезпеченості стратегічного управління інноваційною діяльністю та інтегрального показника оцінки рівня ефективності було вибрано модифікований сукупний критерій рейтингового оцінювання, в якому враховуються коефіцієнти вагомості кожного деталізованого показника [9, с. 112; 10, с. 201–203]. Значення комплексного інтегрального показника оцінки рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства розраховувалося як сумарне зважене значення оцінок інтегральних показників рівня забезпеченості стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства та рівня його ефективності.

Використовуючи отримане рівняння поліноміальної лінії тренду  $y = 0,0117x^2 - 47,132x + 47436$  для моделювання комплексного інтегрального показника оцінки

рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства (рис. 5) з вели-



**Рис. 5.** Динаміка впливу організаційно-технічного рівня розвитку продуктивних сил на інтегральні показники оцінки рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком ПрАТ «Центральний ГЗК»

Таблиця 2

**Результати аналітичного опрацювання фінансово-економічних показників ПрАТ «Центральний ГЗК» (табл. 1) у ретроспективному періоді (2012–2017 рр.) відповідно до структурно-логічної схеми (рис. 1)**

№ з/з	Назва показника	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Нормалізація показників: «зміна інгредієнту», «відносна», «природна»</i>							
1	Коефіцієнт зносу основних засобів, частка од.	0,000	0,012	0,000	0,000	1,000	0,000
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів, частка од.	1,000	0,551	0,603	0,879	0,800	0,467
3	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), частка од.	0,274	0,330	0,623	1,000	0,723	0,921
4	Коефіцієнт фінансового забезпечення розвитку продуктивних сил, тис. грн./ос.	0,253	0,374	0,038	0,208	0,826	1,000
5	Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	0,227	0,332	0,411	0,446	0,521	1,000
6	Собівартість, млн. грн.	0,254	0,265	0,897	0,591	0,335	1,000
7	Обсяг беззбиткового виробництва, млн. грн.	0,244	0,293	0,843	0,541	0,422	1,000
8	Економічна ефективність, частка од.	0,524	0,743	0,075	0,421	1,000	0,701
9	Запас фінансової міцності, частка од.	0,806	0,916	0,233	0,733	1,000	0,898
10	Коефіцієнт рентабельності основних засобів, частка од.	0,223	0,564	0,121	0,313	1,000	0,917
11	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів, частка од.	0,211	1,000	0,134	0,119	0,592	0,590
<i>Критеріальні оцінки рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства</i>							
1	Інтегральний показник організаційно-технічного рівня розвитку продуктивних сил, частка од.	0,668	0,651	0,641	0,730	0,917	0,770
2	Інтегральний показник оцінки рівня забезпеченості стратегічного управління інноваційною діяльністю, частка од.	0,532	0,546	0,667	0,634	0,638	0,788
3	Інтегральний показник оцінки рівня ефективності, частка од.	0,710	0,899	0,570	0,690	0,945	0,886
4	Комплексний інтегральний показник оцінки рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, частка од.	0,621	0,722	0,618	0,662	0,791	0,837

чиною достовірності апроксимації  $R^2 = 0,7317$ , незважаючи на достатньо відчутні коливання рівня ефективності підприємства (2014 р., 2017 р.), дає достатньо позитивні прогнози на майбутні періоди.

Проте слід зазначити: як величина рівня фінансового забезпечення розвитку продуктивних сил, так і запас фінансової міцності підприємства є важливими локальними критеріями під час обґрунтування тактичних і стратегічних управлінських рішень щодо забезпечення стабільного інноваційного розвитку підприємства. Отже, їх негативні тенденції (різкі зменшення рівня запасу фінансової міцності та фінансового забезпечення розвитку продуктивних сил підприємства) можуть не виправдати позитивні прогнози щодо належного рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розвинуті теоретико-методологічні основи та методичні підходи до моделювання й прогнозування показників рівня забезпеченості стратегічного управління інноваційним розвитком промислового підприємства дадуть змогу сформулювати можливість раціоналізації векторів кількісних характеристик складників стратегічної ефективності результатів інноваційної діяльності підприємства. Завдяки сформованій узагальненій структурно-логічній схемі моніторингу та діагностики локальних і критеріальних оцінок рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства надається можливість системно досліджувати вплив на результати його інноваційної діяльності рівня фінансового забезпечення розвитку продуктивних сил та запасу фінансової міцності підприємства.

Перспектива подальших досліджень за проблемою полягає у формуванні системи вагових коефіцієнтів окремих складників інтегральних критеріїв оцінки рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кривов'язюк І.В., Кость Я.О. Математико-статистичне моделювання у фінансовій діагностиці підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=208#> (дата звернення: 30.03.2019).
2. Орлова В.М. Інноваційна діяльність підприємств у контексті стратегічного управління. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1(7). С. 330–336.
3. Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є., Арутюнян А.Р. Маркетинг та менеджмент інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегії просування продукції залізрудних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 30.03.2019).
4. Варава Л.М., Варава А.А., Арутюнян А.Р. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 243–255.
5. Стратегічні пріоритети ефективного економічного розвитку залізрудної галузі України : монографія / Є.В. Афанасьєв та ін. ; за заг. ред. Є.В. Афанасьєва. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ», 2016. 380 с.
6. Тарнавська Н.П., Голоднюк О.С. Стратегічний моніторинг маркетингових інновацій у моделі інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 257–267. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_9\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_9_42). (дата звернення: 30.03.2019).
7. Ситуаційний контроль і регулювання в діловому адмініструванні бізнес-процесів щодо управління потенціалом корпорацій / Є.В. Афанасьєв та ін. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 2. С. 91–99.
8. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ : Борисфен-М, 1996. 336 с.
9. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Арутюнян А.Р. Комплексна інтегрована оцінка рівня ефективності корпоративного управління на основі фінансово-економічних показників підприємства. Актуальні проблеми сучасного менеджменту : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Варава. Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов, 2018. 203 с.
10. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 408 с.



## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ CONCEPTUAL APPROACHES TO BUSINESS PROCESSES IMPROVEMENT AT TRADING COMPANIES

Статтю присвячено дослідженню концептуальних підходів до вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Визначено, що існує два концептуальних підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Перший – це поступовий, або покроковий, підхід до вдосконалення процесів у рамках існуючої організаційної структури управління. Особливість цього підходу полягає у тому, що він не вимагає значних капіталовкладень і передбачає, що конкурентоспроможність підприємств доречно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні поліпшення бізнес-процесів. Принципи цього підходу лягли в основу концепції загального управління якістю (Total Quality Management). Другий – це кардинальний підхід, який призводить до суттєвих змін управлінського процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління торговельним підприємством. Визначено основні методи вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Зазначено, що в підсумку вдосконалені бізнес-процеси повинні відповідати сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості і вартості, а також бути зрозумілими.

**Ключові слова:** вдосконалення управління, концептуальний підхід, бізнес-процес, підприємство торгівлі.

Стаття посвячена исследованию концептуальных подходов к совершенствованию

управления бизнес-процессами предприятий торговли. Определено, что существует два концептуальных подхода к совершенствованию бизнес-процессов предприятий торговли. Первый – это постепенный, или пошаговый, подход усовершенствования процессов в рамках существующей организационной структуры управления. Особенность этого подхода заключается в том, что он не требует значительных капиталовложений и предполагает, что конкурентоспособность предприятий уместно повышать, проводя небольшие, но постоянные улучшения бизнес-процессов. Принципы этого подхода легли в основу концепции всеобщего управления качеством (Total Quality Management). Второй – это кардинальный подход, который приводит к существенным изменениям управленческого процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления торговым предприятием. Определены основные методы усовершенствования бизнес-процессов предприятий торговли. В итоге отмечено, что усовершенствованные бизнес-процессы должны отвечать современным требованиям по качеству, сервису, гибкости и стоимости, а также быть понятными.

**Ключевые слова:** усовершенствование управления, концептуальный подход, бизнес-процес, предприятие торговли.

УДК 005.4:330

**Ольшанський О.В.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЗЕД і туризму

Харківський державний університет харчування та торгівлі

*The article focuses on the study of conceptual approaches to improving the management of business processes at trading companies. The paper has determined that there are two conceptual approaches to improving the trading companies' business processes. The first one is a gradual or step-by-step approach to improving the processes within the existing organizational management structure. The peculiarity of this approach is that it does not require any significant investment and suggests that it is appropriate to increase the company competitiveness by performing small but continuous improvements in business processes. The principles of this approach formed the basis of the concept of Total Quality Management. The second one is a cardinal approach which leads to significant changes in the management process and fundamental changes in the organizational structure of management of a trading enterprise. The article has defined the basic methods for improving the business processes of trade enterprises. It is noted that in the end, the improved business processes must meet modern requirements regarding quality, service, flexibility and cost, as well as be clear and understandable. In the modern economic conditions, the improvement of business processes of trade enterprises is carried out by means of a number of methods: fast analysis system technique (FAST); benchmarking; process re-designing; process engineering; business process reengineering (BPR). The methods for improving the trading companies' business processes, along with differences, have a number of common characteristic features. These features reflect a number of requirements that should be taken into account by the company's management when improving their own business processes. The improved business processes must meet modern requirements for quality, service, flexibility and low cost, as well as be transparent and understandable. Despite the integration of jobs, the trading enterprises' business processes must maintain the requirement of simplicity of a specific task for the performers. The analysis of differences and general provisions for the methods of improving trading firms' business processes reveals the possibilities of their application, and depending on the task, allows giving preference to a particular method or a combination of them.*

**Key words:** improvement of management, conceptual approach, business process, trade company.

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах нестабільного зовнішнього середовища бізнесу одним із головних завдань, які стоять перед торговельними підприємствами, є постійне вдосконалення їх фінансово-господарської діяльності, що майже неможливо без упровадження ефективних управлінських методів, новітніх технологій та ефективних прийомів ведення бізнесу. У менеджмент підприємств торгівлі недостатньо впроваджуються сучасні інноваційні підходи до управління бізнес-процесами, такі як: упровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія безперервного до-

сконалення бізнес-процесів BPI (Business Process Improvement), реінжиніринг бізнес-процесів, гринфілд та поєднання функціонального і процесного підходів [1].

Багато підприємств, які намагаються впровадити більш ефективний процесний підхід, спираючись тільки на дослідження теоретичних аспектів, на практиці стикаються з великою кількістю проблем. Саме тому слід приділити особливу увагу дослідженню чинників, які заважають успішному впровадженню перетворень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми вдосконалення системи управління під-

приємством, підвищення його ефективності в різні періоди часу розглядалися у працях провідних теоретиків і практиків: І. Ансоффа, Т. Давенпорта, П. Друкера, М. Портера, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона. Новим імпульсом щодо досліджень системи підвищення ефективності менеджменту підприємства послужила теорія процесного управління, яка знайшла своє відображення у працях зарубіжних авторів Й. Беккера, А. Бйорна, Е. Демінга, К. Шухарт М. Хаммера, Дж. Чампі.

Разом із тим багато питань, пов'язаних із розробленням концептуальних підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі, залишаються маловивченими і дискусійними як у теорії, так і в практичній діяльності.

**Постановка завдання.** Мета роботи полягає у дослідженні питань, пов'язаних із розробленням концептуальних підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Механізм управління бізнес-процесами можна уявити як сукупність організаційних методів та концептуальних підходів до управління бізнесом, який здійснюються шляхом раціонального використання ресурсів, коштів, які у кінцевому підсумку визначають економічний результат (ефект) функціонування бізнесу взагалі. Кожна стадія розвитку бізнесу передбачає кількісну або якісну зміну організаційно-економічних характеристик бізнес-процесів. Саме своєчасне і швидке реагування бізнесу і бізнес-процесів на зміну ринкового середовища, гнучкість, модернізація виробництва дадуть змогу попередити і пом'якшити кризові ситуації на підприємстві, вибравши правильну стратегію реструктуризації (реорганізації) або перепроектування бізнесу (реінжиніринг бізнес-процесів і його організаційно-економічних характеристик).

Управління бізнес-процесами торговельного підприємства передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи щодо вдосконалення бізнес-процесів. У сучасній економічній літературі виділяють два концептуальних підходи до вдосконалення бізнес-процесів:

1. Поступовий, або покроковий, підхід до вдосконалення процесів (запропонований Е. Демінгом) у рамках існуючої організаційної структури управління. Підхід привабливий тим, що не вимагає значних капіталовкладень, а може обійтися і зовсім без них.

К. Шухарт і Е. Демінг вважають, що конкурентоспроможність підприємств доцільно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні поліпшення бізнес-процесів. Безперервне вдосконалення процесів (CPI – Continuous Process Improvement), запропоноване Е. Демінгом у 40-ті роки, є однією з концепцій менеджменту, яка орієнтована на синх-

ронізацію виробництва з потребами споживачів і підвищення ролі окремих виконавців. Е. Демінг запропонував такі принципи управління:

- необхідно ставити мету постійне підвищення якості продуктів і послуг (на відміну від підвищення продуктивності «за всяку ціну»), причому критерії якості виходять від споживача;

- організація робіт для цього трансформується і динамічно вдосконалюється;

- досліджуються й усуваються недоліки виробничої системи, а не окремих працівників;

- у центр уваги ставиться не числовий показник результату тієї чи іншої виробничої функції або діяльності, а якість процесу його виконання;

- знімаються бар'єри, які встановлені виробничими підрозділами, організовується групова (командна) робота;

- підвищується роль рішень та ініціативи кожного працівника [2].

Ці принципи Е. Демінга лягли в основу концепції загального управління якістю – TQM (Total Quality Management) – загальноорганізаційного методу безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, у якій закладено еволюційне вдосконалення діяльності організацій.

Загальне управління якістю – це система управління, яка заснована на виробництві якісних із погляду замовника продукції і послуг. TQM визначається як концепція, яка сконцентрована на якості, сфокусована на замовнику, в основі якої лежать факти та керований командний процес.

Концепція TQM спрямована на планомірне досягнення стратегічної мети організації через безперервне поліпшення роботи. Принципи TQM також відомі як «загальне поліпшення якості», «якість світового рівня», «неухильне поліпшення якості», «загальна якість послуг» і «загальна якість управління». Загальне управління якістю не програма, а систематичний, інтегрований і організований стиль роботи, який спрямований на безперервне її поліпшення.

Дана концепція об'єднала такі підходи до поліпшення бізнес-процесів, які розроблені і використовуються на практиці різними школами консультантів:

- BPI (Business Process Improvement) – поліпшення бізнес-процесів;

- CPI (Continues Process Improvement) – постійне поліпшення процесів;

- ISO 9000 – Стандарти серії ISO 9000.

2. Кардинальний підхід, який запропонований М. Хаммером і Дж. Чампі. Цей підхід призводить до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління торговельним підприємством [3].

Незважаючи на те що обидва підходи базуються на загальному фундаменті процесної теорії та методології управління процесами, зокрема

загальному описі кордонів процесів, описі самого процесу, встановленні контрольних точок у процесах, вимірюванні показників процесу, аналізі отриманої інформації і пропозицій щодо вдосконалення, ці два підходи мають суттєві відмінності.

Так, поступовий підхід більшою мірою орієнтований на вдосконалення окремих стадій бізнес-процесу в рамках функціонально-спеціалізованих структур управління з метою їх уніфікації та стандартизації у рамках ІСО. У результаті такого підходу зменшується адаптивність торговельного підприємства, знижується гнучкість і підвищується бюрократизація в управлінні. Вирішення цієї проблеми на практиці часто зводиться до перенесення функцій структурних підрозділів торговельних підприємств у нові процесні підрозділи, тобто до простого їх перейменування, а не до зміни змісту і призначення.

Другий основний підхід до вдосконалення процесів передбачає дослідження самих процесів діяльності з погляду цінності для споживача. У рамках цього підходу з'являється можливість уникнути функціональної спеціалізації в управлінні або значно знизити її роль за допомогою інтеграції бізнес-процесів.

Проведений аналіз літературних джерел і вивчення практичного досвіду впровадження процесного управління в організаціях показав, що методів однозначного визначення кордонів бізнес-процесу не існує, не може бути й однозначного опису бізнес-процесів будь-якого підприємства, не кажучи вже про однозначну оптимізацію. Звідси можна зробити очевидний висновок, що всі формальні описи бізнес-процесів починаються із суб'єктивного визначення кордонів бізнес-процесів і всі результати оптимізації залежать, у першу чергу, від тієї позиції, яку займає конкретна особа, яка проводить цю роботу, від її кваліфікації, практичного досвіду та творчих здібностей.

Під час визначення кордонів бізнес-процесів можна використовувати такі основні підходи:

- за структурою організації;
- за результатом бізнес-процесу – виготовленим продуктом;
- за ланцюгом створення цінності.

Під час використання першого підходу описують загальні процеси структурних підрозділів верхнього рівня, потім кожен із цих процесів описується як сукупність процесів нижчого рівня. Однак фахівці відзначають [4], що істотним недоліком цього методу є те, що підприємство описується у термінах функціональної діяльності, іншими словами, різні бізнес-процеси описуються як діяльність, яка розподілена за різними функціональними підрозділами і фахівцям, що в підсумку порушує головний принцип «один процес – один підрозділ – один бюджет – один власник процесу». Цей підхід особливо важко застосовувати в торго-

вельних підприємствах, де для отримання одного виду продукції приймає участь декілька підрозділів.

За другого підходу насамперед описується продукт підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу. Найбільш відомими моделями, які використовують даний підхід, є тринадцяти- і восьмипроцесні універсальні моделі, а також модель Шеера. Їхня особливість полягає у чіткій відповідності «процес – результат». До недоліків даного підходу слід віднести те, що його застосування ускладнюється розробленням і впровадженням, а до переваг – те, що орієнтація на кінцевий продукт дає змогу насправді оптимізувати діяльність підприємства, впровадити ефективне бюджетування, різко знизити непродуктивні витрати, надати «прозорість» і керованість бізнесу. Цей підхід доцільно застосовувати на великих торговельних підприємствах із багатопрофільним характером діяльності [5].

Третій підхід заснований на ланцюгу створення цінності, який описаний М. Портером, де виділяються основні бізнес-процеси, що забезпечують створення споживчої цінності продукту, і підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси, що забезпечують функціонування бізнесу і супроводжують створення продукту на всьому протязі його життєвого циклу.

Під час вирішення питання щодо кордонів процесів М. Портер припустив, що кордони ланок ланцюга, а отже, і бізнес-процесів, знаходяться там, де відбувається створення доданої споживчої цінності продукту.

Найважливішим інструментом упорядкування діяльності сучасного підприємства є регламентація процесів. Під регламентацією бізнес-процесу розуміється розроблення нормативно-методичних документів, які частково або повністю встановлюють порядок управління і виконання бізнес-процесу, а також вимоги до ресурсів, які необхідні для його виконання.

Регламентація процесу може бути виконана за допомогою різних документів, які безпосередньо стосуються процесу, і таких, які визначають загальні вимоги до декількох процесів підприємства.

Під час регламентації процесу слід урахувати його основні елементи:

- діяльність з управління процесом: власник процесу і його повноваження, технологія управління процесом (як мінімум – планування і звітність), система показників для управління процесом;
- входи процесу, у тому числі: вимоги до входів; події, які ініціюють початок процесу;
- виходи процесу, у тому числі вимоги до виходів (результатів);
- події, які завершують процес;
- діяльність із перетворення входів у виходи (технологія виконання процесу): відповідальність персоналу;



Рис. 1. Методи вдосконалення бізнес-процесів підприємства

– виконання операцій (структура і взаємозв'язок операцій);

– ресурси, які необхідні для виконання процесу, у тому числі персонал;

– інфраструктура; обладнання; інформація.

У сучасних умовах удосконалення бізнес-процесів здійснюється за допомогою низки методів. Сучасні зарубіжні спеціалісти з управління виділяють п'ять основних методів досягнення цілей удосконалення бізнес-процесів організацій (рис. 1) [1]:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST), в основі якої лежать інтуїтивні методи прийняття рішень. Ця методика спирається на «проривний» підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході одно-дводенної наради, для визначення способів, якими група може поліпшити цей процес протягом наступних 90 днів. Перед закінченням наради керівництво схвалює або відхиляє запропоновані поліпшення.

2. Бенчмаркінг процесу заснований на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, які виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують. Метою бенчмаркінгу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій і запобігання небажаним розбіжностям із ними.

3. Перепроєктування процесу концентрує увагу і зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють, але вимагають корекції у зв'язку з тим, що змінилися вимоги і потреби клієнта або споживача. Під час перепроєктування процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроєктування має досить широкий спектр застосування. За оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70–90% основних бізнес-процесів. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), щоб перепроєктований процес не виявився гірше або краще відповідного еталону.

4. Інжиніринг процесу як метод удосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Саме поняття «інжиніринг» запозичене з інженерної діяльності (від англ. engineering – проектувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Уперше поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» виникло у 1990 р. у США. Авторство BPR належить М. Хаммеру і Дж. Чампі. Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність». Із цього часу BPR викликає активний інтерес фахівців у сфері менеджменту та інформаційних технологій [3].

Методи вдосконалення бізнес-процесів поряд із відмінностями мають низку загальних характерних особливостей. Ці особливості відображають низку вимог, які повинні враховуватися менеджментом підприємства, вдосконалюючи власні бізнес-процеси. Удосконалені бізнес-процеси повинні відповідати сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, у бізнес-процесах повинна зберігатися вимога простоти конкретного завдання.

Аналіз відмінностей і визначення загальних положень методів щодо вдосконалення бізнес-процесів розкриває можливості їх застосування, дає змогу залежно від поставленого завдання віддавати перевагу конкретному методу поліпшення і зміни бізнес-процесу або їх комбінації.

**Висновки з проведеного дослідження.** У процесі проведеного дослідження було виділено два концептуальних підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі:

1. Поступовий, або покроковий, підхід до вдосконалення процесів у рамках існуючої організаційної структури управління. Підхід привабливий тим, що не вимагає значних капіталовкладень, передбачає, що конкурентоспроможність підприємств доцільно підвищувати, проводячи невеликі, але постійні поліпшення бізнес-процесів.

2. Кардинальний підхід. Цей підхід призводить до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління торговельним підприємством.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Ольшанський О.В. Розробка концепції удосконалення управління бізнес-процесами під-

приємств торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6(49). С. 110–113.

2. Deming W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986. 510 p.

3. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins, 1993. 32 p.

4. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский и др. Москва : Финансы и статистика, 1998. 256 с.

5. Ольшанський О.В. Розробка алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 153–157.

## НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ТРАНСПОРТНОГО СЕРВІСУ

### SCIENTIFIC APPROACHES TO THE EVALUATION OF TRANSPORT SERVICE QUALITY

У статті розглянуто чотири точки зору на якість, на основі яких представлено сучасні наукові школи оцінювання якості сервісу. Розглянуто поняття простої, складної та інтегральної якості перевезень. Для кількісної оцінки якості перевезень пасажирів виділяють: безпеку, організацію руху, частоту, ритмічність, регулярність, точність, витрати часу на поїздки (з урахуванням очікувань та швидкості), зручність у дорозі. Розглянуто модель якості К. Грьонруса. Проведено аналіз інструменту вимірювання якості – SERVQUAL. Визначено три важливі поняття якості перевезень: надана якість перевезень, сприйнята якість перевезень, ставлення до якості перевезень. Маркетинг транспортних послуг матиме найбільший вплив на сприйняту якість та ставлення до неї. Визначено різницю між наданою та сприйнятою якістю транспортної послуги: загрози та можливості перевізника. Вимірювання різниці між наданою та сприйнятою якістю пасажирських перевезень дає відповідь на питання щодо оптимального рівня його якості з погляду інтересів перевізника. Однак така відповідь буде точковою оцінкою, оскільки вона не враховуватиме динаміки сприйнятої та наданої якості.

**Ключові слова:** якість, якість обслуговування, якість перевезень, проста якість, складна якість, інтегральна якість, кількісна оцінка якості.

*В статье рассмотрены четыре точки зрения на качество, на основе которых*

*представлены современные научные школы оценивания качества сервиса. Рассмотрены понятия простого, сложного и интегрального качества перевозок. Для количественной оценки качества перевозок пассажиров выделяют: безопасность, организацию движения, частоту, ритмичность, регулярность, точность, затраты времени на поездку (с учетом ожиданий и скорости), удобство в дороге. Рассмотрена модель качества К. Грюнруса. Проведен анализ инструмента измерения качества – SERVQUAL. Определены три важных понятия качества перевозок: предоставленное качество перевозок, воспринимаемое качество перевозок, отношение к качеству перевозок. Маркетинг транспортных услуг будет иметь наибольшее влияние на воспринимаемое качество и отношение к нему. Определена разница между предоставленным и воспринимаемым качеством транспортной услуги: угрозы и возможности перевозчика. Измерения разницы между предоставленным и воспринимаемым качеством пассажирских перевозок дает ответ на вопрос относительно оптимального уровня его качества с точки зрения интересов перевозчика. Однако такой ответ будет точечной оценкой, поскольку она не учитывает динамики воспринимаемого и предоставленного качества.*

**Ключевые слова:** качество, качество обслуживания, качество перевозок, простая качество, сложная качество, интегральное качество, количественная оценка качества.

УДК 658

**Петровська С.І.**  
старший викладач кафедри економіки  
Національний транспортний  
університет

*Only after measuring the quality can be determined the parameters of managerial influence on it. Four points of view on quality are considered in the article, on the basis of which modern scientific schools of service quality assessment are presented. The concept of simple, complex and integral quality of transportations is considered. To quantify the quality of passenger transportation, the following are distinguished: safety, traffic organization, frequency, rhythm, regularity, accuracy, travel time (taking into account expectations and speed), convenience on the road. The quality model of K. Griunrus is considered. Over time, the division into technical and functional quality lost its primary importance, there were other interpretations, additions. The analysis of the quality measurement tool SERVQUAL was carried out. Considering the peculiarities of passenger transportation services, acceptable paradigms for measuring its quality are: production and that based on the passenger's response to the parameters of a particular variant of service provision. The "Confirmation of Expectations" paradigm may gain momentum in the development of new types of transportation, the introduction of a new rolling stock, and significant changes in the technology of providing complementary services. Three important concepts of quality of transportation are defined: the quality of transportations is provided, the quality of transportations is perceived, the relation to the quality of transportations. Marketing of transport services will have the greatest impact on perceived quality and attitude towards it. The difference between the given and the accepted quality of transport service is determined: threats and opportunities of the carrier. Here, researchers are trying to adapt methods and techniques from publications from the first group to a specific measurement case. In addition to the practical value of these works for service industries, in which there is a quality assessment, they show the lack of information capacity of methods and techniques, indicating their inherent methodological flaws, complexity of adaptation.*

**Key words:** quality, quality of service, quality of transportation, simple quality, complex quality, integral quality, quantitative assessment of quality.

**Постановка проблеми.** Лише після вимірювання якості можуть бути визначені параметри управлінського впливу на неї. У статті зосередимося на тому, якою буває якість транспортного обслуговування залежно від позиції оцінювання, а також покажемо залежні від цього переваги і недоліки наукових підходів до її вимірювання. Дослідників, які зробили внесок у розвиток теорії оцінювання якості за певним напрямом, сотні. У даному разі згадуються прізвища тих, хто найбільше вплинув на методологію оцінювання якості саме транспортного сервісу

для пасажирів. Раніше доказом якості обслуговування був бездоганний процес її надання. Тут виходили з позиції, що якісне виробництво забезпечує якісний сервісний процес, а це й є якістю. Спонукальним чинником мало бути прагнення менеджменту. Якість має зароджуватися на ранніх стадіях, а не бути наслідком інспекцій та управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням підходів до оцінювання якості транспортного сервісу присвячено праці вчених К. Лавлок, О.В. Бакалінського, К. Грьонруса, А. Фейген-

баума, Т.С. Мельник, К.Ю. Гілевської, Г.Ю. Кучерук, Я. Цибулки.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз наукових шкіл оцінювання якості сервісу, розгляд поняття простої, складної та інтегральної якості та запропонування поняття наданої якості перевезень, сприйнятої якості перевезень, ставлення до якості перевезень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Чотири точки зору на якість – філософська, виробнича, економічна, ринкова – знайшли відображення в роботі Д. Гарвіна. За О.В. Бакалінським ці точки зору є «рівнями якості» – від найпростішої (виробничої) до найскладнішої (трансцендентальної) [1, с. 9]. У його монографії стверджується, що з кожним із цих рівнів методологія вимірювання якості ускладнюється. Наукові школи оцінювання якості сервісу можна представити, як показано на рис. 1.

Раніше доказом якості обслуговування був бездоганний процес її надання. Тут виходили з пози-

ції, що якісне виробництво забезпечує якісний сервісний процес, а це й є якістю. Спонукальним чинником мало бути прагнення менеджменту.

В. Демінг та Д. Джуран були яскравими представниками саме управлінської виробничої школи якості. Натомість праці К. Ішикави було присвячено переважно розробленню методів контролю виробничої якості.

У роботах А. Фейгенбаума виникла нова ідея – тотального управління якістю. Вона полягає у поширенні управління якістю не лише на сферу виробництва, а й на всі функції підприємства [2, с. 259]. Якість має зароджуватися на ранніх стадіях, а не бути наслідком інспекцій та управління. За А. Фейгенбаумом тотальна система якості – це погоджена на всіх виробничих рівнях задокументована структура, яка містить технічні та управлінські процедури, координацію дій людей, машин та інформації, що є практичним способом для досягнення задоволення споживача та економічної собівартості якості.

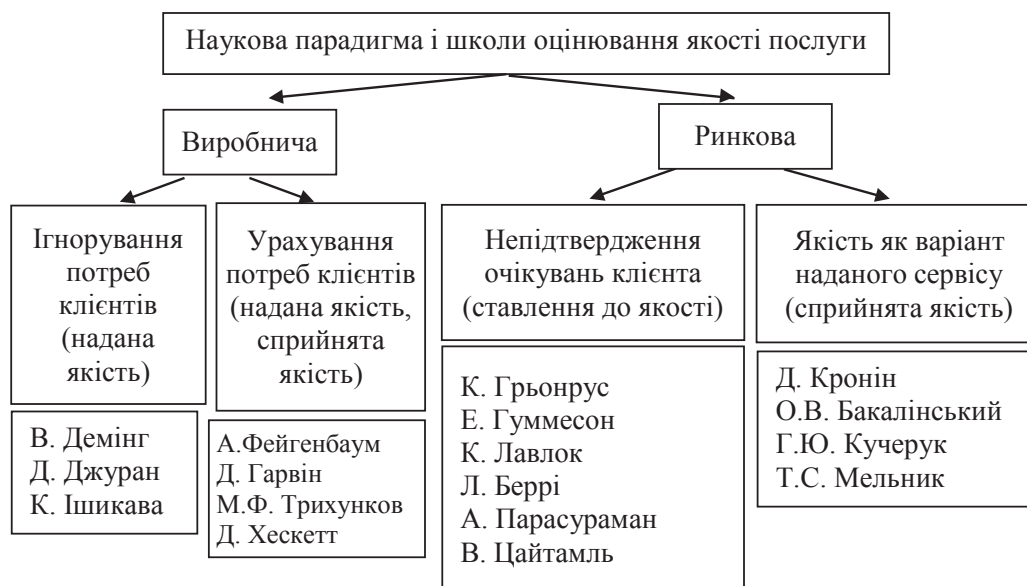


Рис. 1. Сучасні наукові школи оцінювання якості сервісу

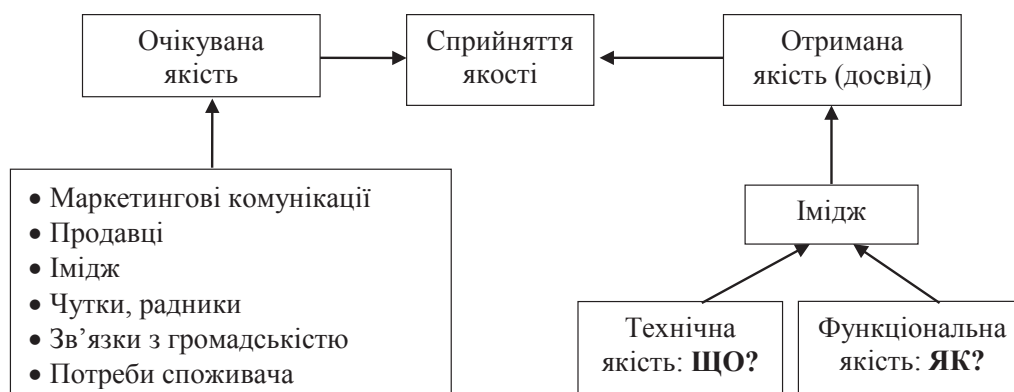


Рис. 2. Модель якості К. Грьонруса

У 80-х роках минулого сторіччя Д. Гарвін запропонував вісім напрямів вимірювання якості: надійність, особливості, відповідність, довговічність результату, ефективність усунення проблем, швидкість та ввічливість, естетика, сприйнята якість. Ці напрями також більшою мірою відтворювали саме виробництво послуги, але містили й певні управлінські складники.

У контексті транспортних послуг ідеї А. Фейгенбаума і Д. Гарвіна розвивав М.Ф. Трихунков [3]. Особливості функціонування залізниць у пасажирських перевезеннях вплинули на «виробничі» визначення та підходи до оцінювання якості. Введено поняття простої, складної та інтегральної якості.

*Проста якість* пасажирських перевезень характеризується однією важливою властивістю (наприклад, тривалістю переміщення в просторі).

*Складна якість* характеризується всіма натуральними властивостями (показниками) перевезень: безпекою, швидкістю, показниками якості сервісу в дорозі, обслуговування на вокзалах тощо.

*Інтегральна якість* характеризується не лише всіма згаданими вище властивостями, а й показниками витрат (експлуатаційних, капітальних, приведених) на їх здійснення.

Так, для кількісної оцінки якості перевезень пасажирів виділяли: безпеку, організації руху, частоту, ритмічність, регулярність, точність, витрати часу на поїздку (з урахуванням очікувань та швидкості), зручність на станціях та в дорозі.

Така точка зору була відображенням результатів іншої роботи, яку присвячено зв'язку якості з утворенням прибутку у так званому «ланцюгу». Цей виробничий погляд на роль якості в економіці підприємства став кроком до ринкового розуміння якості.

К. Лавлок та Е. Гумессон підтвердили, що використання товарних підходів до оцінювання якості сервісу вже не відповідає вимогам часу, для послуг варто концентруватися на перспективах споживача, а не виробника [4, с. 20–41].

У Європі основоположником ринкового погляду на якість сервісу став К. Грьонрус [5, с. 31–34]. Його праці заклали основи нової наукової парадигми якості сервісу як «непідтвердження очікувань». За К. Грьонрусом споживач оцінює якість послуги, порівнюючи свої очікування з тим сервісом, що він отримав. Якість оцінюється тим, наскільки рівень сервісу відповідає очікуванням споживача.

Модель якості К. Грьонруса приведено на рис. 2. Вона була першою з тих, що заклали підвалини школи вимірювання якості як ступеня непідтвердження очікувань клієнта.

Також у ній слід звернути увагу на поняття технічної та функціональної якості сервісу. Технічною є те, що клієнт одержить від сервісного процесу. Наприклад, поїздка тривала за розкладом, що від-

повідає стандарту обслуговування, технічна якість добра. Функціональною вважається те, як саме клієнт отримував послугу. Наприклад, пасажира обслуговували ввічливо, функціональна якість відповідала стандарту.

Із часом поділ на технічну та функціональну якість утратив своє первинне значення, з'явилися інші тлумачення, доповнення.

Прибічниками школи якості як непідтвердження очікувань клієнта у США є А. Парасурман, В. Цайтамль та Л. Беррі. Вони запропонували поширену модель якості послуги, де вказали на п'ять розривів.

Ґрунтуючись мета-аналізі, вони також пропонують інструмент вимірювання якості – SERVQUAL (service quality – якість сервісу, англ.) Задум розробки шкали SERVQUAL полягав у бажанні створити інструмент визначення детермінантів якості, які дадуть змогу відрізнити низьку та високу якість сервісу, покажуть основні тенденції, можуть бути використані для бенчмаркінгу.

Проте інші дослідники звернули увагу, що виміри, за якими оцінювалася якість у першій редакції SERVQUAL, мали сильні зв'язки один з одним. Через це В. Цайтамль оформила тестові запитання для респондентів так [6].

Матеріальні свідоцтва:

1. Сучасне обладнання.
2. Привабливе приміщення.
3. Охайний персонал.
4. Візуально привабливі речі, що асоціюються

із сервісом.

Надійність:

5. Надання послуги відповідно до обіцянок.
6. Щира зацікавленість у розв'язанні проблеми.
7. Виконання за першим зверненням.
8. Надання послуги в обіцяний час.
9. Безпомилкове виконання.

Бажання допомоги:

10. Інформування про час, коли послуга буде закінчена.

11. Надання обіцяного сервісу.

12. Бажання допомоги.

13. Готовність відповісти на запитання клієнтів.

Певність:

14. Поведінка персоналу запевняє в довірі.

15. Відчуття безпеки угоди.

16. Незмінна ввічливість.

17. Компетентні для відповіді на запитання клієнтів.

Емпатія:

18. Індивідуальна увага.

19. Зручні години роботи.

20. Надання індивідуалізованої допомоги.

21. Сприйняття потреби клієнта як власної.

22. Розуміння специфічних потреб клієнтів.

Українські відповідники вимірів якості за шкалою SERVQUAL подано за працею [7].



Різниця між наданою та сприйнятою якістю транспортної послуги	Загрози та можливості перевізника
Надана якість > Сприйнята якість	Можливість збільшення відчуття задоволення в пасажирів
Надана якість = Сприйнята якість	Якщо економічні цілі перевізника досягаються, то така якість перевезень вважається оптимальною
Надана якість < Сприйнята якість	Загроза зменшення відчуття задоволення в пасажирів

**Рис. 3. Різниця між наданою та сприйнятою якістю транспортної послуги: загрози та можливості перевізника**

Для вимірювання за SERVQUAL використовувалися шкали Р. Лікерта із сімома пунктами – від «цілковито не погоджуюся» до «цілком погоджуюся». Дослідження проводилося у вигляді трьох інтерв'ю з кожним респондентом: виявляли прийнятний, бажаний та реальний рівень якості за кожним виміром шкали. Відстані між цими величинами показували, наскільки очікування клієнта відповідають його поточному враженню від сервісу.

Нині шкала SERVQUAL набула рис «стандарту» вимірювання якості сервісу. Проте роботи низки дослідників (про це далі) свідчать, що надійно вимірюються лише два складники – «внутрішня» та «зовнішня» якість [4].

Так, у роботах Д. Кроніна доведено, що SERVQUAL має суттєві методологічні вади. Цей автор пропонує інший підхід до вимірювання – шкалу SERVPERF, – вважаючи якістю сервісу реакцію клієнта на параметри конкретного варіанту надання послуги. Проте головним результатом досліджень Д. Кроніна, М. Бреді і Д. Халта стала модель «якість – цінність – задоволення» та вивчення її складних внутрішніх зв'язків.

Зробимо проміжний висновок, що, зважаючи на особливості послуги з перевезень пасажирів, прийнятними парадигмами вимірювання її якості є: виробнича й та, що ґрунтується на реакції пасажирів на параметри конкретного варіанту надання послуги. Парадигма «непідтвердження очікувань» може набувати ваги під час розроблення нових видів перевезень, запровадження нового рухомого складу, значних змін технології надання послуг-доповнювачів.

З огляду на викладене вище, визначимо три важливі в подальшому поняття.

Надана якість перевезень – виконання сервісного процесу в границях внутрішніх стандартів перевізника.

Сприйнята якість перевезень – оцінка пасажиром параметрів послуги за конкретного варіанта її надання.

Ставлення до якості перевезень – різниця оцінок пасажирів між його очікуваннями від послуги та реакцією на параметри конкретного варіанта її надання.

Зробимо висновок, що маркетинг транспортних послуг матиме найбільший вплив на сприйняту якість та ставлення до неї. Меншою мірою діяльність перевізника з маркетингу послуг впливатиме на його виробничу (надану) якість.

У такому контексті важливим для перевізника виглядатиме різниця між наданою та сприйнятою якістю транспортної послуги. Вперше на цю управлінську проблему звернув увагу О.В. Бакалінський. Через те, що вона є важливою для даного дослідження, зупинимося на ній (рис. 3).

Вимірювання різниці між наданою та сприйнятою якістю пасажирських перевезень дає відповідь на питання щодо оптимального рівня його якості з погляду інтересів перевізника. Однак така відповідь буде точковою оцінкою, оскільки вона не враховуватиме динаміки сприйнятої і наданої якості.

На користь такої точки зору свідчать результати досліджень О.Л. Ричарда [4]:

- існує позитивний зв'язок між очікуваннями та сприйнятою якістю, якщо клієнт може управляти наданою якістю послуги;
- зв'язок відсутній, якщо клієнт не впливає на надану якість;
- зв'язок негативний: коли великі очікування стикаються з низькою наданою якістю, вона оцінюється як незадовільна (рис. 4).

Попри елегантну концептуалізацію наслідків величини різниці між наданою і сприйнятою якістю послуги, не знаходимо показників і згадки про методи їх вимірювання. Встановимо собі



**Рис. 4. Модель непідтвердження очікувань від сервісу О.Л. Ричарда**

за завдання розроблення методичної бази такого оцінювання.

Якщо подивитися на роботи в галузі оцінювання якості послуг незалежно від наукової школи, їх можна поділити на дві групи.

У першій ведеться дискусія щодо загальних підходів до вимірювання якості. Й навіть існування в них практичних прикладів не змінює їхнього спрямування на пошук універсальних методик вимірювання якості.

Друга – є значно більшою за кількістю. Тут дослідники намагаються пристосувати методи та методики з публікацій із першої групи до конкретного випадку вимірювання. Крім практичного значення цих робіт для сервісних галузей, в яких відбувається оцінювання якості, вони показують недостатність інформаційної потужності методів та методик, указують на властиві їм методологічні вади, складності адаптації тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропоновано три важливі в подальшому поняття: надана якість перевезень, сприйнята якість перевезень, ставлення до якості перевезень. Таким

чином, маркетинг транспортних послуг матиме найбільший вплив на сприйняту якість та ставлення до неї. Меншою мірою діяльність перевізника з маркетингу послуг впливатиме на його виробничу (надану) якість.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бакалінський О.В. Маркетингове забезпечення впровадження перспективних видів залізничного рухомого складу : монографія. Київ : ДЕУТ, 2012. 268 с.
2. Feigenbaum A.V. Total quality control. New York : McGraw–Hill, 1983. 851 p.
3. Трихунков М.Ф. Транспортное производство в условиях рынка. Качество и эффективность. Москва : Транспорт, 1993. 255 с.
4. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. Москва : Вильямс, 2005. 1008 с.
5. Groenroos C. Service management and marketing. Lexington, MA : Lexington books, 1990. 134 p.
6. Zeithaml V.A. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York : The Free Press, 1990. 125 p.
7. Richard L. Oliver. Satisfaction – A behavioral perspective on the consumer. New York : McGraw-Hill, 1997. 356 p.

## ШЛЯХИ ПРАКТИЧНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

### WAYS OF PRACTICAL SOLUTION OF PROBLEM ISSUES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF THE PUBLISHING AND PRINTING INDUSTRY

УДК 330.34:658+655

**Сафонов Ю.М.**

заступник директора  
Державної наукової установи  
«Інститут модернізації змісту освіти»;  
д.е.н., професор  
кафедри національної економіки  
та публічного управління  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
**Михайловська О.В.**  
к.е.н., доцент кафедри публічного  
управління та менеджменту організацій  
Чернігівський національний  
технологічний університет

У статті досліджено розвиток стратегічного менеджменту в світі, проаналізовано взаємозв'язок понять «стратегічне управління», «стратегія розвитку», «стратегія», «розвиток», на основі чого сформульовано загальне бачення стратегічного управління. Побудований організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком виробництва підприємств видавничо-поліграфічної галузі, наведено схему взаємодії із закладами освіти у напрямі формування потенціалу стратегічного розвитку. Запропоновано: 1) заходи державної підтримки стратегічного розвитку національної видавничо-поліграфічної галузі; 2) використання проектного підходу, що дозволить прискорити процес стратегічного розвитку видавничих та поліграфічних підприємств, на основі формування, нарощення та використання потенціалу галузі.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічний розвиток, стратегія, розвиток, видавничо-поліграфічна галузь.

В статье исследовано развитие стратегического менеджмента в мире, про-

анализирована взаимосвязь понятий «стратегическое управление», «стратегия развития», «стратегия», «развитие», на основе чего сформулировано общее видение стратегического управления. Построен организационно-экономический механизм стратегического управления развитием производства предприятий издательско-полиграфической отрасли, приведена схема взаимодействия с учебными заведениями в направлении формирования потенциала стратегического развития. Предложено: 1) меры государственной поддержки стратегического развития национальной издательско-полиграфической отрасли; 2) использование проектного подхода, который позволит ускорить процесс стратегического развития издательских и полиграфических предприятий на основе формирования, наращивания и использования потенциала отрасли.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегическое развитие, стратегия, развитие, издательско-полиграфическая отрасль.

*Rapid changes in the modern external environment orient strategic management of production enterprises to find new ways to solve the problem issues of their development. The path of Ukraine to the European Community affects all spheres of national production. The orientation of Ukrainian enterprises to solve the problems of long-term development encourages the use of models, methods and tools of strategic management. The article is devoted to the search of practical solution of problem issues of strategic management of enterprises of the publishing and printing industry. The article describes the stages of development of strategic management in the world, analyzes the relation between the concepts of "development strategy", "strategy", "development" in the system of strategic management of an industrial enterprise, confirms their close interconnection and forms a general definition of strategic management. An example of a phased structure of the organizational and economic mechanism of strategic management of the production of publishing and printing enterprises was developed and presented. It aimed at ensuring the development of its resource potential. It was clarified that problems with the formation of proper support of the strategic development of the Ukrainian publishing and printing industry are problematic at the state level, and some measures are proposed that will allow them to be eliminated. Based on the conducted research, the importance of infrastructure formation was substantiated, which would help to solve the strategic problems of enterprises of the publishing and printing industry. The use of the project approach to practical solution of the problems of strategic development of the investigated branch was suggested. This approach is considered on the example of publishing and printing companies in the region and is directed at the national system of strategic management of the publishing industry.*

**Key words:** strategic management, enterprise strategy, strategy, development, publishing and printing industry.

**Постановка проблеми.** В умовах трансформаційних змін в державі виробничим підприємствам необхідно пристосовувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища. Вирішити пов'язані з цим проблеми можливо завдяки стратегічному управлінню. Українська видавничо-поліграфічна галузь (ВПГ) є дуже важливим елементом національної економіки. Вона, хоча й займає невелику частку в складі переробної промисловості, проте є стратегічним пріоритетом для держави. Тому пошук шляхів розвитку видавничих та поліграфічних підприємств завжди є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі продовжується дискусія з приводу обґрунтування найефективніших шляхів розбудови видавничо-поліграфічної сфери. Чисельні дослідження присвячені виявленню чинників, вплив яких гальмує та усклад-

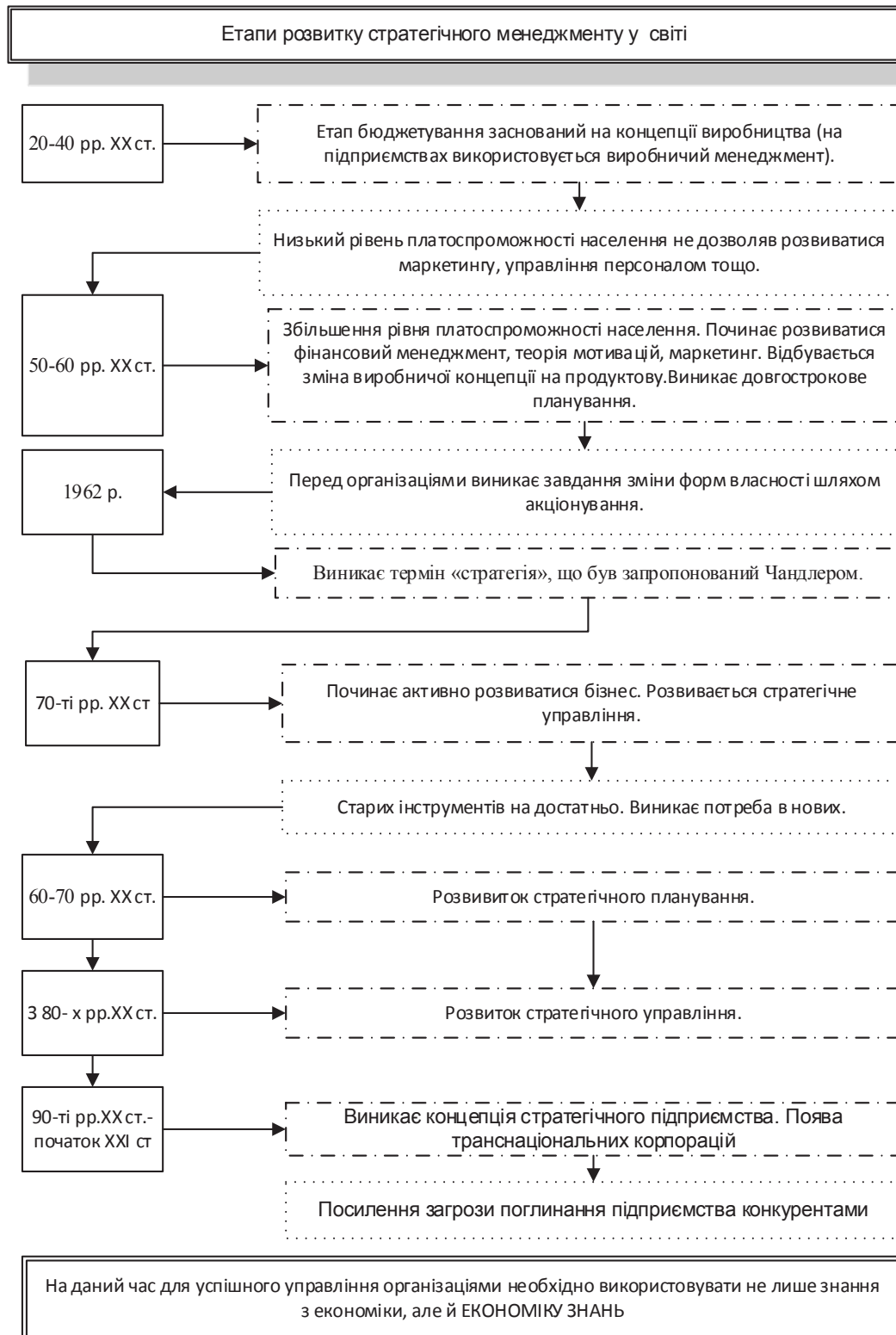
нює стратегічний розвиток галузі. Серед найактуальніших з них слід виділити роботи Є. Палиги, Л. Швайки, Я. Котляревського, А. Штангрета, О. Афоніна. Однак, слід відзначити, що більшість розробок стосуються лише окремих сфер видавничо-поліграфічної діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження стратегічного управління підприємствами видавничо-поліграфічної галузі та розробка шляхів практичного розв'язання проблемних питань стосовно їх довгострокового розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний менеджмент підприємств має орієнтуватися на швидкі зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Шлях України до Європейської спільноти передбачає трансформаційні процеси в державі (орієнтація на європейські стандарти, децентралізація влади, розвиток громадянського

суспільства), які обов'язково вплинуть на всі галузі національного виробництва. Орієнтація сучасних підприємств на розв'язання проблем, що пов'язані з довгостроковим розвитком передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління. Досліджуючи поняття «розвиток

підприємства», доцільно дослідити систему стратегічного управління підприємства. Відзначимо, що «стратегічний розвиток підприємства» розуміють як безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що



**Рис. 1. Процес розвитку стратегічного менеджменту у світі**

Джерело: побудовано на основі [2; 3]

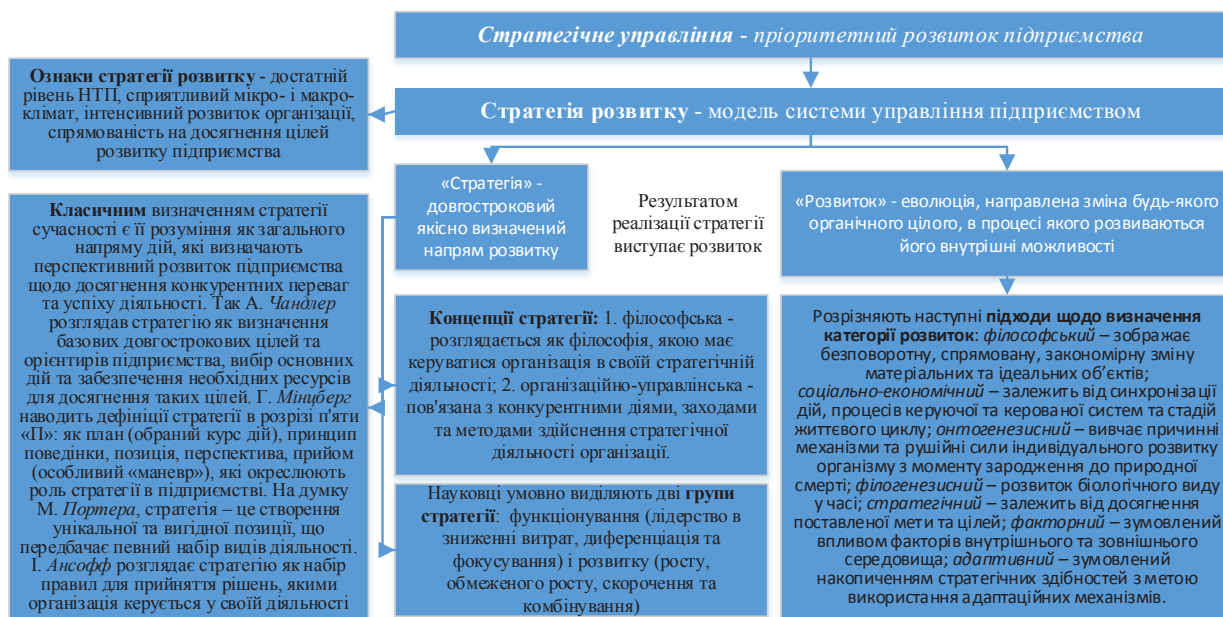


Рис. 2. Співвідношення понять «стратегія розвитку», «стратегія», «розвиток» в системі стратегічного управління промисловим підприємством

Джерело: побудовано на основі [4; 5; 6; 7]



Рис. 3. Етапи організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком виробництва підприємств ВПГ

Джерело: побудовано авторами

формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей [1]. Як відомо, основою стратегічного управління є стратегія, що включає низку взаємопов'язаних конкретних положень, які можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності підприємства. Тобто, стратегічне управління дає змогу зібрати воедино весь комплекс управлінської діяльності спрямований на розвиток підприємств на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. У загальному вигляді етапи розвитку стратегічного менеджменту у світі наведено на рисунку 1.

У мережі Інтернет існує дуже багато публікацій як закордонних, так і вітчизняних науковців у сфері стратегічного управління не лише підприємствами, а й галузями, неурядовими організаціями, державами та різними сферами людської діяльності. У результаті проведеного аналізу деяких досліджень, можемо сформулювати загальне уявлення про систему стратегічного управління промисловими підприємствами (рис. 2).

Отже, у загальному вигляді стратегічне управління промислового підприємства спрямована на досягнення його довгострокових цілей (результатів) за допомогою формування, нарощення та використання його потенціалу, ефективного ресурсного менеджменту в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

У рамках даного дослідження далі розглянемо приклад поетапної структури організаційно-економічного механізму стратегічного управління виробництвом підприємства ВПГ, що ґрунтується на ефективному використанні матеріальних ресурсів та ресурсоощадження як заходів формування його ресурсного потенціалу (рис. 3).



**Рис. 4. Взаємодія навчальних закладів та підприємств ВПГ у напрямі формування потенціалу стратегічного розвитку**

*Джерело: побудовано авторами*

Для забезпечення стратегічного розвитку ВПГ також важливо враховувати трудовий потенціал підприємства. Тому необхідною умовою стратегічного управління справедливо можна вважати постійну взаємодію вищих навчальних закладів з видавництвами та поліграфічними підприємствами. На рисунку 4 наведено процес такої безперервної взаємодії на основі стратегічного партнерства.

У зв'язку з великою кількістю відомостей про стан зовнішнього та внутрішнього середовища на різних рівнях стратегічного управління також постає необхідність врахування інформаційної складової. Об'єктивно-цільова направленість інформаційних потоків та об'єктивність отриманих висновків на всіх етапах збору та обробки даних повинні виступати основними вимогами моніторингу розвитку ВПГ. До основних цілей моніторингу даного напрямку слід віднести: 1) вчасне виявлення і прогнозування імовірності розвитку негативних явищ, котрі можуть вплинути на якість та стан розвитку ВПГ; 2) якість інформаційного середовища процесу стратегічного; 3) створення необхідних банків даних.

На даний момент гостро стоїть питання про формування належної стратегії підтримки та розвитку ВПГ на державному рівні. Слід відзначити, що дана стратегія повинна включати всі сфери діяльності галузі: державні та приватні друкарні й видавництва, навчальні заклади, постачальників обладнання, матеріалів та ін. Вона повинна надати можливість забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних компаній. Зазначене неможливо виконати без підтримки держави. Деякі соціально-економічні питання залежать від стану зовнішньоекономічної діяльності країни. Маючи високий експортний потенціал, на даний час держава використовує його неефективно. За обсягами експорту на душу населення Україна поступається більшості країн Центральної та Східної Європи. Розвиток зовнішньої торгівлі країни відбувається під комплексною дією зовнішніх та внутрішніх чинників, котрі носять як позитивний, так і негативний характер. Отже, можна запропонувати деякі заходи державної підтримки стратегічного розвитку української ВПГ: 1) покращення інвестиційного клімату; 2) підвищення якості товарів, приділивши увагу питанням стандартизації; 3) підвищення стійкості галузі стосовно негативного впливу цін на енергоносії; 4) підтримка експортоорієнтованих підприємств; 5) зменшення рівня корупції; 6) сертифікація української продукції відповідно стандартів ЄС; 7) удосконалення інструментів і механізмів регулювання зовнішньої торгівлі; 8) проведення наступальної експортної політики за допомогою дипломатичних і політичних важелів; 9) проведення ревізії законодавства України, що регулює зовнішню економічну діяльність; 10) збільшення

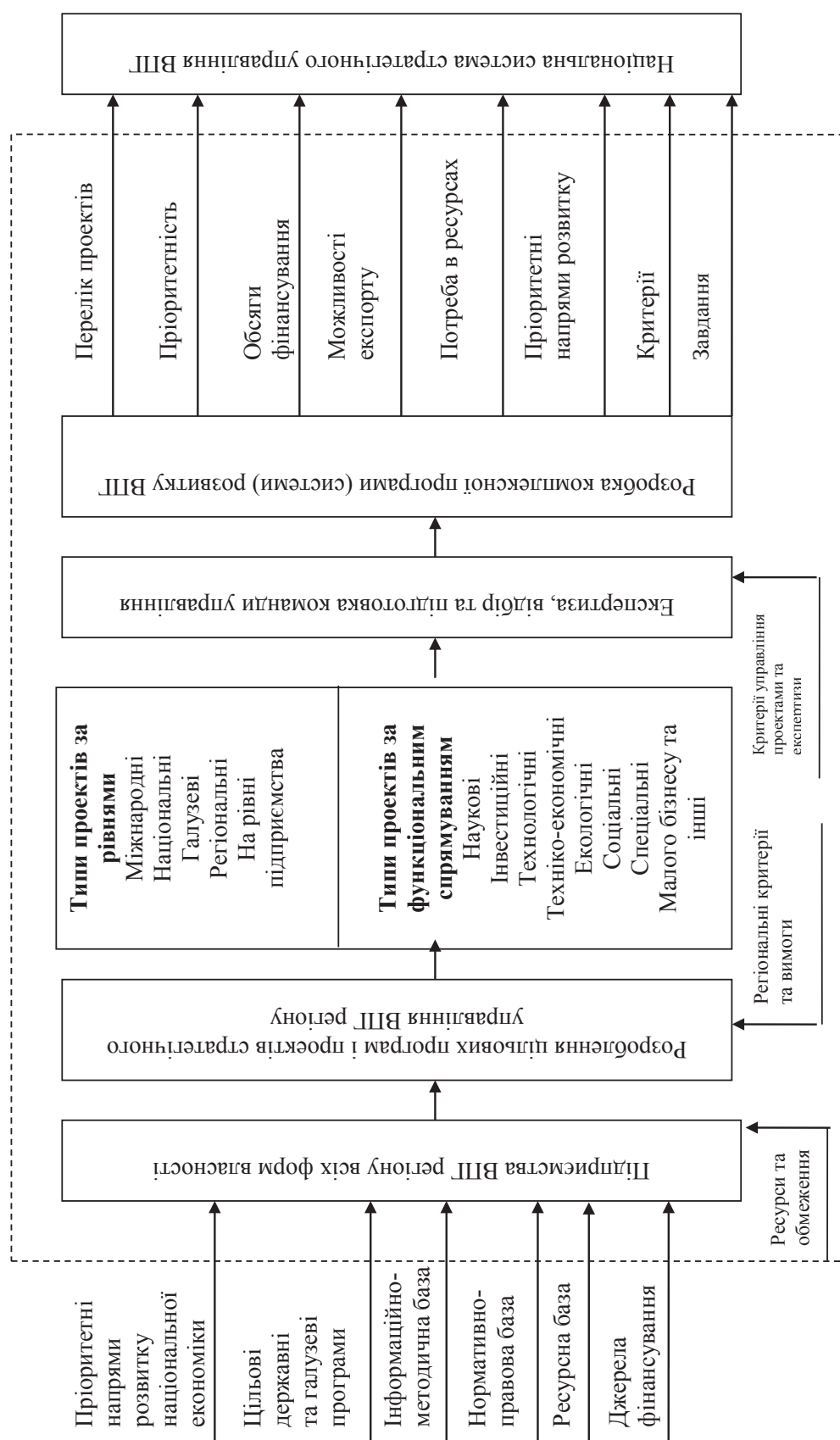


Рис. 5. Проектний підхід до практичного вирішення проблем стратегічного розвитку VPP

Джерело: запропоновано авторами

закупівель ліцензій на новітні технології (ноу-хау); 11) прискорення науково-технічного прогресу ВПГ; 12) сприяння участі підприємств ВПГ в міжнародних проектах за пріоритетними напрямками; 13) зменшення залежності виробництва ВПГ України від імпортованих ресурсів [8].

Кожна зі складових стратегічного розвитку ВПГ багатокомпонентна й багатофункціональна, з великим набором внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Виходячи з цього, надзвичайно важливим стає формування інфраструктури, яка б сприяла практичному розв'язанню стратегічних проблем підприємств ВПГ [9].

Використання проектного підходу, що включає підсистеми й завдання, покликане прискорити процес стратегічного розвитку ВПГ, на основі формування, нарощення та використання наявного потенціалу галузі. Дані цілі планується досягти шляхом автоматизації функцій, які за єдиними критеріями, що відбивають потенційні та наявні можливості регіону, оцінюють результативність роботи суб'єктів господарювання щодо стратегічного управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Ґрунтуючись на проведеному дослідженні можна зробити наступні висновки: 1) пошук практичного розв'язання проблемних питань управління підприємствами ВПГ спонукає до використання моделей, методів та інструментів стратегічного менеджменту; 2) існує тісний взаємозв'язок між поняттями «стратегія розвитку», «стратегія», «розвиток»; 3) проблемним є питання стосовно формування належної підтримки стратегічного розвитку української ВПГ на державному рівні. На основі зазначеного у статті запропоновано використання проектного підходу щодо практичного розв'язання проблем стратегічного розвитку ВПГ, що дозволить: 1) створити умови, які забезпечать подаль-

ший розвиток ВПГ; 2) сприятиме становленню партнерських відносин; 3) послабить інформаційні бар'єри; 4) дозволить удосконалити процеси забезпечення ресурсами підприємств ВПГ як на мезо- так і на макрорівні.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Meier G.M. Leading Issues in Economic Development. Oxford University press, 2005. 672 p.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
4. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL : [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)
5. Пріб К. А. Формування стратегії розвитку підприємств видавничо-поліграфічної галузі. Інтеллект XXI, 2014. № 6. С. 30-38. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2014\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_6_6).
6. Тюха І. В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості, 2013. № 3. С. 33-37. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2013\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_9).
7. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии, 2017. № 1. С. 120-130. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma\\_2017\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2017_1_19).
8. Михайловська О. В. Макроекономічне регулювання ресурсного забезпечення видавничо-поліграфічної галузі. Формування ринкових відносин в Україні, 2011. № 2. С. 138-144. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2011\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_2_34).
9. Михайловська О. В. Проблеми регулювання ресурсного забезпечення видавничо-поліграфічної галузі. Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління, 2011. № 2. С. 68-75. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2011\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2011_2_11).



## СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ДОХОДІВ ТА ОБСЯГІВ ТРАНСФЕРТНИХ ПЛАТЕЖІВ МІСЦЕВИМ БЮДЖЕТАМ

### SCENARIOUS MODELING OF INCOME AND VOLUMES OF TRANSFER PAYMENTS TO LOCAL BUDGETS

Стаття присвячена дослідженню наукового завдання з оптимізації надходжень та витрат бюджетів різних рівнів національної економіки. Визначено, що за реформою децентралізації. досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади шляхом відповідного перерозподілу коштів бюджетів різних рівнів є ключовим напрямком розвитку. Було проведено статистико-економічний аналіз податкових надходжень та витрат бюджетів різних рівнів, в розрізі областей України для визначення поточного стану впровадження реформи децентралізації. Розглянуто гіпотези про наявність статистичного зв'язку між надходженнями платежів до бюджетів різних рівнів та показниками соціально-економічного розвитку регіонів за звітний період. Удосконалено методичний підхід до прогнозування доходів місцевих бюджетів з урахуванням факторів соціально-економічного розвитку регіонів, що на відміну від існуючих дозволяє виконувати сценарне моделювання обсягів трансфертних платежів місцевим бюджетам.

**Ключові слова:** державне регулювання економіки, доходи місцевих бюджетів, податкові інструменти, реформування податкової системи.

Стаття посвящена исследованию научной задачи по оптимизации доходов и расходов

бюджетов различных уровней. Определено, что после децентрализации достижение оптимального распределения полномочий между органами местного самоуправления и исполнительной властью путем соответствующего перераспределения средств бюджетов различных уровней является ключевым направлением развития. Было проведено статистико-экономический анализ налоговых поступлений и расходов бюджетов различных уровней, в разрезе областей Украины для определения текущего состояния внедрения реформы децентрализации. Рассмотрены гипотезы о наличии статистической связи между поступлениями платежей в бюджеты различных уровней и показателями социально-экономического развития регионов за отчетный период. В статье усовершенствован методический подход к прогнозированию доходов местных бюджетов с учетом факторов социально-экономического развития регионов, который в отличие от существующих, позволяет выполнять сценарное моделирование объемов трансфертных платежей местных бюджетов.

**Ключевые слова:** государственное регулирование экономики, доходы местных бюджетов, налоговые инструменты, реформирование налоговой системы.

УДК 336.226

**Рудь М.М.**

здобувач відділу макроекономіки та державного управління

Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій

*The article is devoted to the research of the scientific task of optimizing incomes and expenditures of budgets of different levels of the national economy. It is determined that decentralization with the achievement of optimal distribution of powers between local governments and the executive power through appropriate redistribution of budget funds at different levels is a key direction of the country's development. From the analysis conducted in the article, we can conclude that the reform of decentralization of intergovernmental relations has positive trends, but the changes that occurred during 2014–2018 are not sufficient to provide the financial autonomy of the regions. The article proves that financial autonomy of regions is possible subject to restoration of their economic growth and corresponding increase of revenues to local budget. The author considers that the mechanisms of budget optimization at different levels of the national economy need further improvement, as today the main tasks of decentralization are not resolved. Taking into account the given above, in the framework of this work was considered hypothesis about the presence of a statistical relation between payments to budgets of different levels and indicators of the socio-economic development of regions in the reporting period. It is justified that the purpose of the study of dependencies between admissions of payments to the budgets of different levels and indicators of socio-economic development of the regions is extrapolation of existing tendencies of regional economic development and assessment of their impact on the volume and structure of tax revenues. Scenario modeling of the volume of transfer payments to local budgets is carried out taking into account the norms of per capita security and the permissible deficit level. On the basis of the analysis it is proved that the complicated demographic situation in Ukraine has led to the fact that in all regions the overall population growth rate, except for Kiev, is negative. However, the projected increase in tax revenues in the regions is ensured by the positive dynamic of the gross regional product, which is positive. In the article it was improved the methodical approach of forecasting local budget revenues, taking into account the factors of socio-economic development of the regions, unlike the existing ones, allows the scenario modeling of transfer payments to local budgets.*

**Key words:** state regulation of the economy, local budget revenues, tax instruments, tax reform.

**Постановка проблеми.** Система міжбюджетних відносин в Україні регламентується Бюджетним та Податковим Кодексами, а також низкою інших чинних законодавчих актів. Згідно Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної влади в Україні, схваленої Розпорядженням КМУ від 01.04.2014 р. № 333-р, на сьогоднішній день в Україні триває реформа децентралізації. Метою цієї реформи є досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади шляхом відповідного перерозподілу коштів бюджетів різних рівнів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З суцільних статистичних спостережень відомо, що станом на початок 2014 р., рівень дотацій місцевих бюджетів перевищував 70%, а їхні потреби фінансувались за рахунок Державного бюджету України. В окремих регіонах обсяг дотацій становив до 90% і вище від видатків. Системно виникала ситуація, коли функції місцевого самоврядування не забезпечувались власними джерелами податкових надходжень, а фінансувались центральною виконавчою владою. Таким чином, занадто високе навантаження на Державний бюджет з однієї сторони, та не розуміння реальних проблем регіонів

з боку центральної влади з іншої, не могло сприяти загальній ефективності використання бюджетних коштів, а отже, наукове завдання з оптимізації надходжень та витрат бюджетів різних рівнів національної економіки стало нагальним та актуальним.

Вивченням проблем міжбюджетних відносин займалися такі вітчизняні науковці, як: В. Андрущенко, Л. Баранник, Л. Міронова, Л. Міщенко, В. Опаріна, К. Павлюк, І. Сторонянська, Н. Татарин, В. Федосова, Л. Фурдичко та інші [1; 2]. Втім особливо слід зосередитись на бюджетне регулюванні на державному рівні, окрім фіскальної та розподільчої функції, повинно створювати передумови зростання національної економіки, у відповідності до прийнятої стратегії розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті є удосконалення методичного підходу до прогнозування доходів місцевих бюджетів з урахуванням факторів соціально-економічного розвитку регіонів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

На рівні місцевих громад бюджетне регулювання повинно забезпечувати:

- дотримування єдиних по країні соціальних стандартів та якості життя населення через фінансові нормативи бюджетної забезпеченості;
- вирішення нагальних потреб регіонів в рамках компетенції місцевої влади;
- реалізацію окремих етапів стратегічного розвитку держави на місцевому рівні тощо.

Роль податкової системи країни, в даному випадку, полягає у забезпеченні органів місцевого самоврядування фінансовими ресурсами. Нестача ресурсів забезпечується механізмом трансфертних платежів місцевим бюджетам з державного, тобто, перерозподілом коштів.

Для визначення поточного стану впровадження реформи децентралізації, в рамках даної роботи було проведено статистико-економічний аналіз

Таблиця 1

**Податкові надходження в розрізі регіонів у 2018 р.**

Області	Податкові надходження, млн. грн.			Трансферти місцевим бюджетам з державного бюджету, млн. грн.	Доходи місцевих бюджетів з урахуванням трансфертних платежів, млн. грн.	Виконання місцевих бюджетів за видатками, млн. грн.
	До державного бюджету	До місцевих бюджетів	Зведений бюджет			
Вінницька	8376,8	8111,3	16488,0	13004,5	21115,8	22687,6
Волинська	12642,8	4283,0	16925,8	9676,1	13959,1	14992,0
Дніпропетровська	38645,6	24837,2	63482,8	22547,3	47384,5	49828,7
Донецька	18054,5	11052,5	29107,0	13175,6	24228,2	27507,3
Житомирська	7245,3	5947,0	13192,3	10585,3	16532,3	17581,0
Закарпатська	7167,5	4453,7	11621,2	10597,6	15051,4	15747,9
Запорізька	13394,2	11054,3	24448,5	12459,0	23513,3	25187,7
Івано-Франківська	5651,0	5090,2	10741,2	12482,1	17572,4	18772,2
Київська	61525,0	13067,5	74592,5	13541,9	26609,4	28845,7
Кіровоградська	3836,8	5215,1	9051,9	7798,2	13013,3	13569,4
Луганська	3312,3	2938,6	6250,9	5619,6	8558,2	9113,9
Львівська	28413,4	13521,3	41934,7	19501,6	33022,9	35250,3
Миколаївська	7675,7	5953,2	13628,9	8097,9	14051,2	14585,1
Одеська	40158,9	14628,1	54787,0	14760,4	29388,5	32270,5
Полтавська	23980,9	10449,8	34430,7	11638,7	22088,5	22603,2
Рівненська	6683,2	4567,2	11250,5	10866,4	15433,6	16690,0
Сумська	12625,1	5784,7	18409,8	8989,0	14773,7	15637,4
Тернопільська	3912,7	3913,4	7826,1	9363,2	13276,7	13902,6
Харківська	35015,7	16837,7	51853,4	17585,3	34423,0	35629,5
Херсонська	3827,6	4580,4	8407,9	7920,9	12501,3	13355,6
Хмельницька	6716,7	5941,2	12657,9	10551,4	16492,6	17882,9
Черкаська	7010,6	6515,0	13525,5	10069,2	16584,2	17314,5
Чернівецька	4900,9	2995,0	7895,9	7689,0	10684,0	11437,6
Чернігівська	8144,2	5280,2	13424,4	8640,5	13920,6	14914,4
м. Київ	101844,5	36912,2	138756,8	14233,3	51145,5	57964,3

податкових надходжень та витрат бюджетів різних рівнів, в розрізі областей України за даними 2018 р., табл. 1 [3; 4].

Зведений бюджет кожної області, колонка (4), складається з податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів, колонки (2) та (3) відповідно.

Кожний регіон України має свої особливості соціально-економічного розвитку. Тому, незважаючи на однакові норми чинного законодавства щодо бази оподаткування регіонів та рівнів податкових навантажень, структура їхнього зведеного бюджету, за даними 2018 р., суттєво відрізнялась:

– найбільша частка відрахувань до державного зі зведеного бюджету регіонів була притаманна Київській області та дорівнювала 82,5%;

– найменшою часткою відрахувань до державного бюджету відзначилась Кіровоградська область, що складала лише 42,4%.

Бюджетний кодекс України передбачає використання фінансових нормативів витрат, в розрахунку на кожного мешканця регіону, для забезпечення єдиних соціальних стандартів життя по всій території країни. Ці нормативи регламентують обсяги видатків місцевих бюджетів у сферах: державного управління, освіти, охорони здоров'я, соціальному захисті, культурі й мистецтві та спорті.

Зважаючи на те, що податкові надходження до місцевих бюджетів в розрахунку на 1 особу, у 2018 р. змінювались в широких межах, від 1356 грн. у Луганській області до 12579 грн. по м. Києву, кожний регіон отримував з Державного бюджету безоплатні трансферти для реаліза-

ції функції вирівнювання на основі нормативів бюджетної забезпеченості. Обсяги цих трансфертів наведені в колонці (5) табл. 1.

Порівняння між собою обсягів податкових надходжень до державного бюджету та трансфертів місцевим бюджетам, дає змогу визначити області-донори та дотаційні регіони. На рис. 1 наведено впорядкування регіонів України за вказаними показниками.

Як видно з рис. 1, найбільшими донорами Державного бюджету є м. Київ, Київська, Одеська, Харківська та Дніпропетровська області. Завершує регіони-донори Запорізька область з різницею між вказаними показниками у 935,2 млн. грн.

Миколаївська та Чернігівська області хоча й є дотаційними регіонами, однак трансфертні платежі місцевим бюджетам не набагато перевищують обсяги податкових нарахувань до Державного бюджету. Найбільшими дотаційними регіонами за даними 2018 р. виявились Івано-Франківська, Тернопільська, Вінницька, Рівненська та Херсонська області.

Провівши відповідні обчислення, можна побачити, що за підсумками 2018 р., рівень дотацій місцевим бюджетам становив 55,5% проти 70,0% у 2014 р., що є позитивним. Це означає, що протягом останніх років органи місцевого самоврядування зменшили фінансову залежність від центральної виконавчої влади на 14,5%. Відповідно зменшувалось навантаження й на Державний бюджет України.

Найменш фінансово залежним виявилось м. Київ з рівнем дотацій 27,8%. За ним йде Дні-

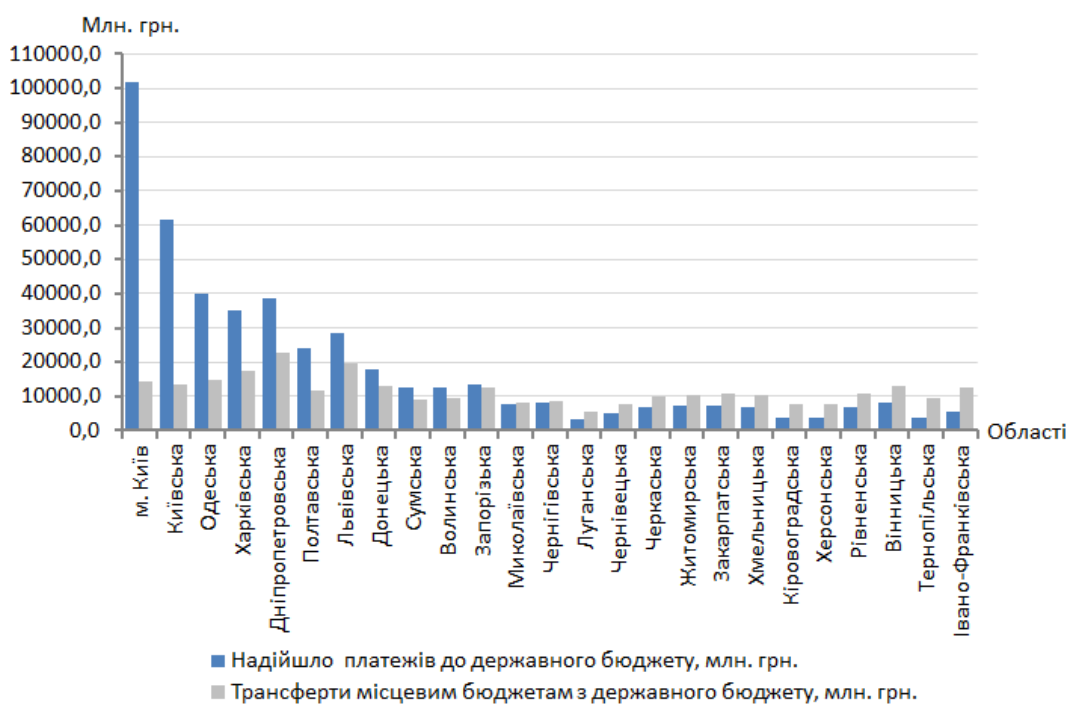


Рис. 1. Співвідношення податкових платежів до Державного бюджету України та обсягами трансфертів місцевим бюджетам за даними 2018 р.

пропетровська область – 47,6%, Одеська – 50,2%, Київська – 50,9% та Харківська – 51,1%.

Поряд із цим, у найбільш депресивних регіонах рівень дотацій, як і раніше був високим: Чернівецька область – 72,0%, Івано-Франківська – 71,0%, Тернопільська – 70,5%, Рівненська та Закарпатська області – по 70,4%.

Оптимізація дотацій вирівнювання у 2018 р. проводилась таким чином, що всі без винятку регіони України мали дефіцит місцевих бюджетів на рівні 0,5-3,5%.

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

- реформа децентралізації міжбюджетних відносин має позитивні тенденції, однак, зміни що відбулись протягом 2014-2018 років є недостатніми для забезпечення фінансової автономії регіонів;

- фінансова автономія регіонів можлива лише за умови відновлення їхнього економічного зростання та відповідного збільшення надходжень до місцевих бюджетів;

- механізми оптимізації бюджетів різних рівнів національної економіки потребують подальшого удосконалення, оскільки на сьогоднішній момент не вирішують головних завдань децентралізації.

Враховуючи вищесказане, в рамках даної роботи було розглянуто гіпотези про наявність статистичного зв'язку між надходженнями платежів до бюджетів різних рівнів та показниками соціально-економічного розвитку регіонів за звітний період. Метою вивчення вказаних залежностей є екстраполяція існуючих тенденцій регіонального економічного розвитку та оцінка їхнього впливу на обсяги та структуру податкових надходжень.

До складу основних показників соціально-економічного розвитку регіонів України увійшли [5]:

- чисельність населення *i*-ого регіону на початок звітного періоду ( $ЧН_i$ ), тис. чол.;

- річний дохід населення на 1 особу ( $ДН_i$ ), грн.;

- середньомісячна заробітна плата на одного працюючого ( $ЗП_i$ ), грн.;

- обсяг валового регіонального продукту ( $ВРП_i$ ), млн. грн.;

- обсяг капітальних інвестицій в економіку *i*-ого регіону ( $КІ_i$ ), млрд. грн.;

- чистий експорт ( $ЧЕ_i$ ), млн. дол.;

- фінансовий результат до оподаткування ( $ФР_i$ ), млрд. грн.

Перш за все, було розраховано матрицю коефіцієнтів кореляції між зазначеними факторами та результативними показниками, табл. 2.

Символом «\*» в табл. 2 позначені фактори з високою статистичною залежністю між собою. Як бачимо, кожний з результативних показників має суттєву статистичну залежність з трьома факторами. Всі інші фактори слід виключити з подальшого аналізу.

При побудові множинної регресії до розгляду слід включати тільки ті показники соціально-економічного розвитку, які не пов'язані між собою сильним взаємозв'язком. З цією метою було побудовано матрицю парних коефіцієнтів кореляції, табл. 3.

Одразу слід зазначити, що спроби побудувати регресійні моделі різних форм залежностей для розрахунку регіональних обсягів податкових надходжень до Державного та зведеного бюджетів не дали результатів, оскільки отримані рівняння перевірку на адекватність за критерієм Фішера не пройшли. Це зумовлено специфікою вхідних даних, коли декілька регіонів мали надвисокий рівень варіації показників  $ПН_{держ}$  та  $ПН_{звед}$  відносно інших областей. Це стосується, насамперед, м. Києва та Київської області. Тому, для обчислення сукупного обсягу  $ПН_{держ}$  будемо використовувати отримане за допомогою методу найменших квадратів рівняння, де основним фактором виступає валовий внутрішній продукт:

$$ПН_{Держ} = -25641,4520 + 0,2448 \times ВВП, \quad (1)$$

Таблиця 2

Розрахунок коефіцієнтів кореляції між показниками соціально-економічного розвитку регіонів та податковими надходженнями за даними 2018 р.

	$ЧН$	$ДН$	$ЗП$	$ВРП$	$КІ$	$ЧЕ$	$ФР$
$ПН_{держ}$	0,7567	0,8344	0,8609*	0,9105*	0,9171*	-0,7168	0,8179
$ПН_{місц}$	0,8959*	0,8432	0,8563	0,9660*	0,9186*	-0,5766	0,8577
$ПН_{звед}$	0,8052	0,8505	0,8740*	0,9399*	0,9327*	-0,6924	0,8417

Таблиця 3

Розрахунок парних коефіцієнтів кореляції між показниками соціально-економічного розвитку регіонів за даними 2018 р.

Парні коефіцієнти кореляції	$ЧН$	$ЗП$	$ВРП$	$КІ$
$ЧН$	1,0000	0,6242	0,7681	0,6778
$ЗП$	-	1,0000	0,9366	0,9383
$ВРП$	-	-	1,0000	0,9795
$КІ$	-	-	-	1,0000

Таблиця 4

**Розрахунок t-коефіцієнтів Стьюдента для перевірки статистичної значущості коефіцієнтів лінійної регресії**

$ta_0$	$ta_1$	$ta_2$	$t_{табл}$
11,3442	18,8982	34,1128	2,8073

Що стосується регіональних обсягів податкових надходжень до місцевого бюджету  $i$ -ого регіону, то розрахована множинна регресія має вигляд:

$$ПН_{Місц,i} = -1708,3833 + 4,2173 \times ЧН_i + 0,0477 \times ВРП_i, \quad (2)$$

Фактор  $КI_i$  було виключено з результатів аналізу, оскільки раніше було з'ясовано його високий зв'язок з показником  $ВРП_i$ , табл. 3.

Критерій Фішера вказав на високу адекватність отриманої моделі вхідним даним, оскільки  $F_{розра} = 1201,02 > F_{табл} = 2,73$  для рівня достовірності 99%. Однак, перш ніж використовувати рівняння (2) в подальшій роботі, необхідно виконати перевірку статистичної значущості коефіцієнтів лінійної регресії  $a_0$ ,  $a_1$  та  $a_2$  за допомогою t-критерію Стьюдента. Обчислення відповідних значень t-коефіцієнтів виконувалось за формулами:

$$ta_0 = |a_0| \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sigma_{зал}}, \quad ta_i = |a_i| \times \frac{\sqrt{n-2}}{\sigma_{зал}} \times \sigma_{x_i}, \quad (3)$$

$$\text{де } \sigma_{зал} = \sqrt{\frac{\sum (Y_i - Y_{розра})^2}{n}}, \quad \sigma_{x_i} = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

де  $ta_i$  – розрахункове значення  $i$ -ого t-коефіцієнта Стьюдента для параметру регресії  $a_i$ ;  $\sigma_{зал}$  – залишкова дисперсія, що обумовлюється впливом неврахованих в моделі факторів на  $ПН_{місц,i}$ ;  $\sigma_{x_i}$  – дисперсія  $i$ -ого фактору  $X_i$ .

Результати відповідних розрахунків наведені в табл.4. Якщо модуль  $ta_i$  перевищує табличне значення, тоді з вірогідністю  $P = 0,99$  можна вважати, що параметр регресії  $a_i$  значимо відрізняється від нуля та реально відображає взаємозв'язок фактору  $X_i$  з результативним показником  $У$ .

В нашому випадку вказана нерівність виконується для всіх без винятку  $ta_i$ , а отже, всі обчислені коефіцієнти рівняння (2) є статистично значущими та можуть використовуватись для оцінки впливу чисельності населення та валового регіонального продукту на податкові надходження до місцевих бюджетів регіонів.

Заключним етапом аналізу була перевірка відповідності ряду неврахованих залишків нормальному закону розподілу за допомогою критерію Пірсона  $\chi^2$ . Даний критерій полягає в порівнянні розрахункового значення  $\chi^2$  з критичним рівнем. Якщо  $\chi^2 \leq \chi^2_{крит.}$ , тоді розподіл залишків відповідає нормальному закону розподілу та навпаки. В нашому випадку вказана умова з достовірністю у 0,95 виконується.

Графічне порівняння вхідних даних та розрахункових значень обсягів податкових надходжень до місцевих бюджетів, обчислених за формулою (2), наведені на рис. 2.

Таким чином, методичний підхід до прогнозування доходів місцевих бюджетів буде мати вигляд, як показано на рис. 3.

При прогнозуванні перспективної чисельності населення в демографічній статистиці використо-

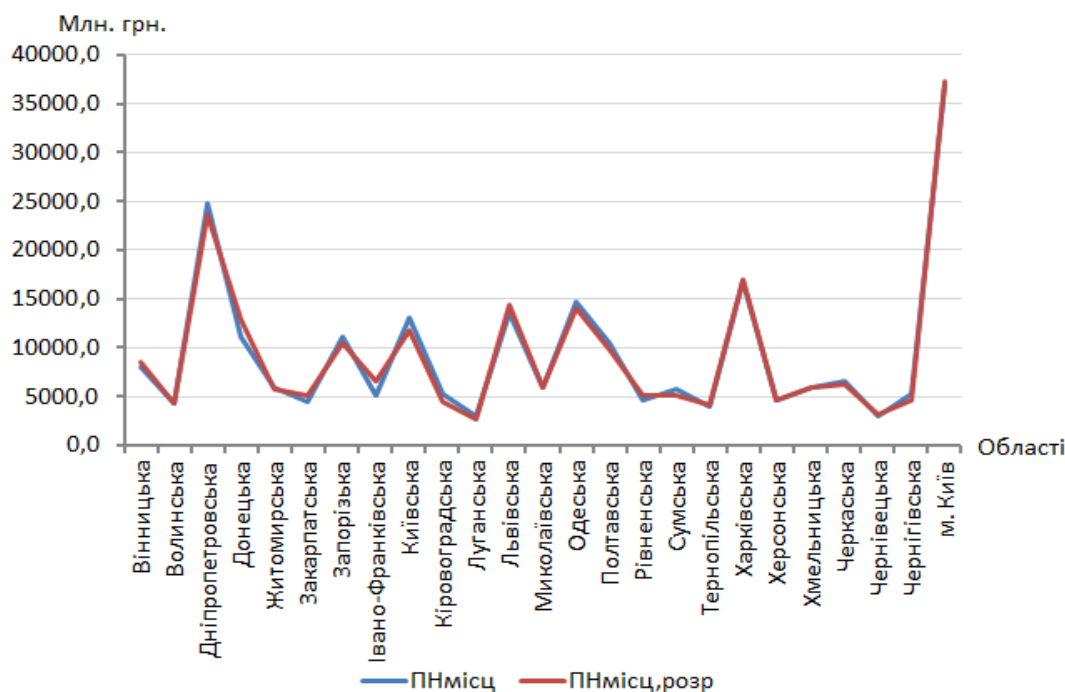


Рис. 2. Порівняння вхідних даних та розрахункових значень обсягів податкових надходжень до місцевих бюджетів



Рис. 3. Методичний підхід до прогнозування доходів місцевих бюджетів

вують різні методи. Найбільш розповсюдженими з них є метод вікового пересування та демографічний метод.

Метод вікового пересування є найбільш точним, але потребує детальної інформації щодо статевої та вікової структури населення кожного регіону.

Враховуючи, що відкриті дані Державної служби статистики України вказану інформацію не містять, перевагами даного методу ми скористатись не можемо.

На відміну від нього, демографічний метод прогнозування виходить з екстраполяції існуючої тенденції у зміні чисельності населення на основі сталого середньорічного коефіцієнту загального приросту, що включає до свого складу як механічний, так і природний рух. Даний метод потребує значно меншого обсягу вхідної інформації та характеризується достатньо високою точністю розрахунків внаслідок інерційності динаміки цільового показника в часі. Тому, в даному дослід-

Таблиця 5

Прогнозні обсяги податкових надходжень до місцевих бюджетів, млн. грн.

Області	2019 рік	2020 рік	Темпи приросту
Вінницька	9587,87	10246,99	6,87%
Волинська	4636,45	4778,47	3,06%
Дніпропетровська	24493,62	24947,98	1,86%
Донецька	21754,65	21309,34	-2,05%
Житомирська	6324,60	6639,46	4,98%
Закарпатська	5219,06	5257,66	0,74%
Запорізька	11658,59	12292,08	5,43%
Івано-Франківська	6714,33	6795,49	1,21%
Київська	13490,29	14495,06	7,45%
Кіровоградська	5040,29	5334,08	5,83%
Луганська	8530,42	8322,79	-2,43%
Львівська	15699,96	16431,71	4,66%
Миколаївська	6597,04	7024,58	6,48%
Одеська	15473,37	16301,86	5,35%
Полтавська	11432,62	12406,37	8,52%
Рівненська	5210,01	5283,90	1,42%
Сумська	5497,52	5698,45	3,65%
Тернопільська	4367,76	4441,63	1,69%
Харківська	18870,54	19931,60	5,62%
Херсонська	5088,22	5401,31	6,15%
Хмельницька	6399,84	6613,01	3,33%
Черкаська	6820,57	7117,73	4,36%
Чернівецька	3229,84	3282,14	1,62%
Чернігівська	5037,57	5232,70	3,87%
м. Київ	43391,62	46934,44	8,16%

дженні будемо використовувати цей метод, для якого перспективна чисельність населення визначається за формулою:

$$S_{n,i} = S_{0,i} \left( 1 + \frac{K_{заг,i}}{1000} \right)^n, \quad (4)$$

де  $S_{0,i}$  – чисельність населення  $i$ -ого регіону у базовому періоді, тис. чол.;  $K_{заг,i}$  – середньорічний коефіцієнт загального приросту населення в  $i$ -ому регіоні, %;  $n$  – тривалість періоду прогнозування, років.

В свою чергу,  $K_{заг,i}$  розраховується як:

$$K_{заг,i} = \frac{\Delta S_{0,i}}{S_{0,i}} \times 1000, \quad (5)$$

де  $\Delta S_{0,i}$  – середньорічний абсолютний приріст населення протягом попередніх періодів за рахунок природного та механічного руху, тис. чол.;  $S_{0,i}$  – середньорічна чисельність населення протягом попередніх періодів, тис. чол.

При обчисленні  $K_{заг,i}$  для більш точного розрахунку використовувались дані 2015–2018 років.

Оскільки показник чисельності населення за економічною суттю є моментним, а статистика щодо його значень наводиться на початок кожного року,  $S_{0,i}$  повинна розраховуватись за формулою середньої хронологічної простої:

$$\overline{S_{0,i}} = \frac{\frac{1}{2} S_{01,i} + S_{02,i} + \dots + S_{0(m-1),i} + \frac{1}{2} S_{0m,i}}{m-1}, \quad (6)$$

де  $S_{01,i}$ ,  $S_{02,i}$  ...  $S_{0m,i}$  – чисельність населення  $i$ -ого регіону на початок кожного року протягом попереднього періоду, тис. чол.;  $m$  – тривалість попереднього періоду, років.

Сценарне моделювання обсягів трансфертних платежів місцевим бюджетам виконується з урахуванням нормативів забезпеченості на одну особу та допустимого рівня дефіциту.

Результати практичного застосування розробленого методичного підходу до прогнозування доходів місцевих бюджетів наведені в табл. 5.

Як видно з табл. 5, згідно прогнозних даних майже всі регіони України протягом 2019-2020 років

будуть демонструвати зростання надходжень до місцевих бюджетів, окрім Донецької та Луганської областей.

**Висновки з проведеного дослідження.** Узагальнивши вищевикладене, можна зробити висновок про те, що складна демографічна ситуація в Україні призвела до того, що у всіх областях коефіцієнт загального приросту населення, окрім м. Києва, є від'ємним. Незважаючи на це, прогнозне зростання податкових надходжень в регіонах забезпечується позитивною динамікою валового регіонального продукту, що є позитивним.

Науковою новизною даної роботи є удосконалення методичного підходу до прогнозування доходів місцевих бюджетів з урахуванням факторів соціально-економічного розвитку регіонів, що на відміну від існуючих дозволяє виконувати сценарне моделювання обсягів трансфертних платежів місцевим бюджетам.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буряк П.Ю. Міжбюджетні відносини та перспективи формування місцевих бюджетів *Фінанси України*. 2001. № 6. С. 14-23.
2. Мельник П.В. Проблема формування місцевих бюджетів і податкова політика держави *Фінанси України*. 2007. № 3. С. 101-103.
3. Державна фіскальна служба України. Надходження податків і зборів URL : <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nahodjennya-podatkiv-i-zboriv--obovyaz/nahodjennya-podatkiv-i-zboriv/> (дата звернення: 23.03.2019).
4. Міністерство фінансів України. Виконання доходів місцевих бюджетів 2018 р. URL : <https://www.minfin.gov.ua/news/view/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ--r?category=bjudzh-et&subcategory=vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ> (дата звернення: 23.03.2019).
5. Україна у цифрах 2017. Статистичний збірник / за ред. І.Є. Вернера. Державна служба статистики України. К., 2018 р. 241 с.

FORMATION AND USE OF INNOVATIONAL AND INVESTMENT POTENTIAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN THE SPHERE OF PRODUCTION MEANS

ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ЗАСОБІВ ВИРОБНИЦТВА

The article deals with the development of the organizational and functional support for the formation and use of innovational and investment potential in the sphere of production means. A new model of development management in the field of industry, including machine-building, is proposed for implementation, which should be oriented to the realization of technology of system managerial influence and principles of self-improvement, self-regulation, the creation of favorable business environment, the financial and economic empowerment of territorial communities, the determination of peculiarities of administrative structure reform in the future, the coordination of activities of central and local authorities. The possibilities of innovative development of the machine-building complex of the region, which depends on the arrangement and coordination of the interaction between central and regional authorities, are suggested. Suggestions for innovative development opportunities in the sphere of production means were proposed, which depends on the orderliness and coordination of interaction between central and local authorities.

**Key words:** innovation and investment potential, engineering, management model, strategic planning, sphere of means of production.

В статті представлено організаційно-функціональне забезпечення формування та використання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств сфери засобів виробництва.

и использования инновационно-инвестиционного потенциала в сфере средств производства. Предлагается к внедрению новая модель управления развитием в данной сфере, в частности машиностроения, которая должна быть направлена на реализацию технологии системного управленческого воздействия и принципов самосовершенствования, саморегуляции, создания благоприятной предпринимательской среды, расширения финансово-экономических возможностей развития территориальных общин, определения особенностей реформирования территориального устройства в перспективе. Обосновывается целесообразность действий по реализации стратегии – выделение таких объектов управления, как точечные, кластерные образования, межотраслевые интегрированные образования, технополисы, технопарки. Представленные предложения о возможностях инновационного развития в сфере средств производства, зависят от упорядоченности и координации взаимодействия центральных и местных органов власти.

**Ключевые слова:** инновационно-инвестиционный потенциал, сфера средств производства, машиностроение, модель управления, стратегическое планирование.

UDC 658:330.34

**Markina Iryna**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head at the Department of Management Poltava State Agrarian Academy  
**Marchyshynets Serhiy**  
Degree Seeking Applicant at Department of Management Poltava State Agrarian Academy

У статті розроблено організаційно-функціональне забезпечення формування та використання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств сфери засобів виробництва. Пропонується до впровадження нова модель управління розвитком в сфері засобів виробництва, зокрема машинобудування, що повинна бути спрямована на реалізацію технології системного управлінського впливу та принципів самовдосконалення, саморегуляції, створення сприятливого підприємницького середовища, розширення фінансово-економічних можливостей розвитку територіальних громад, визначення особливостей реформування територіального устрою у перспективі, узгодженню діяльності центральних та місцевих органів влади. Обґрунтовується доцільність дій щодо реалізації стратегії в сфері засобів виробництва – виділення таких об'єктів управління, як точкові, кластерні утворення, міжгалузеві інтегровані утворення, технополіси, технопарки. Представлені пропозиції щодо можливостей інноваційного розвитку в сфері засобів виробництва, зокрема машинобудівного комплексу регіону, що залежить від упорядкованості й координації взаємодії центральних та місцевих органів влади. Запропоновано створення і функціонування Обласних наукових центрів соціально-економічних досліджень як важливих елементів інноваційної інфраструктури регіонів, діяльність яких передбачає подолання розриву між ланками інноваційного процесу «освіта – наука – виробництво». Визначені основні елементи моделі інформаційного забезпечення контролю за реалізацією інновацій на основі формування збалансованої системи показників і алгоритм «випереджуючого» коригування реалізації інноваційного проекту в сфері засобів виробництва, зокрема в машинобудівній галузі, протягом його життєвого циклу. Реалізація на практиці даних пропозицій дозволить підвищити не тільки оціночне значення інноваційно-інвестиційного потенціалу в сфері засобів виробництва, а й збільшити ефективність його використання. Враховуючи результати попередніх досліджень, нові методичні підходи до вдосконалення стратегічного планування та впровадження інновацій у виробничій сфері, мають стати основою для впровадження інноваційно-інвестиційного потенціалу.

**Ключові слова:** інноваційно-інвестиційний потенціал, сфера засобів виробництва, галузь машинобудування, модель управління, стратегічне планування.

**Problem setting.** In the context of the economic reform of the country, there is much concern about management of innovation and investment activity. The strategic course chosen by Ukraine, focused on the innovational and investment model of economic growth, is based on the structural reorganization of leading branches of the national economy, in particular the field of machine-building, with the subsequent technological renewal of the production means sphere. The level of development and use of innovational and investment potential of this industry has a

significant impact on the implementation of innovation processes.

Innovation management at machine-building enterprises is a multifaceted system of actions that enables to solve the problem of choosing the way of investing in various innovation projects, necessary forms and methods of managing the process of investment by these innovations, organizing the production process at the enterprise using new fixed assets, marketing final products and consumer services with the help of modern machinery and equip-



ment, provided the level of use of innovational and investment potential at enterprises in this area is increased.

The need to solve the problems concerned and the urgency for a theoretical and methodological substantiation of measures concerning the creation and implementation of an effective mechanism for managing the formation and use of innovational and investment potential of machine-building enterprises determined the choice of the research direction and its relevance.

**Analysis of recent research and publications.**

The problem of so-called "production potential of the enterprise" was discussed in the economic literature for a long period of time [6; 8; 20; 23]. Using this category, they tried to characterize the frontier of the enterprise defined as the maximum possible output of products with the fullest use of production functions and personnel. In such a case, there was always a question of the unit of production capacity measurement.

In the context of the market characterized by volatility of production system (PS) goals driven by supply and demand volatility, instability of prices for goods and production factors, changes in the competitive environment and other macro and microeconomic factors, it is impossible to identify what the enterprise is capable of, what its frontier is [1; 15; 17], what this enterprise "will be able to do" and in the long run.

However, without a characteristics of the potential, one can neither set any promising goals of PS nor develop an optimal (preferred) strategy for achieving them. It should be noted that the concept of "potential" is closely related to the nature of goals. For some goals, the existing potential of PS (i.e. the set of capabilities) will be high, for others – low. To achieve one set of goals, there is no need to reorganize the enterprise, for another – there is such a need [9; 11; 12; 19].

Therefore, we propose our own definition of innovational and investment potential as the ability of the enterprise in a competitive environment to ensure the realization of its own investment opportunities in processes of generation, accumulation, with the subsequent transformation of scientific ideas and results of scientific and technical activities into innovative products and technologies that are able to meet the needs of the market.

When identifying resources as goal-achieving opportunities, we must, first of all, define the very concept of these opportunities. In generally accepted terms, opportunity is the means, condition, circumstance necessary to accomplish something. To have the opportunity means to have the necessary conditions and means of production at the disposal [7].

High quality innovation and investment components of growth are necessary to improve the efficiency of the production enterprise. Economic growth of any production enterprise of production means sphere is influenced by the following factors: the

quantity and quality of natural resources used in the production process; the volume of fixed capital; the number and quality of labor resources; technology. They can be attributed to the group of factors that form the potential production supply of the enterprise. They make the growth of the production enterprise physically possible. Only the availability of greater number of better resources, including the innovational and investment potential of the enterprise, can increase competitive capacity of the enterprise [14; 18; 21; 22]. In practice, innovation activity and capital (investment) are closely interrelated: innovative progress is constantly accompanied by investment in new machinery and equipment, personnel and technology.

**Goal setting.** The purpose of the study is to analyze the processes of formation and use of innovation and investment potential in the sphere of production means.

**Presentation basic material.** A new model of development management in the sphere production means, in particular in the machine-building field should be oriented to the implementation of technology of system managerial influence and principles of self-improvement, self-regulation, the creation of favourable business environment, the financial and economic empowerment of territorial communities, the determination of peculiarities of administrative structure reform in the future, the coordination of activities of central and local authorities.

In order to implement the strategy at each stage, it is advisable to allocate such management objects as point ones (enterprises that are defined by economic growth points and are capable of creating a multiplicative effect at the regional level or wield major influence on the global parameters of the socio-economic development of the region [2; 4; 16; 26]; cluster formations (integrated industry associations); inter-branch integrated entities, technopolises, technoparks.

When achieving the mentioned goals through the example of Poltava region, the innovation and investment model of its economy should play a major role. Many studies have shown that real investment in production is crucial to stabilize the economy and achieve economic growth. Therefore, in investment flows, it is necessary to clearly identify priority areas of inputs that would enable to maximize economic impact.

The economic policy in the region should be developed so as to promote the level of investment attractiveness, to optimize investment flows from all sources for structural changes in the machine-building industry, to ensure its innovative development, sustainable economic growth (fig.1).

The crucial task for development of the innovation and investment model of Poltava region is to make structural changes in the economy towards bolstering the role of high-tech industries, in particular machine-building, with a great share of value added,

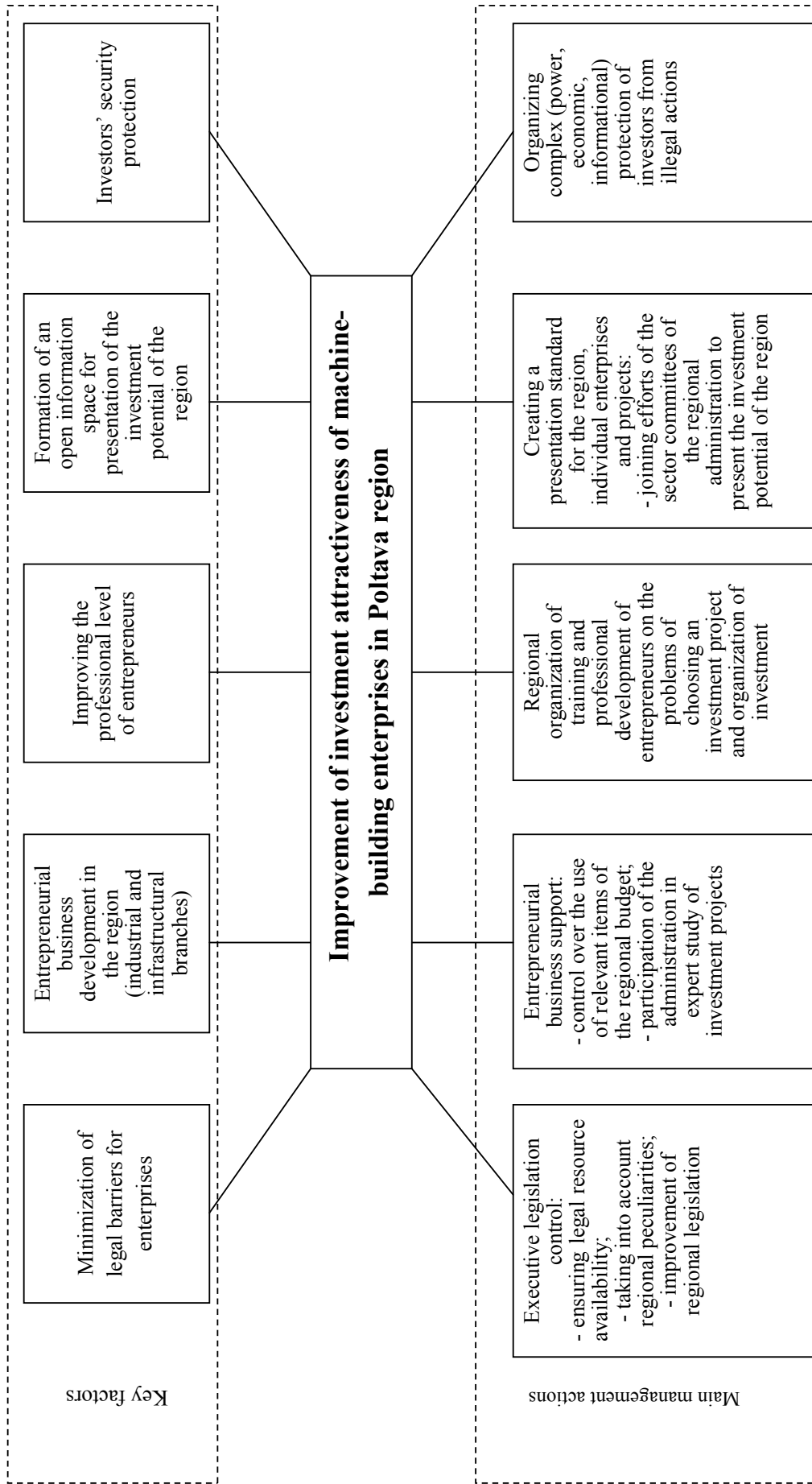


Fig. 1. Ways of improvement of investment attractiveness of machine-building enterprises in Poltava region

high technological complexity. In this context, the advanced increase in production and export of products with a high degree of processing and a rapid turnover of capital is expected. An important task in implementing the innovation and investment strategy for the development of machine-building enterprises in the region should be to create a regional information system in the field of scientific, technological and innovation development (fig. 2).

As a highly effective tool for the strategic breakthrough in the competitive market environment, innovation and investment processes of the machine-building enterprise development in Poltava region require the creation of an adequate system of its information support. This is also due to the fact that today information is no longer a simple set of certain data, but is one of the most important resources of the enterprise.

When making a decision on certain innovative changes, it is important not only to ensure completeness, quality, timeliness, quantity and measurability of

information resources for the machine-building enterprise itself, but also to create oriented to the objectives of innovative development system of transformation of the internal information field into interconnected information-resource flows [3; 5; 10; 13], which are capable of maximizing the efficiency of specific business processes within the industrial environment.

In our opinion, formation of such a system, on the one hand, is more in line with a lateral structure of the business process of the machine-building enterprise, and on the other hand, it becomes the center of congruence of the interests in the external and internal environment of the enterprise activity and a tool for eliminating contradictions. The proposed scheme is more efficient due to the absence of restrictive filters and barriers in the form of functional units. This system enables not only to monitor each individual business process more quickly, but also allows for a more discreet and purposeful distribution of information resources between them, depending on the expedi-

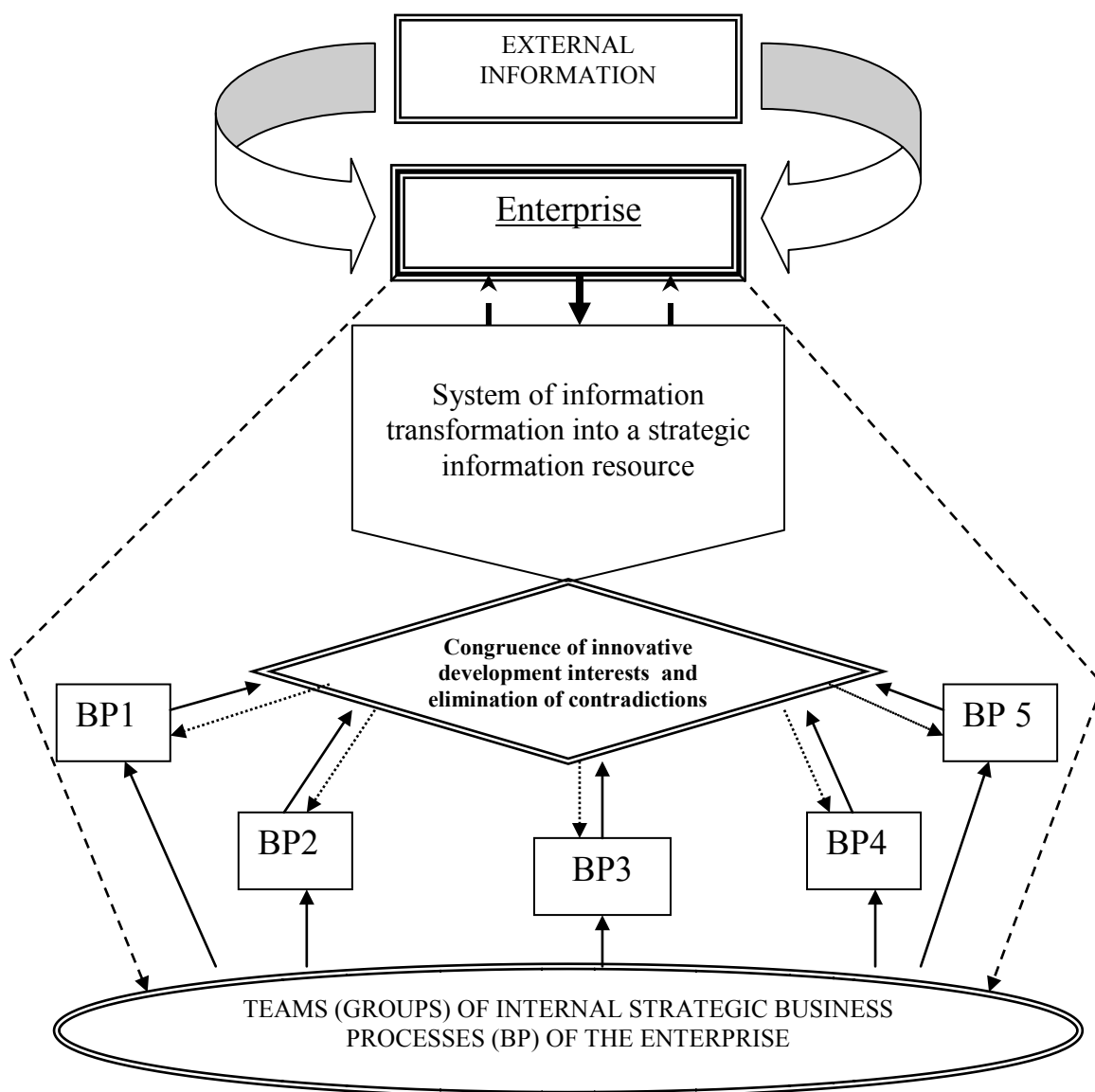


Fig. 2. Scheme of interconnection of information flows in innovational and investment activity

ency, competence, functional and operational tasks of each particular team.

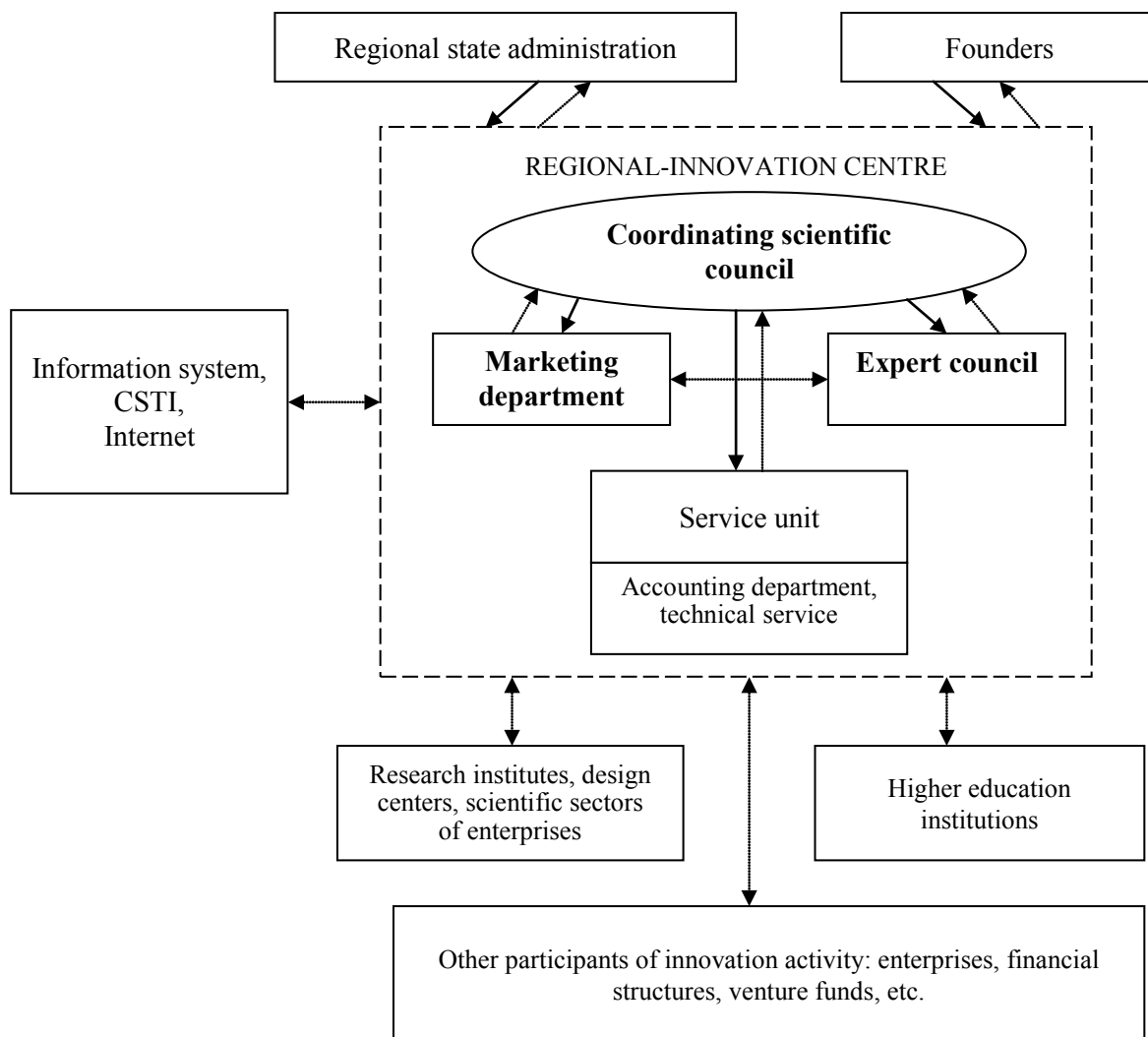
With the revival of the process of the economy transition to an innovative way of development, the task of formation of high intellectual potential for machine-building enterprises in Poltava region becomes especially relevant, the growth of innovativeness level is due to the development of various forms of education, the information dissemination, the growing number of highly qualified specialists. A complex approach to the development of university science requires a clear understanding of its role in achievement of the objectives of the economy knowledge, the objectives of determining regional priorities, which are dominant focuses in the development of the region [24; 25].

In order to promote scientific research towards solving the problems of development of the machine-

building system, it is necessary to create the Regional Scientific Center of Socio-Economic Research as an important element of the innovation infrastructure of Poltava region, the activity of which involves overcoming the gap between the links of the innovation process “education – science – production”.

An important role in scientific and information support for scientific activity in the field of implementation of the innovational and investment strategy for development of the machine-building complex can be played by Poltava Center of Scientific, Technical and Economic Information, the main activities of which are:

- promoting the integration of education, science and production;
- organizational and methodological support for the formation and functioning of innovative structures, priority areas of regional development;



Legend keys:

- – management flows;
- ↔ – information flows.

Fig. 3. Structure, management and information flows of the regional innovation center (RIC)

– information and analytical support for the state scientific, technical and innovation policy of the region, regional programs and projects;

– information and organizational support for facilitating the transfer of new technologies and inventions.

Creation and functioning of information support systems on a by-order basis, public, private enterprises and organizations on the basis of modern information technologies require creation and operation of a regional innovation center (fig. 3).

According to the given analysis, the process of implementation of the Strategy of innovational and investment development of Poltava region, and in particular its machine-building complex, will inevitably be accompanied by risks, which needs consideration, appropriate adjustment of strategic goals, priority areas, tasks, mechanisms of their implementation at both national and regional levels. Risks are a specific feature of the regional socio-economic system, they arise under the influence of external and internal factors and lead to the imbalance of the system. As risks are related to some uncertainty, impossibility to take into account all the peculiarities of the regional development in the medium and long term, it is necessary to implement constant monitoring of the socio-economic development of the region and achieving the goal, strategic goals of its development, to provide for the adjustment of the strategy and tactics towards its safe development through an appropriate system of management measures in the field of machine-building.

Monitoring should include all possible levels and groups of risks for the development of Poltava region. For quantity distribution of risks in projects, it is proposed to use so-called conceptual model based on traditional decision-making methods, the basis of which is the tree of “probabilities and decisions” used to identify the sequence of decisions. The sequence of decisions regarding the choice of one or another order is determined at the stage of forming the portfolio of orders. This problem is twofold due to the involvement of at least two parties in the investment project: a buyer and a seller or a customer and a contractor.

Increasing the quantity and duration of investment in machine-building projects, the variety and complexity, the introduction of new methods and technologies in their implementation, the high dynamism of the environment surrounding any business entity, competition, inflation and other negative factors lead to the increase of risk in the process of implementing the project of this type.

Proper distribution of risk means that project participants make a number of decisions that either extend or narrow the range of potential investors. The bigger risk sharing is going to be put on investors by the participants, the harder it is for project participants to attract experienced investors to finance the project.

Most major projects have a delay in their implementation, which can mean for the customer an increase in the cost of the work that will exceed the initial cost of the project implementation.

The way out is to transfer certain risks to an insurance company. The investor must determine the ratio, acceptable to him, between the insurance premium and the sum insured. An insurance premium, or an insurance fee, is a payment for an insurance risk. Risk should not be withheld, that is, the investor should not assume the risk if the size of losses is relatively large compared to the insurance premium savings.

Diversification enables to eliminate some of the risk by allocating capital between different activities. The availability of comprehensive information in decision making determines the quality of forecasts and reduces a risk. The cost of full information is calculated as the difference between the expected cost of any acquisition, when full information is available, and the expected cost, when the information is incomplete. Limitation is the fixing of a limit, that is, the ceiling of expenses, sales, credit, etc. It is an important means of reducing the degree of risk. The essence of insurance is that the investor is ready to abandon some part of the income to avoid the risk, that is, he is ready to pay for reducing the degree of risk to zero.

Development and implementation of the strategy of innovation and investment development of the machine-building complex in Poltava region should present a complex of necessary measures, which requires the formation of a general safety culture and appropriate resources (state and regional level definition); the preparation of the strategy of safe functioning of the production means sphere, in particular mechanical engineering, as a rule, is of a corporate nature (from a manager to directly a contractor, a worker). Having identified the threats, opportunities, strengths and weaknesses of the innovation and investment state of the machine-building sector in Poltava region, we choose the type of strategy that, under these conditions, will promote the introduction of innovative changes in the operation system of enterprises of this type and support the implementation of the innovation development of the region and the country as a whole.

When choosing a strategy for innovation development, machine-building enterprises must clearly determine the stage of their own economic development and choose a strategy that will accelerate economic growth, in accordance with the determined stage of the life cycle.

The use of BSC to implement the enterprise's innovation strategy not only minimizes the costs for mastering of a new product, but also enables to extend the period of its presence in the market, showing the directions of its improvement (development) in view of changing consumer preferences. Both are

particularly important for regional machine-building enterprises, financial capacity of which is insufficient to deliver large-scale and radical innovations, as a result, they choose an innovation strategy of a security type.

At the same time, despite limited self-financing opportunities for major innovation projects, an enterprise strategy can also include offensive actions if they are based on promising innovation. Without touching upon the substantiation aspects of the optimal investment strategy for such a project, we will outline the most important moments of innovation activity planning in case of choosing an offensive type strategy.

The ability of a machine-building enterprise to master a new market niche through the implementation of an innovation offensive type strategy can be evaluated by the share of the relevant commodities market, in which its products are sold. For the enterprises of the machine-building complex in Poltava region, such a market includes two main segments – manufacturing enterprises and consumer market. Considering the specificity of machine-building products, the greatest value for the enterprises of this industry is represented by those buyers of products that use it as a means of production. These may be, on the one hand, consumers who know products of the enterprise well, recognize its brand and are loyal to it, and, therefore, they will be receptive to new products of the enterprise. On the other hand, they may be potential consumers of new products, who need to be convinced of their value to them, and, therefore, in addition to planning a purely innovative activity, when bringing new products to the market, it is necessary to develop a marketing strategy, using certain marketing tools for gaining desired market share.

**Conclusions.** Thus, the basis of implementation the results of previous studies, the new methodological approaches to improving the strategic planning and implementation of innovations in the innovations in the production means sphere, in particular of machine-building complex of Poltava region should become the basis for implementation of the innovation and investment development strategy. They include:

- methodological recommendations for the formation of industrial enterprises of the production means sphere innovation policy. These recommendations provide for the formulation of the key objectives of innovation policy in accordance with the basic strategy of the enterprise and the specification of the tasks of its functional services within the innovation policy of different types based on the relationship «goals-indicators-achievement criteria»;

- the use of marketing methodological tools to identify the most important functional characteristics of new products in order to set priorities in formation of the innovation strategy for the machine-building enterprise;

- methodological recommendations for structural and organizational solution of strategic planning problems in terms of innovation activity on the basis of cross-functional interaction (creation of a cross-functional strategic group);

- the model of information support of innovation implementation control based on formation of the balanced system of indicators and the algorithm of «advanced» adjustment of the innovative project in machine-building industry during its life cycle.

#### REFERENCES:

1. Balan O. S. (2012) Model informatsiino-analitychno zabezpechennia pryiniattia investytsiinykh rishen [Model of information-analytical support of investment decision making]. *Efektivna ekonomika* no. 12. Available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1621> (accessed 19 April 2019).
2. Bilyk V. V. (2017) Derzhavne rehuliuвання innovatsiino-investytsiinoi diialnosti [State regulation of innovation and investment activity]. *Ekonomika ta suspilstvo* (Economy and society). no. 10, pp. 172-176. (in Ukrainian)
3. Bilozubenko V. S. (2012) Innovatsiina systema Yevropeiskoho Soiuzu: osoblyvosti formuvannia ta rozvytku [Innovative system of the European Union: features of formation and development]. Donetsk: DonNUET, pp. 46-58. (in Ukrainian)
4. Veselska K. A. (2014) Formuvannia konkurentnykh perevah spilnykh mashynobudivnykh pidpriemstv [Formation of competitive advantages of joint machine-building enterprises]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, vol. 4, pp. 164-168. (in Ukrainian)
5. Holoborodko O. P., Marchenko O. V. (2016) Udoskonalennia orhanizatsii innovatsiino-investytsiinoi diialnosti na pidpriemstvakh mashynobudivnoi haluzi Ukrainy [Improvement of the organization of innovative-investment activity at the enterprises of machine-building industry of Ukraine]. *Ekonomika i rehion* no. 1 (56), pp. 47-51.
6. Hudz O. Ye. (2015) Identyfikatsiia ta upravlinnia innovatsiino-investytsiinym potentsialom pidpriemstva [Identification and management of enterprise innovation and investment potential]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu, Serii Ekonomika*, vol. 2(4), pp. 101-106.
7. Lytvyn Z. B. (2016) Neobkhidnist analizu investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The necessity of analysis of investment-innovative activity of the enterprise in modern conditions of management]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 25. 2, pp. 99-107.
8. Nosyriev O. O. (2017) Upravlinnia rozvytkom innovatsiino-investytsiinoho potentsialu pidpriemstv mashynobuduvannia [Management of development of innovation and investment potential of machine-building enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii Ekonomichni nauky* vol. 27, pp. 72-75.
9. Fedorova Y. V. (2014) Innovatsiino-investytsiinyi potentsial mashynobudivnoho pidpriemstva u skladi promyslovo-finansovoi hrupy [Innovation and invest-

ment potential of machine-building enterprise within the industrial-financial group]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, no. 1, pp. 153-156.

10. Fressyane Zhan-Mary (2011) Klasteri konkurentosposobnosti vokruh «treuholnyka» ynnovatsyi [Clusters of competitiveness around the "triangle" of innovation]. *Biulleten Ynnovatsyonnye trendy* no. 11, pp. 4–6.

11. Chubai V. M. (2010) Sut i vydy innovatsiynykh stratehii mashynobudivnykh pidpriemstv [The essence and types of innovative strategies of machine-building enterprises]. *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho forumu*, vol. 1 (3), no. 2, pp. 347-356.

12. Chuchina I. M., Movchan I. V. (2011) Innovatsiyni potentsial suchasnykh mashynobudivnykh pidpriemstv ta yoho vplyv na investytsiynu pryvablyvist [Innovative potential of modern machine-building enterprises and its impact on investment attractiveness]. *Ekonomika i rehion*, no. 3 (30), pp. 143-146.

13. Iakovenko V. H. (2012) Investytsiina ta innovatsiina diialnist [Investment and innovation activities]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* no. 40, pp. 289-290.

14. Iakovlev A. I. (2018) Analiz stanu innovatsiinoi diialnosti v Ukraini ta shliakhy yoho polipshennia [Analysis of the state of innovative activity in Ukraine and ways to improve it]. *Nauka ta naukoznavstvo* no. 2 (100), pp. 29-44.

15. Andrusiv U. Y., Mazur I. M., Kinash I. P. (2016) Systematic approach to the formation of management mechanism of construction enterprises innovation activity. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, 4, 1-10. Available at : [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_4/epm2016\\_4\\_2.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_4/epm2016_4_2.pdf) (accessed 19 April 2019).

16. Fedulova L. (2016) Innovativeness of the economies of the EU and Ukraine: undertakings to narrow the gap. *Economic Annals-XXI*, no. 156(1-2), pp. 22-25.

17. Gavrysh O., Boiarynova K. (2017) The methodological approach to monitoring of the economic and functional state of innovation-oriented machinery engineering enterprises at the modern technological modes. *Economic Annals-XXI*. no. 164(3-4), pp. 65-70.

18. Grynko T., Gviniashvili T. (2017) Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Economic Annals-XXI*, no. 165(5-6), pp. 80-83.

19. Jiang X. (2014) Research on Building a Practice Platform for Innovation and Entrepreneurship in Mechanical Industrial Design. *Research journal of applied sciences, engineering and technology*, no. 7(2), pp. 343-347.

20. Kariuk V. I. (2012) Methodical approach to estimation of innovative potential of industrial enterprises. *Actual Problems of Economics*, no. 5(131), pp. 176-182.

21. Labunska, S., Petrova, M., Prokopishyna, O. 2017. Asset and cost management for innovation activity. *Economic Annals-XXI*, 165(5-6), 13-18.

22. Soskin O. I. (2016) Influence of innovations on the model of economic development transformation. *Perspectives*, 1, 5-12. Available at: <http://perspectives-ism.eu/full/p161-s005.pdf> (accessed 19 April 2019).

23. Valitov S. M., Khakimov A. K. (2015) Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. *Procedia Economics and Finance*, no. 24, pp. 716-721.

24. Vertakova Y. V., Grechenyuk O. N. (2015) Taxonomic evaluation of economic sectors innovative development: synthesis of methodological approaches. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economy. Sociology. Management*, no. 2(15), pp. 51-59.

25. Vertakova Y., Plotnikov V. (2016) Innovative and industrial development: specifics of interrelation. *Economic Annals-XXI*, 156(1-2), 37-40.

26. Zatonatska T. (2016) Global trends in state investment policy and practice of their implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 156(1-2), 26-30.

## КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

### CLUSTER MODEL OF PROJECT-ORIENTED INNOVATIVE DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMY

Досліджено теоретичні питання формування кластерної моделі проєктно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економіки в умовах інтеграції України в глобальний інноваційний простір. У статті розглянута сутність категорії «інноваційний кластер» з точки зору проєктно-орієнтованого управління як підсистеми інноваційної системи, виходячи із сутностей її складових дефініцій: «інновація», «кластер», «проєктно-орієнтований суб'єкт економіки», «проєктно-орієнтована інноваційна інфраструктура». Виділені синергетичні ефекти в результаті функціонування кластеру. Запропонована графічна модель проєктно-орієнтованого інноваційного кластеру. Дано визначення дефініції «проєктно-орієнтований інноваційний кластер» у контексті проєктно-орієнтованого управління. Визначені основні стратегічні пріоритети проєктно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економіки із виділенням основних стратегій формування проєктно-орієнтованих інноваційних кластерів.

**Ключові слова:** інновація, проєкт, проєктно-орієнтоване управління, інноваційний розвиток, кластер, проєктно-орієнтований інноваційний кластер, проєктно-орієнтований технологічний бізнес, синергетичний ефект.

*Исследованы теоретические вопросы формирования кластерной модели про-*

*ектно-ориентированного инновационного развития национальной экономики в условиях интеграции Украины в глобальное инновационное пространство. В статье рассмотрена сущность категории «инновационный кластер» с точки зрения проектно-ориентированного управления как подсистемы инновационной системы, исходя из сущностей ее составляющих дефиниций: «инновация», «кластер», «проектно-ориентированный субъект экономики», «проектно-ориентированная инновационная инфраструктура». Выделены синергетические эффекты в результате функционирования кластера. Предложена графическая модель проектно-ориентированного инновационного кластера. Дано определение дефиниции, «проектно-ориентированный инновационный кластер» в контексте проектно-ориентированного управления. Определены основные стратегические приоритеты проектно-ориентированного инновационного развития национальной экономики с выделением основных стратегий формирования проектно-ориентированных инновационных кластеров.*

**Ключевые слова:** инновация, проект, проектно-ориентированное управление, инновационное развитие, кластер, проектно-ориентированный инновационный кластер, проектно-ориентированный технологический бизнес, синергетический эффект.

УДК. 330.341.1

Старченко Г.В.

к.т.н., доцент,  
докторант кафедри публічного управління та менеджменту організацій Чернігівський національний технологічний університет

*The global economic system is rapidly and qualitatively changing its configuration under the influence of globalization processes. Integration of the Ukrainian economy into the global economic system leads to significant changes in all areas of socio-economic life, including innovative development. In this work, we studied the theoretical issues of the formation of a cluster model of project-oriented innovative development of the national economy in the context of Ukraine's integration into the global innovation space. The formation of a strategy to increase the competitiveness of the Ukrainian economy should be based on effective network systems, widespread application of the principles of cluster organization of innovative interaction at the macro level of project-oriented economic entities. This will lead to an increase in the competitiveness of a project-oriented technology business, and to an increase in the efficiency of the economic system. The article considers the essence of the category "innovation cluster" from the point of view of project-oriented management as a subsystem of the innovation system, based on the essence of its constituent definitions: "innovation", "cluster", "project-oriented subject of the economy", "project-oriented innovative infrastructure". Highlighted synergistic effects resulting from the functioning of the cluster. When developing programs for the development of the Ukrainian economy, it is necessary to take into account the use of innovative structures based on a cluster approach. These structures create an opportunity for the development of innovation, increasing the competitiveness of the national economy. The subjects included in the cluster win the competition, having the opportunity to share positive experiences and reduce costs by sharing resources. A graphic model of a project-oriented innovation cluster is proposed. In the article was defined the concept of "project-oriented innovation cluster" in the context of project-oriented management. The main strategic priorities of the project-oriented innovative development of the national economy were identified with the identification of the main strategies for the formation of project-oriented innovative clusters (penetration, support, reinforcement and strengthening).*

**Key words:** innovation, project, project-oriented management, innovative development, cluster, project-oriented innovative cluster, project-oriented technology business, synergistic effect.

**Постановка проблеми.** Швидкий розвиток інформаційних технологій під впливом глобалізаційних процесів призводить до необхідності зміни стратегії економічного розвитку економіки. Об'єктивною реальністю стала глобалізація, головним фактором розвитку якої є досягнення науково-технічного прогресу. Глобалізаційні процеси швидко та якісно змінюють конфігурацію глобальної економічної системи. Інтеграція національної економіки України в глобальну економічну систему призводить до суттєвих змін в усіх сферах соціально-економічної життєдіяльності, включаючи інноваційний розвиток. Завдяки сучасним інфор-

маційним технологіям прискорюється розвиток і трансфер інновацій у світовому інноваційному просторі. Сучасні тенденції розгортання світових інноваційних процесів підтверджують важливість переосмислення підходів до формування драйверів подальшого економічного зростання національної економіки.

Перехід від лінійних двосторонніх зв'язків до нелінійних, мережевої взаємодії, використання проєктно-орієнтованого управління як нової організаційної культури і технології, що дає змогу перейти від окремих проєктів через проєктно-орієнтованих суб'єктів економіки до проєктно-орієн-



тованої економіки, призвело до зміни характеру інноваційних процесів та нового розуміння їх як «послідовних ланцюгів проектно-орієнтованих дій, що охоплюють всі стадії інноваційного циклу, процесу перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби економіки» [16, с. 109], і являє собою з точки зору проектно-орієнтованого управління «кінцевий результат проекту, який використовується в практичній діяльності, втілений у комерціалізований новий або вдосконалений продукт/процес» [16, с. 110].

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності української економіки повинно базуватися на ефективних мережевих системах, широкому застосуванні принципів кластерної організації інноваційної взаємодії на макrorівні проектно-орієнтованих суб'єктів економіки, що призведе до підвищення конкурентоспроможності проектно-орієнтованого технологічного бізнесу, так і до підвищення ефективності економічної системи. В Україні необхідно налагоджувати якісну комунікацію між наукою і бізнесом, яку можна описати наступною формулою: «прикладна наука + проектно-орієнтоване підприємство = проектно-орієнтований технологічний бізнес».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ще М. Портер у теорії національних переваг зазначив на важливості мікроекономічної підтримки інновацій через промислові кластери, які є специфічними для кожної економіки [12]. Питання, пов'язані з феноменом кластеру у формуванні інноваційної моделі економіки регіону досліджували А. Бутенко та Є. Лазарева [2]. Ними було розглянуто проблему створення інноваційного кластеру як підсистеми регіональної інноваційної системи задля підвищення ефективності окремих її елементів та економіки регіону, активізації інноваційних процесів. Проблемами кластеризації у глобальній економіці, формуванням та функціонуванням мережевих виробничих систем-кластерів у контексті сучасних теорій економічного розвитку у своїх дослідженнях займався С. Соколенко [14]. Ним були всебічно проаналізовані процеси розвитку таких систем в умовах глобальної економіки, з'ясовані проблеми самодостатності кластерних механізмів, які дозволяють долати кризові явища в економіці. Інноваційними кластерами як інструментами інноваційної політики займалася І. Дежина [5], нею був досліджений зарубіжний досвід використання механізму технологічних платформ та їх ролі в регіональному та галузевому інноваційному розвитку, виявлений взаємозв'язок технологічних платформ та інноваційних кластерів. Кластерним підходом як засобом активізації інноваційної діяльності в національній економіці займався В. Дубовик [6]. Особливості формування кластерної стратегії розвитку регіонів та країни в цілому були досліджені в праці І. Журби [7], де визначено, що основним ета-

пом формування кластерної політики є розробка кластерної стратегії, яка відповідно до принципів багаторівневості формування, повинна розроблятися на різних рівнях державного управління. Аналіз ролі та впливу кластерів на самоорганізацію і саморозвиток інноваційної інфраструктури країни в умовах обмеженості фінансових ресурсів був проведений А. Князевич та І. Брітченко [8], ними було розроблено модель взаємодії складових елементів інноваційного кластера та їх впливу на формування інноваційної інфраструктури країни. Застосування кластерного підходу до інноваційного розвитку досліджено такими вченими як О. Макарова, О. Соболева, В. Іванова [9], в своїй монографії вони розглядають кластеризацію як механізм реалізації інноваційного процесу та ефективний інструмент забезпечення економічного росту. Особливості застосування проектного та кластерного підходів у забезпеченні інноваційного розвитку міста досліджується Т. Маматовою та І. Чикаренко [10]. В. Мельник у своїй роботі [11] розглядає кластерну модель економіки у розрізі світового досвіду та її перспектив для України, ним було підкреслено значення кластеру як важливого універсального за своїми можливостями інструменту підвищення конкурентоспроможності економіки, а також для ефективного розвитку сучасної глобальної економіки. О. Тищенко в своєму дослідженні [15] виділяє два підходи до розуміння цілей і завдань кластерної форми організації промисловості як вектору розвитку економіки.

Незважаючи на наявність чисельних теоретичних розробок, питання формування кластерної моделі проектно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економіки залишаються дослідженими фрагментарно та потребують подальшого наукового обґрунтування. Крім того, потребують поглиблення дослідження питання формування моделі проектно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економіки, яка повинна базуватися на ефективних мережевих системах, широкому застосуванні принципів кластерної організації інноваційної взаємодії проектно-орієнтованих суб'єктів економіки.

**Постановка завдання.** Головною метою даної роботи є окреслення перспектив формування кластерної моделі проектно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економіки в умовах інтеграції України в глобальний інноваційний простір. Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність категорії «інноваційний кластер» з точки зору проектно-орієнтованого управління як підсистеми інноваційної системи, виходячи із сутностей її складових дефініцій: «інновація», «кластер», «проектно-орієнтований суб'єкт економіки», «проектно-орієнтована інноваційна інфраструктура»;

- виділити синергетичні ефекти в результаті функціонування кластеру;
- запропонувати графічну модель проектно-орієнтованого інноваційного кластеру;
- дати визначення дефініції, «проектно-орієнтований інноваційний кластер» у контексті проектно-орієнтованого управління;
- визначити основні стратегічні пріоритети проектно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економіки із виділенням основних стратегій формування проектно-орієнтованих інноваційних кластерів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Широко відомо, що формування інноваційних кластерів, які забезпечують інтеграцію науки, техніки і виробництва, є визнаним методом, який забезпечує науково-технічний і економічний розвиток на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях [1]. У своїх програмах розвитку Україні необхідно враховувати застосування інноваційних структур на основі кластерного підходу, ці структури створюють можливість для розвитку інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [13]. Об'єктом інноваційної діяльності є інновація. Суб'єктами інноваційної діяльності є фізичні або юридичні особи, які проводять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів. Головним інструментом при реалізації інноваційних проектів повинно бути проектно-орієнтоване управління яке є управлінням діями в інноваційному процесі, які вимагають постійного керівництва від суб'єкта інноваційної діяльності, в умовах жорстких обмежень за витратами, термінами і якістю робіт з використанням методів проектного менеджменту. З точки зору проектно-орієнтованого управління проектно-орієнтованим суб'єктом економіки буде суб'єкт економіки, який має банк інноваційних ідей та проектів, в якому акумулюються, накопичуються і зберігаються нові знання, що використовуються для здійснення інноваційної діяльності з використанням інструментарію проектного менеджменту.

Дефініція «кластер» має різне значення в різних країнах і у різних дослідників. Кластери використовують в різноманітних економічних системах, виробничих та інноваційних системах, задля підвищення конкурентоспроможності цих систем, структурних змін у економіці.

М. Портер дає таке визначення кластера: «Кластер, або промислова група, – це група

близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які спільно діють у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямків діяльності й взаємодоповнюють один одного» [12, с. 258].

Як зазначає С. Соколенко «Кластер – це добровільне об'єднання фірм у певній сфері підприємництва, пов'язаних між собою технологічно і, як правило, за ознакою географічної близькості» [14, с. 19]. Кластер може містити у собі малу чи значну кількість різних за розміром фірм у різноманітних співвідношеннях.

З точки зору проектно-орієнтованого підходу інноваційний кластер як підсистему інноваційної системи можна визначити як:

- сукупність проектно-орієнтованих суб'єктів кластеру, які мають власну проектно-орієнтовану структуру управління, до них належать: суб'єкти розробки інновацій, інноваційних проектів; суб'єкти реалізації інновацій, інноваційних проектів; проектно-орієнтована інноваційна інфраструктура яка являє собою «сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих проектно-орієнтованих суб'єктів економіки, які використовують проектно-орієнтовану структуру управління з широким використанням методів проектного менеджменту, організують свою діяльність на основі інноваційних розробок» [16, с. 113];

- взаємозв'язки між цими суб'єктами, інтенсивність яких у кластері вище, ніж у системі в цілому;

- зв'язки кластера з національною інноваційною системою із застосуванням організаційно-економічного механізму проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки.

Таким чином інноваційні кластери треба розглядати як суттєвий фактор для пояснення емпіричного явища просторової концентрації інноваційної діяльності. Вони є важливими системами для забезпечення конкурентоспроможності проектно-орієнтованих суб'єктів національної економіки, вони стали драйверами інноваційного розвитку в багатьох країнах світу.

Як зазначається в Програмі підтримки кластерів в Україні: принципи розробки та ключові особливості «Економіка України терміново потребує інвестицій для стимулювання економічного зростання та експорту. Водночас, складна ситуація із державними фінансовими ресурсами значно обмежує спектр інструментів, доступних уряду. Застосування поетапного кластерного підходу може ефективно сприяти просуванню експорту та залученню інвестицій, створенню робочих місць і розвитку необхідних навичок. Перевага розвитку кластерів полягає в отриманні значного позитивного ефекту за рахунок обмежених ресурсів. Крім того, кластерний підхід відповідає меті децентралізації» [3, с. 2].

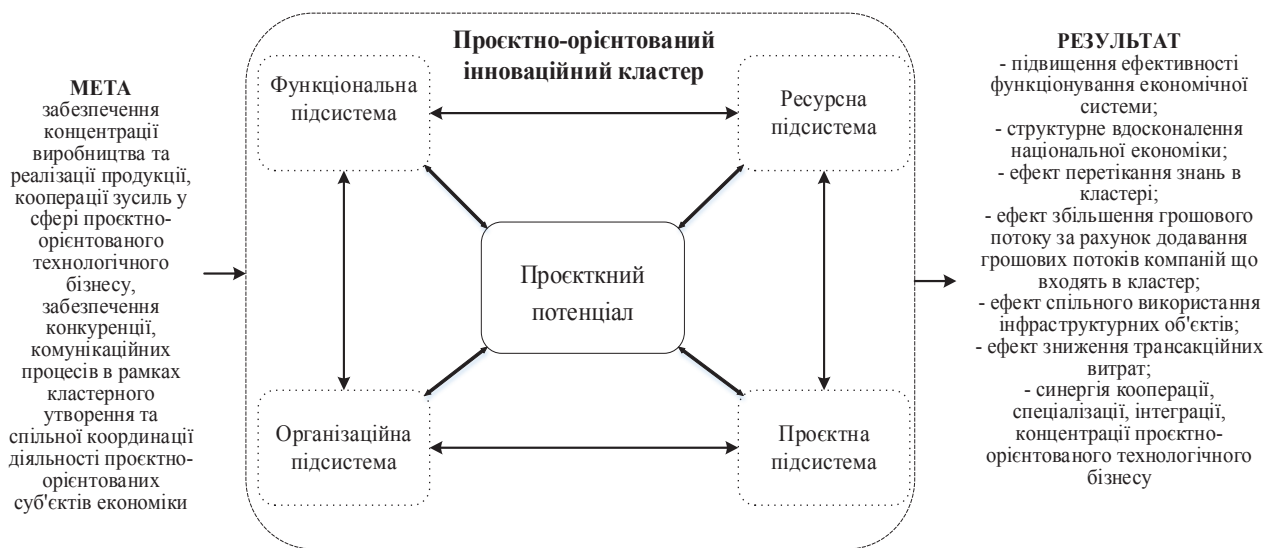


Рис. 1. Графічна модель проєктно-орієнтованого інноваційного кластеру

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Графічна візуалізація визначення стратегічних пріоритетів проєктно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економіки

Джерело: розроблено автором

Суб'єкти, які входять у кластер виграють у конкурентній боротьбі, маючи можливість ділитися позитивним досвідом і знижувати витрати, спільно використовуючи ресурси. Дане явище визначається як синергетичний ефект кластерів. Оптимізуючи синергетичний ефект, погоджуючи свої дії в рамках кластера, суб'єкт кластеру має змогу добитися стійкої конкурентної переваги. Синергія визначається як вигода, отримана від комбінування двох або більше елементів таким чином, що продуктивність отриманої комбінації вища, ніж сума її окремих елементів [4].

Синергетичними ефектами в результаті функціонування кластеру є: підвищення ефективності функціонування економічної системи; структурне вдосконалення національної економіки; ефект перетікання знань в кластері; ефект збільшення грошового потоку за рахунок додавання грошових потоків компаній, що входять в кластер; ефект спільного використання інфраструктурних об'єктів; ефект зниження трансакційних витрат; синергія кооперації, спеціалізації, інтеграції, концентрації проєктно-орієнтованого технологічного бізнесу (рис. 1).

*Проєктно-орієнтований інноваційний кластер* – мережева форма організації проєктно-орієнтованого технологічного бізнесу, що передбачає тісні партнерські відносини (взаємодію, співпрацю) між собою основних проєктно-орієнтованих суб'єктів секторального, регіонального та/або міжрегіонального рівня (підприємств, наукових, освітніх установ і організацій, органів державної влади) задля розробки та своєчасної комерціалізації результатів проєктів інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності економічної системи, вдосконалення якісної складової експортного потенціалу у напрямі формування проєктно-орієнтованої економіки України з метою її інтеграції у світовий інноваційний простір.

Можна визначити такі основні стратегії формування проєктно-орієнтованих інноваційних кластерів: проникнення, підтримки, підкріплення і посилення (рис. 2).

Вибір стратегії формування проєктно-орієнтованого інноваційного кластеру здійснюється із застосуванням тактичних напрямів інтеграційного зближення рівня інноваційного розвитку України з рівнем розвитку провідних інноваційних країн та впливає на результати функціонування такого кластеру з точки зору досягнення синергетичних ефектів від взаємодії проєктно-орієнтованих суб'єктів економіки. В цілому вбачається за доцільне виділити декілька базових стратегій у цьому контексті: проникнення, підтримки, підкріплення та посилення.

Основу *стратегії проникнення* складає прагнення проникнути на нові ринки або суттєво посилити свої позиції на глобальному ринку відповідно

до вимог світового інноваційного простору. *Стратегія підтримки* орієнтована на збереження стану елементів функціональної підсистеми проєктного потенціалу з урахуванням виявлених синергетичних детермінант. Характерною ознакою *стратегії підкріплення* є стримування подальшого руйнування складових функціональної підсистеми проєктного потенціалу за рахунок посилення позитивного впливу синергетичних детермінант. У ході реалізації *стратегії підсилення* забезпечується нарощення елементного складу функціональної підсистеми проєктного потенціалу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Відповідний вибір стратегії формування проєктно-орієнтованого інноваційного кластеру відбувається при застосуванні тактичних напрямів інтеграційного зближення рівня інноваційного розвитку України з рівнем розвитку провідних інноваційних країн та впливає на результати функціонування такого кластеру з точки зору досягнення синергетичних ефектів від взаємодії проєктно-орієнтованих суб'єктів економіки. Визначення стратегічних пріоритетів проєктно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економіки обумовлює вибір стратегії формування проєктно-орієнтованих кластерів.

Підхід до формування кластерної моделі проєктно-орієнтованого інноваційного розвитку національної економіки, в основу якого на відміну від існуючих покладено ідентифікацію основних підсистем проєктного потенціалу (функціональної, ресурсної, організаційної, проєктної) для досягнення цілей інноваційного розвитку національної економіки, дає змогу розробити практичні рекомендації формування проєктно-орієнтованих інноваційних кластерів у різних секторах економіки та сформуванню стратегії їх розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Авдони́на С. Г. Синергетический эффект кластерных образований и параметры его оценки. *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. 2012. №1 (29). URL: <https://eee-region.ru/article/2904/> (дата звернення: 07.07.2019).
2. Бутенко А. І., Лазарєва Є. В. Феномен кластера у формуванні інноваційної моделі економіки регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 2. С. 25–28.
3. Воглер Б., Д. Саха, О. Красовська. Програма підтримки кластерів в Україні: принципи розробки та ключові особливості. Берлін, Київ : Німецька консультативна група; Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2015. 18 с.
4. Голік І. Л. Синергетичний ефект діяльності кластерних формувань. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4053> (дата звернення: 06.07.2019).
5. Дежина І. Г. Технологические платформы и инновационные кластеры: вместе или порознь? Москва : Издательство Института Гайдара, 2013. 120 с.

6. Дубовик В. С. Формування інноваційних кластерів як методу активізації інноваційної діяльності в економіці регіону. *Продуктивні сили України*. 2009. № 1. С. 153–163.
7. Журба І. О. Формування кластерної стратегії розвитку Черкаського регіону. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 88–94.
8. Князевич А. О., Брітченко І. Г. Кластерний підхід до створення інноваційної інфраструктури країни. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 2(1). С. 24–29.
9. Макарова О. Ю., О. В. Соболева, В. А. Іванова. Кластерний підхід в інноваційному розвитку. Москва : РАНХиГС при Президенті РФ, 2014. 127 с.
10. Маматова Т., Чикаренко І. Проектний та кластерний підходи в забезпеченні інноваційного розвитку міста. Держ. упр. та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ. 2011. № 3. С. 10.
11. Мельник В. В. Кластерна модель економіки: світовий досвід та перспективи України. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 19–22.
12. Портер М. *Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран*. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
13. Про інноваційну діяльність : Закон України від 16 жовтня 2012 року, № 5460-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 21.07.2019).
14. Соколенко С. І. *Кластери в глобальній економіці*. Київ : Логос, 2004. 848с.
15. Тищенко О. М. Кластери як вектор розвитку економіки: організація, сутність і концепції. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. 2010. Вип. 21. С. 74–80.
16. Starchenko G. V. Formation of the project-oriented innovative infrastructure of the national economy. *Modern Science – Moderní věda*. 2018. № 9. С. 108–116.

## АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

### ANALYSIS OF NATIONAL INNOVATION DEVELOPMENT TRENDS

Стаття присвячена аналітиці динаміки змін у структурі національних інвестиційних процесів на основі Глобального індексу інновацій. Підтверджено, що втілення інновацій в нові технологічні процеси виступає рушійною силою економічного розвитку країни. Інноваційний процес являє собою певні нововведення або інноваційні зміни, що охоплюють декілька етапів розробки (виникнення ідеї, підготовчі операції, втілення в життя) та передбачає появу нової зміни або новації. Доведено, що інновації відіграють центральну роль у стимулюванні зростання продуктивності та сприянні конкурентоспроможності у глобальному світі, де інновації є визначальним фактором для розвинутої економіки. Інновації також мають вирішальне значення для соціального розвитку, тому що спрямовані на якісній підтримці у державній політиці та наданні державних послуг. Незважаючи на те, що результати інноваційної діяльності України свідчать про поступовий і скромний прогрес, необхідно продовжувати діяльність у напрямку створення стратегій подальшого прогресу на основі інвестицій у дослідження та розробки.

**Ключові слова:** інвестиції, інновації, інвестиційно-інноваційні процеси, національна економіка.

Стаття посвячена аналітике динаміки изменений в структуре национальных

инвестиционных процессов на основе Глобального индекса инноваций. Подтверждено, что воплощение инноваций в новые технологические процессы выступает движущей силой экономического развития страны. Инновационный процесс представляет собой определенные новшества или инновационные изменения, охватывающие несколько этапов разработки (возникновение идеи, подготовительные операции, воплощение в жизнь) и предусматривает появление новой смены или новации. Доказано, что инновации играют центральную роль в стимулировании роста производительности и содействии конкурентоспособности в глобальном мире, где инновации являются значительным фактором для развитой экономики. Инновации также имеют решающее значение для социального развития, так как направлены на качественной поддержке в государственной политике и предоставлении государственных услуг. Несмотря на то, что результаты инновационной деятельности Украины свидетельствуют о постепенном и скромный прогресс, необходимо продолжать деятельность в направлении создания стратегий дальнейшего прогресса на основе инвестиций в исследования и разработки.

**Ключевые слова:** инвестиции, инновации, инвестиционно-инновационные процессы, национальная экономика.

УДК 330.322:631.11:336

Кравець Л.О.

здобувач

Міжнародний університет  
бізнесу і права

*The article is devoted to the analysis of dynamics of changes in the structure of national investment processes based on the Global Innovation Index. It is confirmed that the implementation of innovations in new technological processes is the driving force of the economic development of the country. An innovation process is a set of innovations or innovations that involve several stages of development (idea emergence, preparatory operations, implementation) and implies a new change or innovation. It has been proven that innovation plays a central role in stimulating productivity growth and promoting competitiveness in a global world where innovation is a determining factor for the advanced economy. Innovation is also crucial for social development because it is aimed at quality support in public policy and public service delivery. Despite the fact that the results of innovative activity of Ukraine indicate gradual and modest progress, it is necessary to continue working towards developing further progress strategies through investment in research and development. The investment-innovation direction of development has become a necessary attribute of strategic guidelines for the development of the national economy. Implementation of innovation processes is impossible without proper investment support. Only innovations secured with financial resources can be used to accelerate the socio-economic development of the state. Concentrating investment resources on the implementation of research results will enable science to be funded from various sources at 3% of GDP by 2030, which in turn will increase the scientific and technological potential and increase the efficiency of the production sector of the economy in the face of constant changes. The growth of the number of industrial enterprises engaged in innovation activity in 2018 and the increase in the number of implemented new technological processes and types of innovative products, as well as the increase in the volume of realized innovative products contributed to the improvement of the innovation rating of Ukraine. The analysis of statistical indicators made it possible to determine additional reserves for improving the innovativeness of the Ukrainian economy by increasing the level of implemented new technological processes. The effectiveness of an open model national investment and innovation system depends on the effectiveness of internal interconnections and communications that cover the flow of financial and information capital.*

**Key words:** investments, innovations, investment-innovation processes, national economy.

**Постановка проблеми.** Підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної сфери виступає одним із ключових завдань стратегічного національного розвитку. Реалізація даного завдання передбачає створення належних організаційних умов інноваційного оновлення національного економічного середовища, що сприятиме розширеній мотивації взаємоузгодженої роботи бізнесу, влади та громади в напрямку впровадження інноваційних процесів та залучення інвестиційних ресурсів. Необхідність забезпечення економічного зростання у поєднанні із поступовим вичерпуванням наявних ресурсів та розвитком міжнародного конкурентного середовища викликають необхід-

ність використання інноваційних технологій та залучення інвестиційних ресурсів в національному економічному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Всі науковці, які займаються вивченням інноваційного розвитку, підтверджують важливість інвестицій для подолання кризових явищ в економіці України. Серед них Борецько В.І., Мазій Н.Г., Командровська В.Є., Іртищева І.О., Прядко І.В., Череп А.В., Федулова Л.І., Гізело О.І., Волкова О.І., Гребенюк Т.В. та ін. Проте, попередніх результатів досліджень та рекомендацій виявилось недостатньо для переходу України на інноваційну модель розвитку з ефективним використанням інвестицій в умовах

постійних змін економічного середовища. Крім того спостерігаються сильні асиметрії та контрасти у сфері інноваційного розвитку різних галузей та регіонів України, що вимагає пошуку сучасних механізмів розвитку національних інвестиційно-інноваційних процесів в умовах змін внутрішнього та зовнішнього економічного середовища.

**Постановка завдання.** Метою данної статті є аналіз тенденцій національного інноваційного розвитку на основі Глобального індексу інновацій, визначення та характеристика кількості упроваджених нових технологічних процесів та видів інноваційної продукції (товарів, послуг) у промисловості, визначення додаткових резервів підвищення інноваційності економіки України за рахунок підвищення рівня упроваджених нових технологічних процесів

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інструментом розуміння багатоаспектного інноваційного розвитку виступає Глобальний індекс інновацій (ГІІ) [1]. ГІІ виступає еталоном вимірювання ефективності інновацій в економіці. Він розраховується для 129 країн вже понад 10 років. ГІІ враховує 80 макроекономічних показників та реалізує можливість порівняння інноваційного розвитку різних країн. Крім того за допомогою аналізу складових цього індексу існує можливість виявляти слабкі сторони інноваційного розвитку та так звані «тригерні» показники, зміна яких може суттєво вплинути на інноваційне оновлення економіки країни. До аналізу складових Глобального індексу інновацій вдаються не тільки науковці, а і політики, представники сфери бізнесу та інші зацікавлені сторони [1].

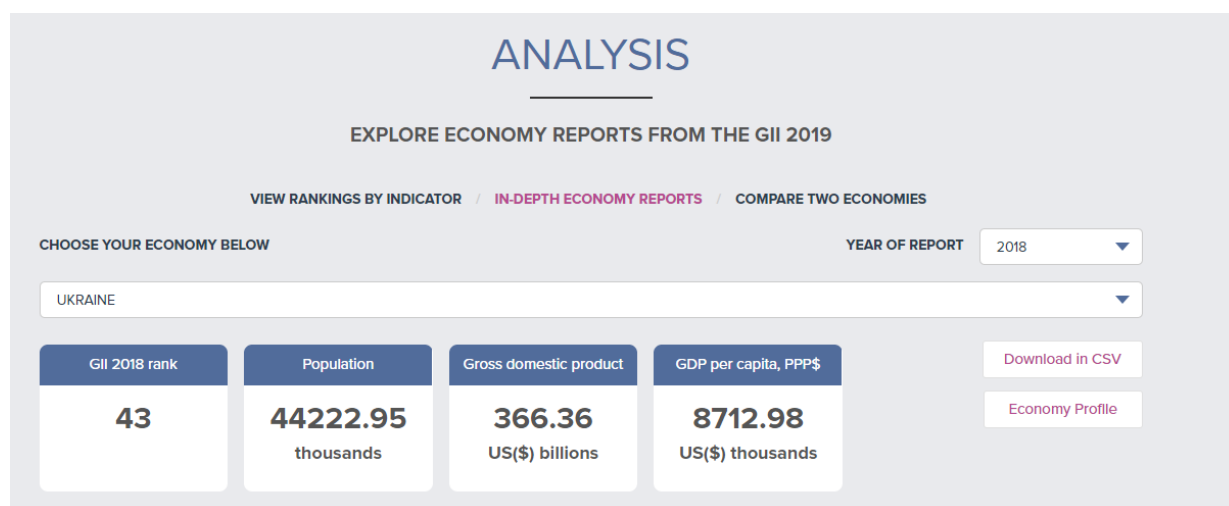


Рис. 1. Глобальний індекс інновацій України за 2018 рік

Джерело: [1]

Таблиця 1

**Кількість промислових підприємств, що займались інноваційною діяльністю**

	Усього, од		Відсотків до загальної кількості промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси та/або нову чи значно вдосконалену продукцію (товари, послуги)	
	2017	2018	2017	2018
Кількість промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси та/або нову чи значно вдосконалену продукцію (товари, послуги)	672	739	x	x
впроваджували нові технологічні процеси	456	451	67,9	61,0
у тому числі:				
– маловідходні, ресурсозберігаючі	198	224	29,5	30,3
– впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги)	358	637	53,3	86,2
– з них нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо	143	171	21,3	23,1
Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги)	450	674	x	x

Джерело: [2]

Глобальний індекс інновацій враховує оцінку наступних складових: науково-дослідні інститути, людський капітал, інфраструктура, ринкові можливості, технології та творчі результати [1].

У рейтингу Глобального індексу інновацій за 2018 рік Україна посіла 43 місце серед 129 аналізованих країн. Слід зазначити, що порівняно із попереднім 2017 роком, Україна піднялася в рейтингу на три позиції. Показники складових індексу інновацій України за 2018 рік наведено у додатку А.

На покращення позиції в рейтингу Глобального індексу інновацій за 2018 рік порівняно із 2017 роком вплинули наступні фактори:

- зростання кількості промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю;
- зростання кількості запроваджених нових технологічних процесів та видів інноваційної продукції (товарів, послуг) у промисловості;
- зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) промислових підприємств.

Динаміка кількості промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю наведена у таблиці 1.

За даними Державної служби статистики України, у 2018 році порівняно із 2017 роком кількість промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси та/або нову чи значно вдосконалену продукцію (товари, послуги) зросла на 67 підприємств, що відповідає 10% приросту. А кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги) зросла 224 підприємства, що відповідає 50% приросту. Таким чином інтенсивність зростання промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію значно перевищує інтенсивність зростання промислових підприємств, що впроваджували нові технологічні процеси.

Динаміка кількості запроваджених нових технологічних процесів та видів інноваційної продукції (товарів, послуг) у промисловості наведена у таблиці 2.

За даними Державної служби статистики України, у 2018 році порівняно із 2017 роком кількість запроваджених нових технологічних процесів зросла на 171, що відповідає приросту на 9%. Проте у 2018 році не вдалося досягти рівня запроваджених нових технологічних процесів за 2010 рік. У 2018 році кількість запроваджених нових технологічних процесів була меншою на 41 від відповідного показника 2010 року. Щодо маловідходних та ресурсозберігаючих процесів, то за період 2010-2018 роки спостерігається їх прискорене зростання, у 2018 році порівняно із 2017 роком їх кількість зросла на 315, а порівняно із 2010 роком – на 447.

За статистичними даними у 2018 році порівняно із 2017 роком кількість запроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг) зросла на 1456 видів, що відповідає приросту на 61%. Порівняно із 2010 роком, у 2018 році кількість запроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг) зросла на 1435 видів, що відповідає приросту на 60%. Динаміка нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів також характеризується зростанням у 2018 році порівняно із 2017 роком та порівняно із 2010 роком. Проте, ні у 2017 році, ні у 2018 році не вдалося досягти пікового значення кількості нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів за 2015 рік, що пояснюється тим, що у 2015 році відбулося найбільше за всі роки запровадження нових видів машин та устаткування у промисловості України.

Динаміка обсягів реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) промислових підприємств наведена у таблиці 3.

За даними Державної служби статистики України, у 2018 році порівняно із 2017 роком

Таблиця 2

**Кількість запроваджених нових технологічних процесів та видів інноваційної продукції (товарів, послуг) у промисловості (од)**

	2010	2015	2017	2018
Кількість запроваджених нових технологічних процесів	2043	1217	1831	2002
у тому числі:				
– маловідходних, ресурсозберігаючих	479	458	611	926
Кількість запроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг)	2408	3136	2387	3843
– з них нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів тощо	663	966	751	920

Джерело: [2]

Таблиця 3

**Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) промислових підприємств**

	2010	2015	2017	млн грн 2018
<b>Усього</b>	<b>33697,6</b>	<b>23050,1</b>	<b>17714,2</b>	<b>24861,1</b>
у тому числі нової для ринку	10995,1	7284,2	4484,6	7863,7

Джерело: [2]



обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) промислових підприємств зріс на 1,47146,9 млн грн., що відповідає приросту на 40%. Проте, у 2010 році обсяг реалізованої інноваційної продукції перевищував значення за 2018 рік, таким чином, у 2018 році порівняно із 2010 роком відбулося зменшення даного показника на 3131,4 млн грн, що відповідає зменшенню на 28,5%.

Щодо обсягів реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності промисловості у 2018 році, то слід зазначити, що 24861,1 млн грн реалізованої інноваційної продукції склали тільки 0,8% загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств. Із загального обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у 2018 році, продукція (товари, послуги), що була новою для ринку становила 7863,7 млн грн, а продукція (товари, послуги), що була новою лише для підприємства становила 16997,4 млн грн.

За даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), у 2018 році Україна посіла у рейтингу найвищу позицію за останні сім років – 43 місце, покращивши його з минулого року на сім позицій, а в попередньому році Україна піднялася на шість пунктів, що обумовлено високим коефіцієнтом інноваційної ефективності – співвідношенням отриманого результату до інноваційних ресурсів. Серед сильних сторін держави варто відзначити такі показники, як створення знань і результати наукових досліджень, співвідношення патентів за походженням до валового внутрішнього продукту за паритетом купівельної спроможності, співвідношення корисних моделей за походженням до валового внутрішнього продукту за паритетом купівельної спроможності, витрати на комп'ютерне програмне забезпечення у відсотках до валового внутрішнього продукту, експорт інформаційно-комунікаційних послуг у відсотках загального обсягу торгівлі. Так, за даними Держстату, у 2017 році продукція сектору інформаційних технологій становила більше ніж 3 відсотки валового внутрішнього продукту, а сукупний дохід галузі – більше ніж 3,5 млрд. доларів США, що співставно з обсягами продукції високотехнологічного сектору [3].

Таким чином, зростання у 2018 році кількості промислових підприємств, що займалися інноваційною діяльністю та зростання кількості упродовжених нових технологічних процесів та видів інноваційної продукції, а також зростання обсягів реалізованої інноваційної продукції вплинули на покращення інноваційного рейтингу України. Аналіз статистичних показників дозволив визначити додаткові резерви підвищення інноваційності економіки України за рахунок підвищення рівня упродовжених нових технологічних процесів.

Погоджуємося з думкою вчених Комаровської В.Є. та Любезної І.І., що на сьогодні «залученню інвестицій заважає вплив негативних факторів інвестування в транспортну сферу, зокрема: невідповідність міжнародним стандартам, застарілість основних засобів, неефективне використання наявних транспортних ресурсів, а також економічні та політичні проблеми в Україні, що підвищують ризики інвестування та відлякують потенційних інвесторів [4]. Отже, важливою умовою зростання інвестиційних вкладень у розвиток транспортно-логістичної системи України є створення сприятливого інвестиційного та бізнес-клімату, стабілізація макроекономічних процесів та вирішення геополітичних проблем, зокрема припинення військових дій, що виступають суттєвим фактором ризику для іноземного інвестування та динамічного розвитку галузі.

На думку Гізело О.І., «ситуація ускладнюється тим, що основою зростання, на думку сучасних керівників держави, має стати підприємницька активність та комерціалізація наукових досягнень. Звичайно, комерціалізація потрібна і важлива, але навіть було руйнувати академічні інститути, тримаючи їх на голодному пайку? І чому раптом роль підприємця стала вагомішою за ролі вченого та інженера? На рівні риторики визнається важливість цілеспрямованої промислової політики з державною підтримкою ключових галузей, гнучкими податками та іншими інструментами, але проблема в тому, що навіть якщо вказані ідеї і будуть реалізовані, то їх вплив на економічне зростання та соціальний розвиток буде незначним» [5].

Отже, на сучасному етапі розвитку національної економіки, що характеризується макроекономічною дестабілізацією та значною мінливістю зовнішнього оточення, важливими проблемами інвестиційної політики є не тільки формування інвестиційного потенціалу, а також розроблення механізмів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів. Не зважаючи на кризові явища, інвестиції повинні мати насамперед стратегічне спрямування та вкладатися в проекти, сфери і види діяльності, що фундаментально сприяють їх мультиплікативному ефекту, і за рахунок дифузії потенційно охоплюють всі сфери господарства країни. На макрорівні такими пріоритетами повинні стати: людський капітал, наукові дослідження та розбудова інфраструктури. Це сфери, що якісно впливають на розвиток продуктивних сил та є провідними чинниками забезпечення інвестиційної привабливості країни.

Проведений аналіз ефективності реалізації інвестиційного потенціалу у вітчизняній економіці дозволяє стверджувати, що на сьогодні існують значні резерви, як щодо збільшення обсягів інвестиційних ресурсів, що повинні спря-

мовуватися в економіку, так і більш ефективних напрямків їх використання, що у підсумку повинно забезпечити її стабілізацію та перехід до сталої моделі розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Зменшення частки стратегічних інвестицій в економіку України пояснюється нестабільним політичним становищем та постійними змінами економічного середовища, що в свою чергу негативно впливає на фінансову спроможність вітчизняних підприємств та галузей. Останнє десятиріччя характеризується значними коливаннями обсягів капітальних інвестицій в економіку України. інновації мають велике значення для національної економіки. Але максимізація випуску інновацій в усьому світі вимагає двох ключових умов: по-перше, країни повинні впроваджувати ефективну політику для максимізації власних результатів інновацій. По-друге, глобальна економічна та торговельна система повинна дозволити процвітанню галузей, що базуються на інноваціях, надаючи доступ до великих міжнародних ринків, протистоячи надмірній неринковій конкуренції та забезпечуючи надійний захист інтелектуальної власності.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Глобальний індекс інновацій. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/home> (дата звернення: 01.04.2019).
2. Статистичний щорічник України, 2018 р. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/11/zb\\_yearbook\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/11/zb_yearbook_2018.pdf) (дата звернення: 01.04.2019).
3. СТРАТЕГІЯ розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. СХВАЛЕНО розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80> (дата звернення: 01.04.2019).
4. Командровська В. Є., Любезна І. І. Проблеми залучення іноземних інвестицій у транспортну інфраструктуру України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Випуск 5. С. 60-66.
5. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку країни. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. С. 11-14.
6. Іртищева І.О. Інноваційні процеси – важлива передумова забезпечення сталого розвитку України. Стратегія забезпечення сталого розвитку України. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 20 березня 2008 р. – У трьох частинах / РВПС України НАН України. – К.: РВПС України НАН України, 2008. Ч. 3. 334 с.

## МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

### MECHANISMS FOR IMPLEMENTING ECONOMIC STRATEGIES OF INNOVATIVE COMPETITIVENESS OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES

У статті надано критичну оцінку дискусійних аспектів формалізації механізмів реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості, яка представлена їх класифікацією, методами. Виділено ознаки класифікації механізмів: за суб'єктами реалізації; за напрямом дії; за сферою відносин; за об'єктами і формами впливу. Наведено систематизований перелік методів реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості на макро- і мезо- і мікрорівнях. Доведено необхідність узгодженого функціонування механізмів реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності в легкій промисловості і суміжних галузях через ефекти дифузії. Показано, що іманентність інноваційних ризиків і альтернативність стратегічного портфеля викликає об'єктивну необхідність набуття механізмами реалізації економічних стратегій конкурентоспроможності ризик-орієнтованого і синтетичного характеру, узгодженого з антикризовою політикою.

**Ключові слова:** механізми реалізації, економічні стратегії, інноваційна конкурентоспроможність, підприємства, легка промисловість.

В статье дана критическая оценка дискуссионных аспектов формализации механиз-

мов реализации экономических стратегий инновационной конкурентоспособности предприятий легкой промышленности, которая представлена их классификацией и способами. Выделены признаки классификации механизмов: по субъектам реализации; по направлению действия; по сфере отношений; по объектам и формам воздействия. Приведен систематизированный перечень методов реализации экономических стратегий инновационной конкурентоспособности предприятий легкой промышленности на макро-, мезо- и микроуровнях. Доказана необходимость согласованного функционирования механизмов реализации экономических стратегий инновационной конкурентоспособности в легкой промышленности и смежных отраслях из-за эффектов диффузии. Показано, что имманентность инновационных рисков и альтернативность стратегического портфеля вызывает объективную необходимость приобретения механизмами реализации экономических стратегий конкурентоспособности риск-ориентированного и синтетического характера, согласованного с антикризисной политикой.

**Ключевые слова:** механизмы реализации, экономические стратегии, инновационная конкурентоспособность, предприятия, легкая промышленность.

УДК 338.45

**Несенюк С.С.**

аспірант кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київський національний університет технологій та дизайну

*The article gives a critical assessment of the discussion aspects of formalization of mechanisms for implementing economic strategies of innovative competitiveness of light industry enterprises, which is represented by their classification, methods. The following features of the classification of mechanisms are identified: by subjects of implementation (state, regional, private enterprise); by direction of action (direct, indirect); in the field of relations (administrative, production, financial, tax, commercial, investment); by objects of influence (internal environment of the business entity, competitive environment, innovation infrastructure, innovation culture); by forms of influence (regulation, stimulation, activation, motivation). It is proved that the methods of implementing economic strategies of innovative competitiveness of light industry enterprises differ at certain levels. Their systematized list at the macro- and meso- and micro-levels is given. The presence of diffusion of constructive (destructive) phenomena is shown, which necessitates the coordinated functioning of mechanisms for implementing economic strategies of innovative competitiveness in light industry and related industries. The immanence of innovation risks necessitates the acquisition by mechanisms for implementing economic strategies of risk-oriented competitiveness with the need to take into account the risks of the macro-environment (currency fluctuations, price instability, deteriorating country ratings, changes in interest rates of state support) and micro-environment. technical, production and technological, financial, personnel, information, scientific). The synthetic character of mechanisms of realization of economic strategies of innovative competitiveness connected with necessity and expediency of formation of a strategic portfolio is proved. The choice of alternative strategies is made by their mutual exclusion, coordination or synthesis. Forms of synthesis of anti-crisis strategies and strategies of innovative competitiveness on stages of a life cycle of crisis are developed.*

**Key words:** implementation mechanisms, economic strategies, innovative competitiveness, enterprises, light industry.

**Постановка проблеми.** В умовах постіндустріального суспільства інноваційний шлях розвитку є потребою і об'єктивною необхідністю суб'єктів господарювання усіх видів економічної діяльності. Відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженої Указом Президента України від 12.01.2015 № 5/2015, вектор розвитку асоціюється з проведенням структурних реформ, сильною економікою та з передовими інноваціями [1]. У поточний час вітчизняні підприємства легкої промисловості відчувають жорсткий конкурентний тиск з боку іноземних виробників текстильних, трикотажних виробів, одягу, взуття. Їх конкурентні позиції знижують такі фактори: високий моральний і фізичний осно-

вних засобів, їх повільне оновлення, низька інноваційна активність, висока собівартість, невідповідність ціни та якості продукції. Тому актуальним є впровадження стратегічних інноваційних механізмів управління підприємствами галузі, орієнтоване на випуск конкурентоспроможних товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління суб'єктами господарювання легкої промисловості досліджуються багатьма ученими. У публікаціях Мазарчука А. Ю., Дупляка О. М. [2], Родіонової І. В. [3] аналізуються проблеми впровадження інноваційних технологій, впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень інноваційного потенціалу підприємств легкої про-

мисловості. Особливості використання антикризових, інвестиційних, інтегративних, ризик-орієнтованих механізмів управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості досліджуються в працях Гарафонової О. І., Зайцевої Л. О., Родіонової І. В., Савіної С. С., Сіренко К. Ю., Царенко О. В., Янкового Р. В. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід указати на недостатній зв'язок механізмів і стратегій інноваційної конкурентоспроможності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формалізація механізмів реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інновації, або нововведення (англ. «*innovation*»; *in* – введення, *novation* – нове, новина), за матеріально-речовою формою поділяються на чотири основні групи: матеріально-технічні (техніка, машини і обладнання, інструменти, прилади та інвентар); матеріально-технологічні (промислові матеріали, сировина, технології їх обробки і переробки); продуктові (готова продукція, товари, послуги легкої промисловості), соціальні. Ознаками інновацій є або їх ринкова, або науково-технічна новизна, або їх синтез. Якщо ринкову новизну формує споживач, визнаючи переваги інноваційного продукту перед традиційними, або альтернативними, то в основі науково-технічної лежить прогрес науки, створення нової техніки і технологій, перехід до нових технологічних укладів.

Механізми реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств являють собою систему процесів, прийомів, методів, які забезпечують створення стратегічного інноваційного потенціалу та його ефективне використання для зміцнення конкурентоспроможності. Стратегічний набір формують такі механізми: регулювання, у т.ч. державного, стимулювання, активізації тощо.

Механізми стимулюючої інноваційної політики орієнтовані на зміцнення конкурентоздатності техніки, технології, продукції та послуг легкої промисловості. За суб'єктами проведення такої політики вони поділяються на державні (правове регулювання, державна фінансова підтримка, державне регулювання цін, державне інвестування) і ринкові (створення саморегульованих організацій, приватна фінансова підтримка, ринкове регулювання цін, приватне інвестування, у т.ч. за участю іноземних інвесторів). За формами здійснення стимулюючої інноваційної політики виділяють механізми прямої дії (адміністративні, виробничі, фінансові, податкові, комерційні, інвестиційні) і непрямі (створення сприятливого конкурентного середовища та інноваційної інфраструктури, розвиток інноваційної культури). Серед механізмів державного регулювання інноваційної конкурентоспроможності під-

приємств легкої промисловості важливе значення мають програмно-цільове фінансування, дотації, субсидії поточного і капітального характеру, пільгове оподаткування [4, с. 79]. Слід відмітити нижчу привабливість галузі як об'єкту державної підтримки, оскільки з моменту отримання незалежності України, її основна частина надавалася підприємствам гірничо-металургійного комплексу, хімічної індустрії, машинобудування, що свідчить про розбалансованість механізмів бюджетного регулювання промисловості. Оцінюючи інноваційний розвиток легкої промисловості, Зайцева Л. О. охарактеризує його як несистемний, не комплексний та ситуаційний, коли підтримка з боку держави здійснювалась під окремі регіони, програми, підприємства [5, с. 152].

Характеризуючи ретроспективу використання програмних механізмів українського уряду, слід указати на Державну програму розвитку легкої промисловості на період до 2000 року, затверджену Постановою Кабінету міністрів України від 29 січня 1996 р. № 147, а також Концепцію Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 року № 673-р. Пріоритетність легкої промисловості як об'єкту державної підтримки визначалася: її впливом на якість життя населення через задоволення базисних споживчих потреб у побуті; тісним зв'язком із суміжними галузями (медициною, збройними силами, машинобудуванням, рибальством, гірничо-металургійним комплексом, електроенергетикою тощо); великою місткістю ринку текстилю, хутру, одягу і взуття; значною часткою доданої вартості у їх вартості; швидкою оборотністю капіталу.

Механізми стимулюючої інноваційної політики можуть знаходити свій прояв на різних економічних рівнях: на макрорівні відбувається дифузія інновацій, або їх поширення, проникнення із суміжних галузей, наприклад машинобудування, хімічна промисловість та сільське господарство для легкої промисловості. На жаль, деструктивні процеси також підлягають дифузії – спад обсягів виробництва вітчизняної легкої промисловості, який розпочався ще в 90-их роках минулого століття, призвів до кризи машинобудування для її підгалузей. На мікроекономічному рівні організація і процес впровадження інновацій може носити автономний, внутрішній характер, специфічний для конкретного підприємства легкої промисловості.

Економічні стратегії конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості мають носити інтенсивний характер, ознаками якого є: забезпечення вибуття фізично і морально зношених виробничих потужностей, оновлення активної частини основних виробничих засобів на інноваційній основі; проведення реконструкції, технічного оновлення і модернізації підприємств, автоматизація і

комп'ютеризація процесів проектування і виготовлення продукції [6, с. 11]. Механізмами реалізації зазначених економічних стратегій є: прискорена амортизація; контроль цільового використання амортизаційного фонду; лізинг; імпорт машин і обладнання для легкої промисловості без сплати мита та ПДВ за умови, що їх аналоги не випускаються в Україні; субсидювання державою частини процентної ставки при кредитуванні банками інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості; здійснення інвестицій за рахунок видатків розвитку Державного і місцевих бюджетів; емісія цільових облігацій підприємств під гарантії органів державного управління і місцевого самоврядування; залучення коштів іноземних інвесторів.

Механізми реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості мають носити попереджувальний характер щодо ризиків, які виникають як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Основними ризиками макро-оточення є: валютні коливання і цінова нестабільність, погіршення рейтингів інвестиційної привабливості країни, зміна ставок залучення фінансування із зовнішніх джерел, або умов державної підтримки. Ризиками мікро-оточення, які підлягають врахуванню, є [7, с. 207]: виробничо-технічні (відсталість техніки і технологій, низька автоматизація, висока ресурсоемність, низька продуктивність праці, неритмічні постачання сировини і матеріалів); виробничо-технологічні (невідповідність технологій виробничій потужності підприємства, їх відсталість, неспроможність забезпечити економію витрат і задовольнити споживчі смаки); фінансові (значна вартість інноваційних проектів, дефіцит ресурсів для їх фінансування, помилки у розрахунку точки беззбитковості), кадрові (недостатня кваліфікація персоналу або його мотивація, значна плінність робітників); інформаційні (необізнаність із ситуацією на ринку та останніми трендами інновацій, порушення комерційної таємниці про секрети виробництва та умови договорів, кіберзлочинність); наукові (неспроможність перетворити фундаментальні дослідження на прикладні, які отримують масове промислове впровадження; проблеми патентного захисту і забезпечення прав інтелектуальної власності, високі витрати від проведення).

Ураховуючи кризовий стан підприємств легкої промисловості, їх економічні стратегії мають розроблятися на альтернативній основі. Тому Гарафонов О. І., Янковий Р. В. вводять поняття «інновацій та інноваційних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах легкої промисловості» [8, с. 68]. Антикризові економічні стратегії інноваційної конкурентоспроможності мають враховувати: етапи життєвого циклу на підприємстві; нові можливості, які надає впровадження інновацій; потенційні стратегічні ризики

тощо. Підвищення турбулентності зовнішнього середовища та загострення внутрішніх протиріч зміцнюють зв'язок між антикризовим та стратегічним управлінням інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості. Стратегічний портфель підприємства може включати механізми управління інноваціями, як у бізнес-стратегії під час кризи з метою виходу з неї, так і у антикризовій стратегії, які носять відновлювальний або превентивний характер. При цьому реалізуються заходи, орієнтовані на вихід із фінансової кризи (зміцнення фінансового стану підприємства) як напрям зміцнення фінансової конкурентоспроможності, яка підсилює його інноваційну конкурентоспроможність.

Стратегічне антикризове управління є синтетичною категорією, яка передбачає як активні стратегії зміцнення інноваційної конкурентоспроможності, так і пасивні (захисні) стратегії використання інновацій для адаптації до зміни мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища, а також для виходу з кризи, особливо, якщо вона спричинена техніко-технологічною відсталістю виробництва. Впровадження інновацій є передумовою виходу підприємства з депресивного стану як точки біфуркації, або революційного процесу. Тоді як при виході з кризи, в умовах посткризового відновлення, стійких темпах розвитку і стабільному попиті введення інновацій відбувається у ході еволюційного процесу.

Розробка альтернативних економічних стратегій має відповідати визначеній місії підприємства легкої промисловості і таргетам антикризової та інноваційної політики, результатам діагностики етапу життєвого циклу кризи та інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання з урахуванням макроекономічних прогнозів. Механізмами реалізації стратегічної антикризової політики є: технічні, технологічні, продуктові, організаційні, маркетингові інновації. Продуктові інновації можуть бути представлені: по-перше, новою продукцією для ринку та, по-друге, новою продукцією для підприємства, яка вже відома ринку, але тільки почала випускатися підприємством, або була суттєво ним покращена. Перший тип продуктових інновацій складає основу активних економічних стратегій конкурентоспроможності, які можуть бути реалізовані у після-кризовий період, другий тип більше притаманний пасивним стратегіям, які можуть бути застосовані для подолання кризи, оскільки збільшують можливості зростання економічної ефективності функціонування підприємства.

Економічні стратегії інноваційної конкурентоспроможності мають механізми реалізації на державному та регіональному рівні. Інноваційна політика територіальних утворень визначається такими факторами [9, с. 19]: науково-технічним, технологічним, виробничим, сировинним, кадро-

вим потенціалом, інноваційною інфраструктурою, розвитком малого бізнесу та венчурного підприємництва, значущістю інновацій для вирішення соціально-екологічних проблем. Регіональними механізмами реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності є: пряме фінансування інноваційної діяльності і розвиток інноваційної інфраструктури з коштів місцевих бюджетів; надання пільг суб'єктам господарювання на їх реалізацію по місцевим податкам і зборам; часткове фінансування інноваційних проєктів у рамках приватно-муниципального партнерства; створення регіональних інноваційних центрів за участю підприємств легкої промисловості, науково-дослідних і освітніх установ, громадських організацій тощо; прийняття регіональних програм розвитку легкої промисловості на основі селекції пріоритетів окремих підгалузей і підприємств. Зазначені пріоритети можуть носити як державний характер (національна безпека, розвиток високих технологічних укладів (п'ятий і вище), аерокосмічної галузі, нанотехнологій, біоінженерії), так і регіональний характер (екологічна безпека, зайнятість населення, соціальний захист його уразливих верств, підтримка малого і середнього підприємництва у легкій промисловості і суміжних галузях).

На думку Родіонової І. В. на інноваційну конкурентоспроможність легкої промисловості впливають такі макроекономічні фактори: державне регулювання умов інноваційної діяльності; загальна економіко-політична ситуація в країні (стан конкурентного середовища, прояви недобросовісної конкуренції, цінові і якісні показники продукції вітчизняного виробництва); кон'юнктура світового ринку текстилю, одягу, взуття (обсяг імпорту, у т. ч. «секонд-хенд», ціна і якість імпортованої продукції) [10, с. 195]. До мікроекономічних автор відносить такі фактори: виробничі (застосування у процесі операційної діяльності матеріало-, ресурсо-, матеріало-зберігаючих технологій; виробництво нової продукції); фінансові (наявність власних фінансових ресурсів, платоспроможність, кредитоспроможність, наявність позитивної кредитної історії); організаційні (модель і структура управління підприємством, наявність стратегій і механізмів їх реалізації, стимулювання нововведень); кадрові (кваліфікація персоналу та її підвищення, сприйняття інновацій, креативність органів управління, заохочення новаторства); науково-технологічні (генерація ідей; розробка нової техніки, технології, продукції; купівля-продаж, обмін інноваціями); маркетингові (рекламно-збутові механізми, продуктові інновації, бренд, імідж, цінова політика і політика лояльності, управління поведінкою споживачів, електронний маркетинг). Зазначений ряд можна доповнити інвестиційними факторами інноваційного спрямування, факторами розвитку ризик-менеджменту та науково-прикладних комунікацій,

інституціональними факторами (наявність нелегального сегменту легкої промисловості і споживчого ринку, «тіньове» виробництво, імпорт товарів за заниженою ситною вартістю, контрабанда тощо).

Виробничі економічні стратегії інноваційної конкурентоспроможності мають специфічні механізми, притаманні легкій промисловості, а також загальні для національної економіки: впровадження міжнародних стандартів інноваційної діяльності, стандартизації та сертифікації; управління інноваційними проєктами на основі лізингу, страхування ризиків та відповідальності, венчурного фінансування тощо; створення інноваційної інфраструктури, науково-інформаційних інститутів, інжинірингових фірм; митні та тендерні інструменти протекціоністського захисту інновацій українського виробника.

Савіна С. С. визначає механізм інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості як «динамічну інтегровану систему механізмів різного спрямування, взаємоузгоджене функціонування яких забезпечує ефективну реалізацію всіх видів ресурсів підприємства, зростання його економічного потенціалу і конкурентоспроможності» [11, с. 230]. Зазначену систему, на його думку, складають такі механізми: економічний, мотиваційний, інституційний (організаційний підмеханізм та індикативне регулювання).

Економічний механізм інноваційної конкурентоспроможності підприємства являє собою сукупність форм, методів, засобів реалізації функцій управління (прогнозування, планування, облік, контроль, моніторинг), підсистем їх забезпечення (матеріальної, енергетичної, фінансової, інформаційної), а також економічних важелів (пільги, стимули, санкції). Сіренко К. Ю. об'єднує функції управління інноваційним розвитком навколо моніторингу, під яким розуміє синхронність «процесів спостереження, обчислення, отримання на цій основі нових знань про інноваційну спроможність легкої промисловості з подальшим моделюванням, прогнозуванням та прийняттям відповідного управлінського рішення» [12, с. 161].

Мотиваційний механізм інноваційної конкурентоспроможності підприємства являє собою сукупність форм, методів, засобів забезпечення зростання продуктивності праці, розвитку виробництва на інтенсивній основі, підвищення якості продукції, матеріально-психологічного заохочення до ефективної праці тощо.

Організаційний механізм інноваційної конкурентоспроможності підприємства є сукупністю форм, методів, засобів, пов'язаних з організацією праці, виробництва, його матеріально-технічним постачанням, збутом продукції, структурою виробництва і структурою управління.

Індикативне регулювання інноваційної конкурентоспроможності є сукупністю форм, методів, засобів, пов'язаних із техніко-технологічним,

бюджетно-податковим регулюванням, регулюванням підприємницької діяльності, соціальних відносин і соціальної інфраструктури.

Метою функціонування механізмів інноваційної конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості є: використання досягнень науково-технічного прогресу для забезпечення сталого розвитку, задоволення потреб споживачів у новій продукції, охорони довкілля, зростання фінансових результатів і капіталу, покращення добробуту власників і працівників.

Дія механізмів управління інноваційною конкурентоспроможністю має будуватися на таких принципах: системність і динамізм (імперативність встановлення кінцевих і проміжних цілей управління); рефлексивність (прогнозування її перспективного стану з урахуванням заходів, що реалізуються); багатоваріантність (прийняття в розрахунок альтернативних сценаріїв розвитку подій); ситуаційність (обґрунтування управлінських рішень на основі врахування впливу факторів зовнішнього середовища); здатність до самоорганізації (зміна керуючої системи відповідно до зміни об'єкта управління); синергізм (управління окремими складовими, що підсилюють інноваційну конкурентоспроможність); динамічна рівновага (рух у часі на основі безперервного вдосконалення елементів системи); перехід кількісних змін у якісні (супроводження кількісних показників обсягів інновацій якісним покращенням споживчих властивостей продукції, системи управління і конкурентної позиції).

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Основний результат статті полягає у формалізації механізмів реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості, яка представлена їх класифікацією, методами.

1. Виділено такі ознаки класифікації механізмів: за суб'єктами реалізації (державні, регіональні, приватно-підприємницькі); за напрямом дії (прямі, непрямі); за сферою відносин (адміністративні, виробничі, фінансові, податкові, комерційні, інвестиційні); за об'єктами впливу (внутрішнє середовище суб'єкта господарювання, конкурентне середовище, інноваційна інфраструктура, інноваційна культура); за формами впливу (регулювання, стимулювання, активізація, мотивація).

2. Методи реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості різняться за певними рівнями: на макро- і мезо- рівнях (програмно-цільове фінансування, дотації, субсидії поточного і капітального характеру, пільгове оподаткування, митні та тендерні інструменти протекціоністського захисту, інвестування за рахунок коштів Державного і місцевого бюджетів) і мікрорівні (прискорена амортизації; контроль цільового використання

амортизаційного фонду; лізинг; емісія цільових облігацій підприємств під гарантії органів державного управління і місцевого самоврядування; залучення коштів іноземних інвесторів).

3. Доведено наявність дифузії конструктивних (деструктивних) явищ, що обумовлює необхідність узгодженого функціонування механізмів реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності в легкій промисловості і суміжних галузях.

4. Іманентність інноваційних ризиків викликає об'єктивну необхідність набуття механізмами реалізації економічних стратегій конкурентоспроможності ризик-орієнтованого характеру із необхідністю врахування ризиків макро-оточення (валютні коливання, цінова нестабільність, погіршення рейтингів країни, зміна процентних ставок умов державної підтримки) та мікро-оточення (виробничо-технічних, виробничо-технологічних, фінансових, кадрових, інформаційних, наукових).

5. Доведено синтетичний характер механізмів реалізації економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності, пов'язаний із необхідністю і доцільністю формування стратегічного портфеля. Вибір альтернативних стратегій відбувається шляхом їх взаємного виключення, узгодження або синтезу. Розроблено форми синтезу антикризових стратегій і стратегій інноваційної конкурентоспроможності за етапами життєвого циклу кризи.

Метою подальших досліджень є розробка економічних стратегій інноваційної конкурентоспроможності підприємств текстильної промисловості в категоріях витрат і результатів.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.
2. Мазарчук А. Ю., Дупляк О. М. Аналіз проблем із впровадженням інноваційних технологій на підприємствах легкої промисловості. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки.* 2011. Вип. 27(1). С. 172-175.
3. Родіонова І. В. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2013. Вип. 4. С. 175-179.
4. Сіренко К. Ю. Оцінка інноваційної діяльності легкої промисловості України. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 : Економіка і управління.* 2013. № 1. С. 73-81.
5. Зайцева Л. О. Особливості розвитку інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості України. *Бізнес Інформ.* 2014. № 5. С. 150-154.
6. Царенко О. В. Інвестиційні механізми реалізації цільової стратегії інноваційного розвитку лег-

кої промисловості регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 10. С. 9-13.

7. Родіонова І. В. Оцінка інноваційних ризиків на підприємствах легкої промисловості та шляхи їх мінімізації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2012. № 4. С. 204-209.

8. Гарафонова О. І., Янковий Р. В. Застосування інновацій та інноваційних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах легкої промисловості в умовах кризового стану в країні. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка*. 2014. Вип. 4. С. 66-71.

9. Царенко О. В. Інноваційна інтеграція як ефективний механізм нарощення конкурентних переваг легкої промисловості регіональних економіч-

них систем. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 5. С. 18-21.

10. Родіонова І. В. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2012. № 2. С. 194-197.

11. Савіна С. С. Складові елементи механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4(2). С. 228-231.

12. Сіренко К. Ю. Методика моніторингу інноваційних процесів у легкій промисловості України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 4. С. 154-162.



## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF FORMATION OF TOOLS OF MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES OF MECHANICAL ENGINEERING

В статті визначено, що для підприємств машинобудування передумовою успішного функціонування, покращення діяльності є постійне підвищення конкурентоспроможності, що сприятиме формуванню конкурентних переваг, розвитку конкурентного потенціалу, зміцненню конкурентних позицій. Визначено, що для підвищення конкурентоспроможності підприємств доцільно управляти нею та впроваджувати інструментарій управління конкурентоспроможністю, що забезпечить покращення ефективності діяльності. Обґрунтовано доцільність використання інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування, що дозволить визначити стратегічні вектори розвитку підприємства, розвинути конкурентний потенціал, сформувати конкурентні переваги, реалізувати конкурентну стратегію. Перевагою впровадження інструментарію управління конкурентоспроможністю на підприємствах машинобудування є підвищення ефективності функціонування у довгостроковому періоді та він охоплює застосування системи і механізму управління конкурентоспроможністю і сприятиме впровадженню конкурентної стратегії на обраному підприємстві.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, інструментарій управління конкурентоспроможністю, система і механізм управління конкурентоспроможністю, підприємства машинобудування.

В статье определено, что для предприятий машиностроения предпосылкой

успешного функционирования, улучшения деятельности является постоянное повышение конкурентоспособности, что будет способствовать формированию конкурентных преимуществ, развитию конкурентного потенциала, укреплению конкурентных позиций. Определено, что для повышения конкурентоспособности предприятий целесообразно управлять ею и внедрять инструментарий управления конкурентоспособностью, что обеспечит повышение эффективности деятельности. Обоснована целесообразность использования инструментария управления конкурентоспособностью предприятий машиностроения, что позволит определить стратегические векторы развития предприятия, развить конкурентный потенциал, сформировать конкурентные преимущества, реализовать конкурентную стратегию. Преимуществом внедрения инструментария управления конкурентоспособностью на предприятиях машиностроения является повышение эффективности функционирования в долгосрочном периоде и он охватывает применение системы и механизма управления конкурентоспособностью и способствует внедрению конкурентной стратегии на выбранном предприятии.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, инструментарий управления конкурентоспособностью, система и механизм управления конкурентоспособностью, предприятия машиностроения.

УДК 005.93:005.332.4:621

**Гамова О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку, аналізу,  
оподаткування та аудиту  
Інженерний інститут  
Запорізького національного  
університету

**Gamova Oksana**

Engineering Institute of Zaporizhzhia  
National University

*The article defines that for machine-building enterprises the prerequisite for successful operation, improvement of activity is the constant increase of competitiveness, which will contribute to the formation of competitive advantages, development of competitive potential, strengthening of competitive positions. It is determined that to increase the competitiveness of enterprises it is advisable to manage it and implement tools for competitiveness management, which will improve the efficiency of activities. The expediency of using the tools of competitiveness management of machine-building enterprises is substantiated, which will allow to determine the strategic vectors of enterprise development, to develop competitive potential, to form competitive advantages, to implement competitive strategy. The advantage of introducing competitiveness management tools in machine-building enterprises is to increase the efficiency of operation in the long run and it covers the application of the system and mechanism of competitiveness management and will promote the implementation of competitive strategy in the selected enterprise. It is established that the competitiveness management system is aimed at the management process, development and adoption of strategic decisions, research of market environment factors, formation of strategic vectors of competitiveness management, development of competitive potential, formation of competitive advantages, ensuring effective use of competitive strategy. It is determined that the mechanism of competitiveness management performs an auxiliary function in the management system, ensures its successful operation. Their comprehensive use is aimed at determining the strategic vectors of competitiveness management, improving its level, establishing the efficiency of machine-building enterprises. It was found that the tools of competitiveness management should be used in the event of a low level of competitiveness, loss of position in the markets, ousting from the domestic market and reducing the efficiency of operation, ie performance of engineering enterprises.*

**Key words:** competitiveness, competitiveness management, tools of competitiveness management, system and mechanism of competitiveness management, machine-building enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан зовнішнього середовища вимагає від підприємств машинобудування використання дієвих інструментів щодо підвищення конкурентоспроможності, формування конкурентних переваг, успішного ведення конкурентної боротьби, що потребує впровадження відповідного інструментарію управління конкурен-

тоспроможністю. Його застосування забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності, вплине на економічну ефективність підприємств, сприятиме завоюванню нових позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Тому питання застосування дієвих способів підвищення конкурентоспроможності підприємств потребує більш детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Серед науковців які досліджували проблему використання механізму, системи управління конкурентоспроможністю було проаналізовано праці: Василенко В.А. [1], Воронкова А.Е. [2], Драган О.І. [3], Касич А.О., Глущенко Д.О. [4], Михайленко О.В., Орлова К.Г. [5], Павлова О.В. [6], Перерва П.Г., Романчик Т.В. [7], Співак С.М., Синькевич Н.І. [8], Толстова А.В., Котельнікова А.В. [9], Трещов М.М. [10], Чернявський А.Д., Філіппов М.І. [11].

В роботах вчених досить детально проаналізовано використання системи, механізму управління конкурентоспроможністю, але відсутнє їх комплексне застосування, виділення інструментарію управління конкурентоспроможністю. Також не зазначено структуру, елементи інструментарію управління конкурентоспроможністю, його практичне значення для підприємств машинобудування, що потребує більш детального дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є удосконалення інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування, визначення його теоретико-практичного значення для підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення ефективного функціонування підприємств машинобудування є можливим за умови постійного підвищення конкурентоспроможності, що можливо шляхом здійснення управління та використання необхідного інструментарію. На даний момент питання застосування системи і механізму управління конкурентоспроможністю, впровадження інструментарію управління, визначення його елементів, впливу на розвиток конкурентного потенціалу, розробку конкурентних переваг підприємств машинобудування, створення умов щодо реалізації конкурентної стратегії потребують більш детального дослідження. На підставі дослідження наукових праць вчених з означеної проблематики запропоновано інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування, який включає систему і механізм управління конкурентоспроможністю підприємств.

Впровадження та подальше використання інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємств забезпечить розробку стратегічних векторів управління, формування нових конкурентних переваг на підставі розвитку конкурентного потенціалу та дасть змогу конкретизувати напрями оцінки ефективності його застосування. Застосування системи і механізму управління конкурентоспроможністю також дозволить створити сприятливі умови щодо впровадження конкурентної стратегії на обраному підприємстві. Сама структура системи і механізму управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування наведена на рис. 1.

Входом до системи управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування буде вплив ринкового середовища, визначення взаємозв'язків із механізмом управління та його елементами.

При визначенні елементів системи управління конкурентоспроможністю слід обов'язково враховувати вплив чинників ринкового середовища, що може завадити успішній їх реалізації, використанню, досягненню мети, цілей діяльності. Тому керуюча підсистема повинна постійно збирати інформацію, аналізувати дані щодо впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства, рівень конкурентоспроможності і приймати рішення щодо послаблення негативного впливу чинників або їх ліквідації.

Важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю є керуюча підсистема, яка буде здійснювати вплив на керовану підсистему та сприятиме досягненню поставленої мети. Під керуючою підсистемою слід розуміти суб'єктів, які здійснюватимуть використання системи управління конкурентоспроможністю. До керуючої підсистеми слід віднести окремий функціональний відділ, що включає керівника підприємства, керівників підрозділів підприємства, кваліфікованих працівників, які будуть працювати у напрямку досягнення завдань управління.

Також слід відзначити, що метою системи управління конкурентоспроможністю є забезпечення визначення стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, розвиток конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг в довгостроковому періоді. Основними завданнями системи управління є: визначення складових елементів інструментарію управління конкурентоспроможністю; забезпечення взаємодії системи і механізму управління конкурентоспроможністю; успішна робота керуючої та керованої підсистем; здійснення аналізу діяльності підприємства та рівня конкурентоспроможності для виявлення конкурентних переваг; дотримання стратегічної спрямованості системи і механізму управління для визначення стратегічних векторів; аналіз та врахування впливу чинників ринкового середовища; успішне впровадження і використання інструментарію управління конкурентоспроможністю; забезпечення постійного використання інструментарію управління.

В системі управління конкурентоспроможністю слід виділити стратегічну складову, що передбачає його орієнтованість на розробку і прийняття стратегічних управлінських рішень, розробку стратегічних цілей, в подальшому визначення стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю та створення умов щодо реалізації конкурентної стратегії. Також стратегічна складова дозволяє

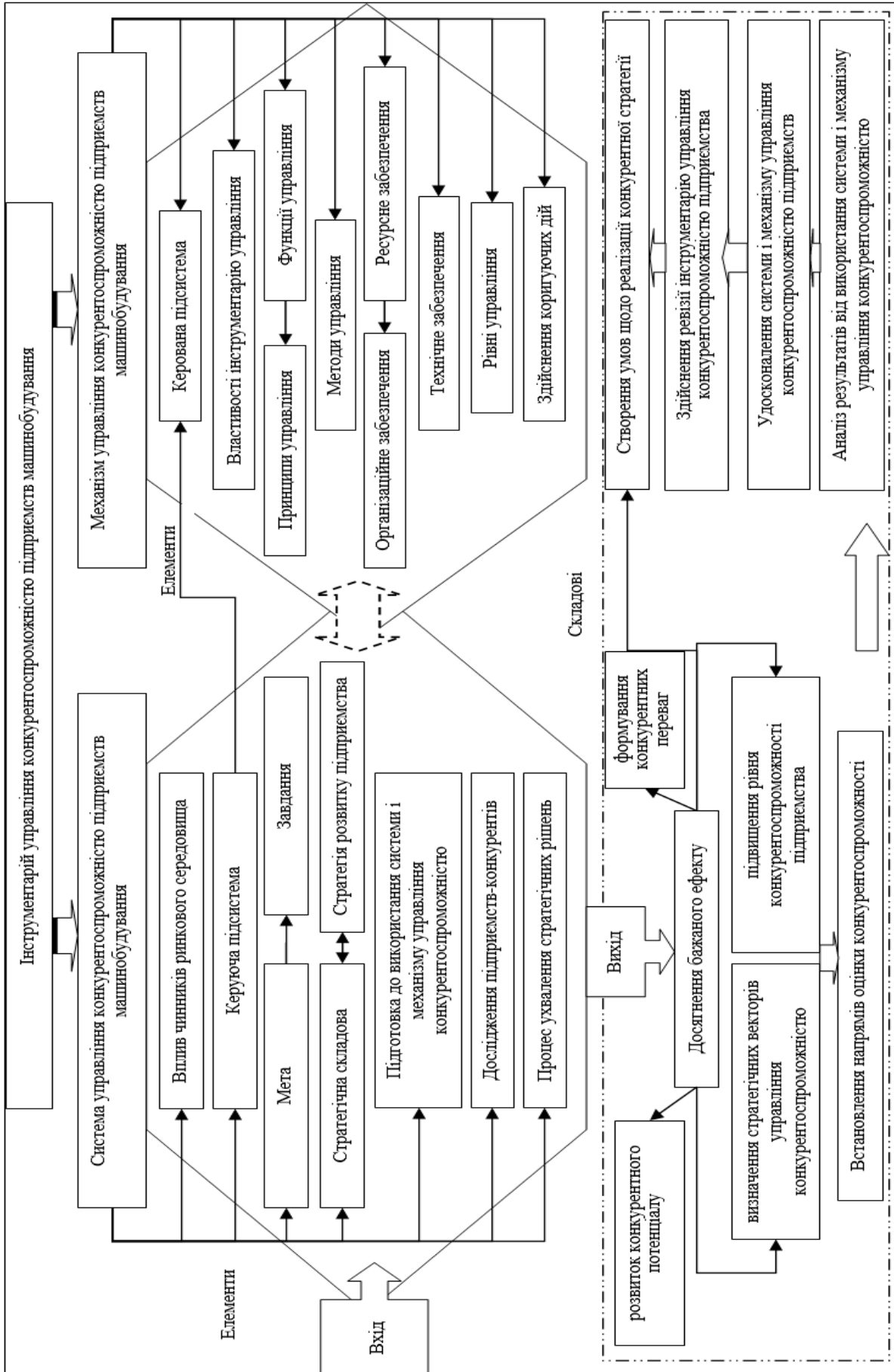


Рис. 1. Інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування

Джерело: розроблено автором

визначити стратегічний характер системи і механізму управління конкурентоспроможністю, узгодити їх роботу із загальною стратегією розвитку підприємства.

Підготовка до постійного використання системи і механізму управління конкурентоспроможністю, тобто здійснюється комплекс підготовчих процедур щодо їх використання. До підготовчих процедур слід віднести достатність ресурсного забезпечення, відповідальних фахівців за використання інструментарію управління, програмне забезпечення.

Ще одним структурним елементом системи управління є дослідження підприємств-конкурентів, тобто здійснюється оцінка конкурентоспроможності конкурентів та порівняння отриманих результатів із оцінкою ефективності функціонування та рівнем конкурентоспроможності обраного підприємства. Врахування подібних результатів дасть змогу раціональніше використовувати систему і механізм управління, достовірно визначити конкурентні переваги, стратегічні вектори управління, а також розвинути конкурентний потенціал та визначити умови щодо реалізації конкурентної стратегії.

Процес ухвалення стратегічних рішень також є елементом системи управління конкурентоспроможністю. Всі рішення розробляються та приймаються керуючою підсистемою та далі ухвалюють керівництвом підприємства. Рішення стосуються використання системи і механізму управління конкурентоспроможністю, взаємодії їх структурних елементів, досягнення очікуваних результатів. Тому для прийняття ефективних рішень слід аналізувати, обробляти інформацію щодо чинників ринкового середовища, ефективності функціонування, рівня конкурентоспроможності підприємства, роботи конкурентів.

Механізм управління конкурентоспроможністю містить керовану підсистему, тобто процес використання системи і механізму управління конкурентоспроможністю, підвищення рівня конкурентоспроможності, які перебувають під постійним впливом керуючої підсистеми. Злагоджень роботи керуючої та керованої підсистем забезпечить як успішне використання системи і механізму управління конкурентоспроможності, так і досягнення очікуваних результатів.

Елементами механізму управління є принципи, функції, методи, яких слід дотримуватися під час використання системи управління конкурентоспроможністю.

Серед складових елементів механізму управління конкурентоспроможністю підприємства слід виділити ресурсне забезпечення. Саме воно впливає на ефективність, злагоджень роботи системи управління конкурентоспроможністю, розробку та прийняття рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності. Під ресурсним забезпеченням

слід розглядати фінансові, трудові, інформаційні ресурси, організаційне забезпечення, технічне забезпечення, які виділяються в рамках механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Також в механізмі управління конкурентоспроможністю слід виділити два рівні управління, тобто стратегічне і тактичне управління. Особливістю стратегічного управління є те, що воно здійснюється протягом довгострокового періоду та приймаються стратегічні рішення, визначаються стратегічні вектори управління, напрямки до розвитку конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг, умови щодо реалізації конкурентної стратегії. В свою чергу, тактичне управління орієнтоване на більш короткий період, тобто приймаються і реалізуються поточні рішення, які мають короткостроковий характер та досліджується ринкове середовище, готовність підприємства до використання інструментарію управління, забезпеченість ресурсами, здійснюються коригуючі дії, уточнюються складові елементи.

Ще одним елементом механізму управління конкурентоспроможністю є здійснення коригуючих дій. Під ними розуміється комплекс дій щодо постійного слідкування за рівнем забезпеченості ресурсами, дотриманням принципів, функцій, використання методів та взаємодії керованої підсистеми із керуючою. Подібні дії здійснюються постійно для забезпечення безперервності, злагоженості роботи системи і механізму управління та в кінцевому результаті досягнення очікуваного результату.

Виходом із системи управління конкурентоспроможністю підприємств є визначення стратегічних векторів управління, розвиток конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг, підвищення рівня конкурентоспроможності та визначення передумов реалізації конкурентної стратегії.

Розглянувши елементи системи і механізму управління конкурентоспроможністю підприємств зупинимось на характеристиці складових інструментарію управління, що наведені нижче.

Результатом використання інструментарію управління є досягнення бажаного ефекту, тобто визначення стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю, розвиток конкурентного потенціалу, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, формування конкурентних переваг. Досягнути бажаного ефекту можливо за умови злагодженої взаємодії складових елементів інструментарію управління, керуючої та керованої підсистем, успішної реалізації системи і механізму управління конкурентоспроможністю, що вплине на очікувані результати.

Враховуючи означене вище слід відзначити, що ще однією складовою інструментарію управління є встановлення напрямів оцінки конкурентоспроможності. Для додаткового підтвердження ефек-

тивності інструментарію управління конкурентоспроможності слід визначити напрями оцінки його ефективності, тобто фінансові, інвестиційні, технологічні та інноваційні, виробничі, організаційні, маркетингові, управлінські, кадрові. Здійснення оцінки за вказаними напрямками дозволить визначити вплив використання системи і механізму управління на конкурентоспроможність через сфери діяльності, а також підтвердити правильність визначення стратегічних векторів управління конкурентоспроможністю, формування конкурентних переваг. Тобто можна сказати, що зростання конкурентоспроможності за напрямками діяльності буде підтвердженням ефективності використання запропонованого інструментарію управління.

Аналіз результатів від використання системи і механізму управління конкурентоспроможністю здійснюється після встановлення напрямів оцінки та є складовою інструментарію управління. Даний аналіз слід здійснювати на практиці та він спрямований на оцінку змін в роботі підприємств машинобудування після впровадження інструментарію управління конкурентоспроможністю. Подібна оцінка проводиться відповідно до виділених напрямів оцінки конкурентоспроможності.

Передостанньою складовою є удосконалення системи і механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, що здійснюється задля підвищення їх ефективності. Подібне удосконалення проводиться лише на підставі отриманих результатів щодо оцінки конкурентоспроможності за вказаними напрямками. Якщо оцінка конкурентоспроможності є високою, то відсутня потреба в удосконаленні інструментарію управління конкурентоспроможністю та доцільно його корегувати залежно від стратегічних цілей в довгостроковому періоді. Отримання низької оцінки конкурентоспроможності є підставою для виявлення причин та внесення змін в систему і механізм управління конкурентоспроможністю підприємств.

Заключною складовою є здійснення ревізії інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства. Мається на увазі, що потрібно здійснювати контроль за роботою системи і механізму управління конкурентоспроможністю, перевіряти рівень виконання завдань, досягнення мети, дотримання принципів функціонування, якості прийняття стратегічних та поточних рішень. Це дасть змогу забезпечити раціональність використання та практичну значущість інструментарію управління для підприємств машинобудування.

Після удосконалення та ревізії системи і механізму управління конкурентоспроможністю підприємств визначається достатність умов щодо реалізації конкурентної стратегії, яка має важливе значення в підтримці бажаного рівня конкурентоспроможності, зміцненні конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках, досягненні

конкретних результатів діяльності, раціональному використанні конкурентних переваг. Отже, наявність ефективного інструментарію управління конкурентоспроможністю забезпечить успішну реалізацію конкурентної стратегії. Одночасно керівництво підприємства повинно приймати участь в розробці та реалізації конкурентної стратегії, формувати стратегічні управлінські рішення.

Враховуючи результати проведеного дослідження слід узагальнити, що інструментарій управління конкурентоспроможністю має вагомое практичне значення для підприємств машинобудування, яке полягає у можливості підвищення рівня конкурентоспроможності, відновлення показників діяльності, розвитку конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг, а також сприятиме реалізації конкурентної стратегії протягом тривалого періоду.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підтверджено важливість сформованого інструментарію управління конкурентоспроможністю для підприємств машинобудування, який адаптований до сфери їх діяльності, враховує особливості діяльності. Даний інструментарій охоплює використання системи і механізму управління конкурентоспроможністю, що дозволило визначити стратегічні вектори управління, матиме вплив на розвиток конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг, реалізацію конкурентної стратегії. Застосування інструментарію управління конкурентоспроможністю на підприємствах дасть змогу покращити ефективність управління конкурентоспроможністю, результати фінансово-господарської діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.А. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3 (19)-4 (20). С. 38-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_7).
2. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 133-137. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/9830>.
3. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ : ДАККіМ, 2006. 160 с.
4. Касич А.О., Глушенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3640&i=13>.
5. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13(2). С. 114-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg\\_2017\\_13%282%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2017_13%282%29_26).

6. Павлова О.В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: збірник наукових праць*. 2007. Вип. 11. С. 261-267. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/2747>.

7. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 230-235. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2012/4/230-235>.

8. Співак С.М., Синькевич Н.І. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах об'єднань територіаль-

них громад. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 140-143. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7\\_2017/27.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/27.pdf).

9. Толстова А.В., Котельнікова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 177-185. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/113607>

10. Трещов М.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств АПК. *Агросвіт*. 2010. № 19. С. 48-52. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=446&i=10>.

11. Чернявський А.Д., Філіппов М.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЇЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF ITS DIGITALIZATION

Стаття присвячена актуальному питанню виявлення сучасних тенденцій розвитку національної економіки України в умовах її цифровізації, що викликано наслідками четвертої промислової революції. Було проведено аналіз зміни долі сектору інформації та телекомунікації у структурі ВВП та у четвертинному секторі економіки за 2010–2018 роки, на основі чого було зроблено прогноз на наступні п'ять років, який показав стійку позитивну динаміку щодо їх зростання для України. Порівняння отриманих результатів із даними експертів показало, що вони дають більш оптимістичні прогнози щодо розвитку ІТ-сектору економіки. У статті також проаналізовано динаміку зміни долі ІТ-сектору у структурі ВВП європейських країн за 2011 та 2018 роки, що дозволило виявити позитивні тенденції розвитку цифрового напрямку економіки. Аналіз зміни долі підприємств, що застосовують ERP-системи, та долі користувачів Інтернет-банкінгу для європейських країн також підтвердив висновок, що у сучасних умовах відбувається глобальна трансформація економіки у напрямку її цифровізації.

**Ключові слова:** економічний розвиток, інформація та телекомунікація, національна економіка, прогноз, тенденція, цифровізація.

Стаття посвячена актуальному вопросу выявления современных тенденций раз-

вития национальной экономики Украины в условиях ее цифровизации, что вызвано последствиями четвертой промышленной революции. Был проведен анализ изменения доли сектора информации и телекоммуникации в структуре ВВП и в четвертинном секторе экономики за 2010–2018 годы, на основе чего был сделан прогноз на следующие пять лет, который показал устойчивую положительную динамику их роста для Украины. Сравнение полученных результатов с данными экспертов показало, что они дают более оптимистичные прогнозы относительно развития ИТ-сектора экономики. В статье также проанализирована динамика изменения доли ИТ-сектора в структуре ВВП европейских стран за 2011 и 2018 годы, что позволило выявить положительные тенденции развития цифрового направления экономики. Анализ изменений доли предприятий, использующих ERP-системы, и доли пользователей Интернет-банкннга для европейских стран также подтвердил вывод, что в современных условиях происходит глобальная трансформация экономики в направлении ее цифровизации.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, информация и телекоммуникация, национальная экономика, прогноз, тенденция, цифровизация.

УДК 338.24:004.9

**Ярвенко Г.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної  
кібернетики  
Сумський державний університет

*In the last decade, the consequences of the fourth industrial revolution have contributed to the growth in the use of information technology for solving various economic problems, both at the micro and macro levels. It led to the beginning of the national economies transformation of the countries in the direction of their digitalization. For this purpose, an analysis of the trend of the changes in the share of the information and telecommunications sector in the structure of GDP and the quaternary sector of the economy was made for 2010–2018 for Ukraine, based on which a forecast was made for the next five years using a polynomial trend. In 2023, this index will amount to 4.7% and 37.5%, respectively, which indicates a steady positive growth trend of the Ukrainian economy in the conditions of its digitalization. Moreover, a comparison of the obtained results with the data of experts showed that they give more optimistic forecasts for the development of the IT sector of the economy. This is possible only due to the rapid recovery of Ukraine's economy as a whole, which will contribute to the inflow of investments of foreign companies interested in building IT industries over the next decade and creating new jobs for IT professionals. Furthermore, the article also analyzes the trends in the share of the IT sector in the structure of European countries GDP for 2011 and 2018, which made it possible to identify the positive development of the digital direction of the economy in dynamics. In 2018, the share of the IT sector in Ukraine's GDP was 3.9%, which is below the average level, which is typical for EU countries, but the predicted growth of this indicator will indicate a natural increase in the IT industry. Analysis of trends in the share of enterprises using ERP systems and the share of Internet banking users for European countries also confirmed the conclusion that in modern conditions there is a global transformation of the economy towards its digitalization. As a result, for Ukraine and most European countries, there are promising opportunities to form their own specifics of the IT sphere, which can ensure the rise of the economy and growth of living and social standards.*

**Key words:** economic development, information and telecommunications, national economy, forecast, trend, digitalization.

**Постановка проблеми.** Базисом для розвитку суспільства є економіка, яка забезпечує всі сфери життєдіяльності людини, країни та світу. В останнє десятиліття спостерігається тенденція застосування інформаційних технологій (далі – ІТ) для рішення різних економічних задач. Це викликано наслідками четвертої промислової революції, а також розповсюдженням мобільних та комп'ютерних технологій у повсякденному житті. Відповідно дані процеси почали стрімко відбуватися, як на мікро, так й на макрорівні, що призвело до початку трансформації економіки у напрямок її цифровізації. Наприклад, це супроводжується розвитком електронного банкінгу, що використо-

вується клієнтами банківських установ для здійснення банківських операцій через мобільні та програмні додатки. Також до трансформації призводить й зростання рівня автоматизації господарської діяльності економічних агентів, які впроваджують корпоративні інформаційні системи для суцільної автоматизації бізнес-процесів. Збільшення можливостей для організації віддаленої роботи працівників компанії сприяють зниженню їх витрат та зростанню перспектив для розвитку нових видів робіт та напрямів діяльності, а також підвищенню конкурентоспроможності компаній в сучасних мінливих умовах функціонування економіки. Всі ці процеси та багато інших спричиня-

ють розвиток ІТ-галузі в будь-якій країні, оскільки формується потреба у виробництві ІТ-продукції, наданні ІТ-послуг та збільшенні фахівців ІТ-сфери. Саме тому важливо розуміти, які тенденції економічного розвитку відбуваються в умовах формування цифрового суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивченням проблем формування, становлення та розвитку економіки присвячено безліч наукових праць вітчизняних вчених та закордонних науковців. В контексті окремої держави основний акцент дослідження робиться на питаннях, пов'язаних із національною економікою, особливо її структурою, індикаторами виміру її стану, факторами впливу, етапами розвитку, тощо. Так, вивченням економіки з позиції ринку капіталу та праці займалися вчені-класики політекономії А. Сміт та Д. Рікардо, а Ф. Кене досліджував її з боку суспільного виробництва. Значний внесок у формування теоретико-методологічного базису здійснили сучасні вітчизняні науковці: Карінцева О. [1], Панчишина С., Остоверха П. [2], Гринів Л., Кічурчак М. [3], Мельникова В., Мельникова О., Сідлярук Т., Тур І., Шведова Г. [4], Круш П. [5] та інші.

Що стосується розвитку економіки у напрямку її цифровізації, то можна відмітити дослідження, які здійснювалися П. Пуцентайлом, О. Гуменюк [6], С. Коляденко [7], Г. Коломієць, Ю. Глушач Ю. [8], Н. Краус, О. Голобородько, К. Краус [9], М. Руденком [10], В. Ляшенком, О. Вишневським [11], та іншими. Не дивлячись на те, що дана проблематика є досить актуальною, існує потреба у порівнянні тенденцій розвитку економіки України та інших країн з позиції її цифровізації, а також роз-

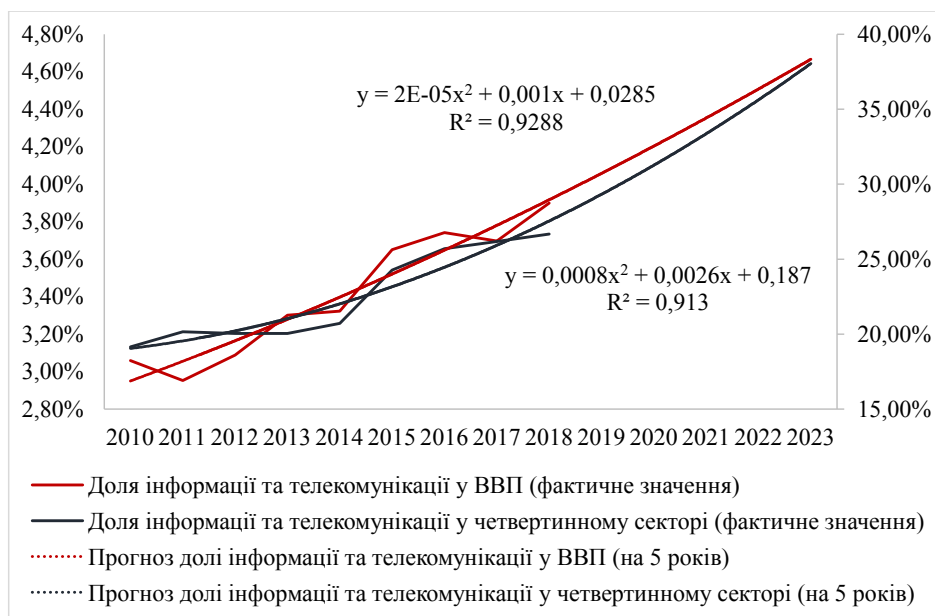
робленні їх прогнозів та виділенні ключових сфер, розвиток яких може виступати драйвером для національної економіки.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є виявлення загальних тенденцій, які характеризують розвиток національної економіки країн в умовах її цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасних економічних умовах розвитку України відбувається зростання рівня споживання інформаційно-комунікаційних технологій (далі ІКТ), що в свою чергу впливає на темпи їх модернізації у різних сферах економічної діяльності. Оскільки рівень фінансування даної сфери є низьким у порівнянні із іншими сферами та іншими країнами, то це відображається у повільному зростанні темпів розвитку ІТ-індустрії в Україні. На підтвердження даних тенденцій можна проаналізувати динаміку зміни долі інформації та телекомунікації окремо у четвертинному секторі та у ВВП України (рис. 1).

На рисунку 1 представлено фактичне значення зміни долі інформації та телекомунікації з 2010 по 2018 роки. Так, у 2010 році вона складала 19,15% у четвертинному секторі, а у 2018 році – вже 26,68%, тобто одну четверту частину формування четвертинного сектора забезпечує саме інформація та телекомунікація. В середньому приріст даної галузі складає близько 1%, що говорить про дійсно низькі темпи розвитку ІТ-складової. На графіку 1 також можна побачити й прогноз на 5 років уперед, зроблений із використанням поліноміального тренду другого ступеня, обраного як більш точного та такого, що дозволяє робити оптимістичні про-



**Рис. 1. Тенденції зміни інформації та телекомунікації (фактичне та прогнозне значення)**

Джерело: авторські розрахунки на основі офіційної статистики [12]



гнози. Тобто у 2023 році зростання інформації та телекомунікації у структурі четвертинного сектору прогнозовано досягне близько 37,5%.

Позитивна тенденція також спостерігається, якщо аналізувати долю інформації та телекомунікації у ВВП України. Так, у 2010 році вона складала 3,06%, а у 2018 році її значення становило 3,90% (рис. 1). Зроблений оптимістичний прогноз із використанням поліноміального тренду показує досягнення значення даного показника у 2023 році близько 4,70%. У порівнянні із отриманими прогнозами експерти зазначають, що буде спостерігатися збільшення внутрішнього ринку споживання інформаційних та комп'ютерних технологій з 2 млрд. дол. у 2021 році до 16 млрд. дол. у 2030 році (див. табл. 1). При цьому його вплив призведе до зростання ВВП країни від 0,5% у 2021 році до 14,0% у 2030 році. Також частка цифрової економіки у загальному ВВП у 2030 році зросте до 65% у порівнянні із досягненням 3,0% у 2021 році. Можна припуститися такої думки, що реалізація такого оптимістичного сценарію можлива лише завдяки стрімкого підйому економіки України в цілому, що сприятиме припливу інвестицій закордонних компаній, зацікавлених у високо-технологічному

виробництві, побудові ІТ-виробництв протягом найближчого десятиліття, створенні нових робочих місць для ІТ-фахівців. Тобто у країні повинні бути створені сприятливі умови для розвитку ІТ-сфери, яка слугуватиме драйвером й для розвитку національної економіки. Тільки за цих умов можливе забезпечення такого стрімкого зростання рівня її цифровізації.

Порівняємо тенденції розвитку національної економіки, які притаманні українським реаліям, із змінами, що відбуваються в інших країнах. З цією метою проаналізуємо долю ІТ-сектора у ВВП розвинутих країн Європейського Союзу (рисунк 2).

За період з 2011 по 2018 роки спостерігається зростання долі ІТ-сектору у ВВП для таких країн, як: Болгарія (+1,46%), Чехія (+0,22%), Німеччина (+0,36%), Естонія (+0,40%), Греція (+0,38%), Франція (+0,25%), Хорватія (+0,41%), Латвія (+1,46%), Литва (+0,72%), Угорщина (+0,04%), Австрія (+0,33%), Польща (+0,32%), Румунія (+0,64%), Словенія (+0,12%), Фінляндія (+0,52%), Великобританія (+0,77%), Норвегія (+0,21%) (рис. 2). В середньому за 8 років зростання відбулося на 0,30%, що говорить про уповільнене збільшення процесів інформатизації. Найвищий рівень ІТ-сектору у складі ВВП характерний для Мальти

Таблиця 1

Прогнозні показники цифровізації економіки України

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Внутрішній ринок (споживання ІКТ), млрд дол.	2,0	2,5	3,0	4,5	6,0	8,0	10,0	12,0	14,0	16,0
Вплив на ВВП, % зростання	+0,5	+1,0	+2,0	+3,5	+4,5	+6,0	+7,5	+9,0	+11,0	+14,0
Частка цифрової економіки у загальному ВВП, %	3	5	8	11	15	20	28	40	52	65

Джерело: [13; 14]

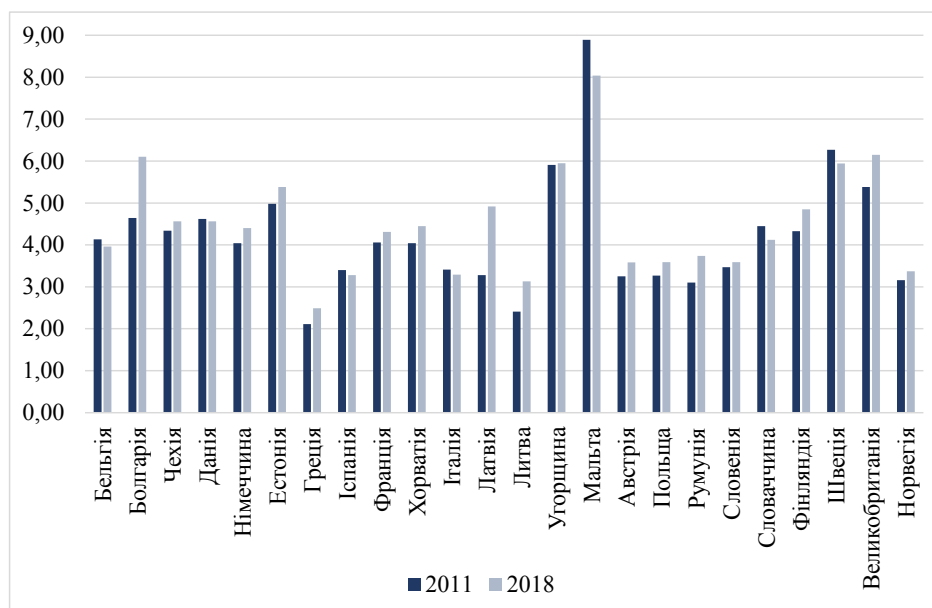


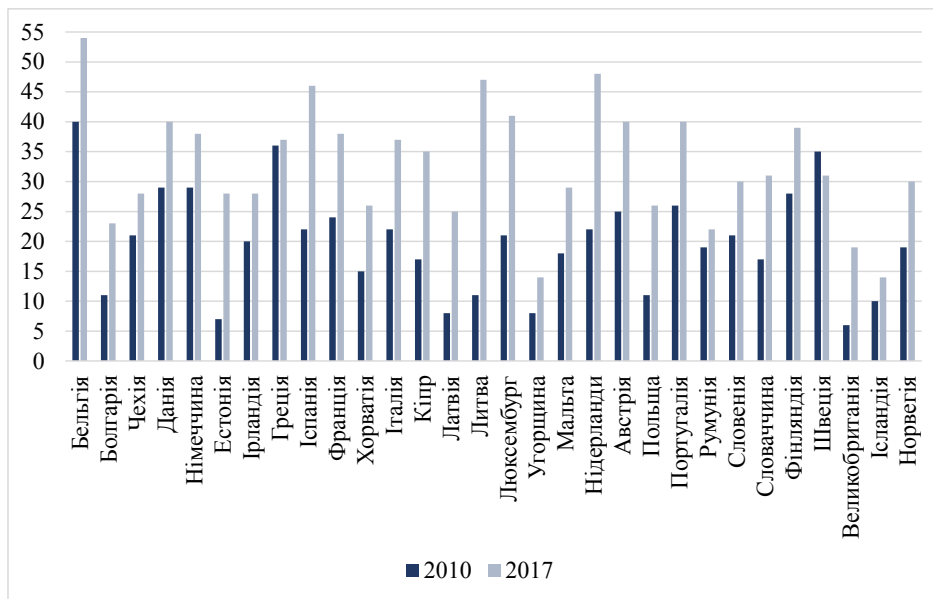
Рис. 2. Тенденції зміни долі ІТ-сектору у ВВП (% від ВВП)

Джерело: побудовано автором на основі даних Євростату [15]

та дорівнює 8,04%, мінімальний рівень – для Греції, який становить 2,49%. В середньому за 2018 рік доля ІТ складала приблизно 4,49%. Для таких країн, як Бельгія, Данія, Іспанія, Італія, Мальта, Словаччина та Швеція відбулося зниження частки ІТ-сектору у ВВП у середньому на 0,28%. Можливо це обумовлено уповільненням зростання інформатизації різних видів діяльності та збільшенням частки інших складових секторів економіки, але в цілому спостерігається позитивна тенденція для більшості країн Європи. У 2018 році доля ІТ-сектору у ВВП України складала 3,9% (рис. 1), що хоча й нижче середнього рівня, який характерний

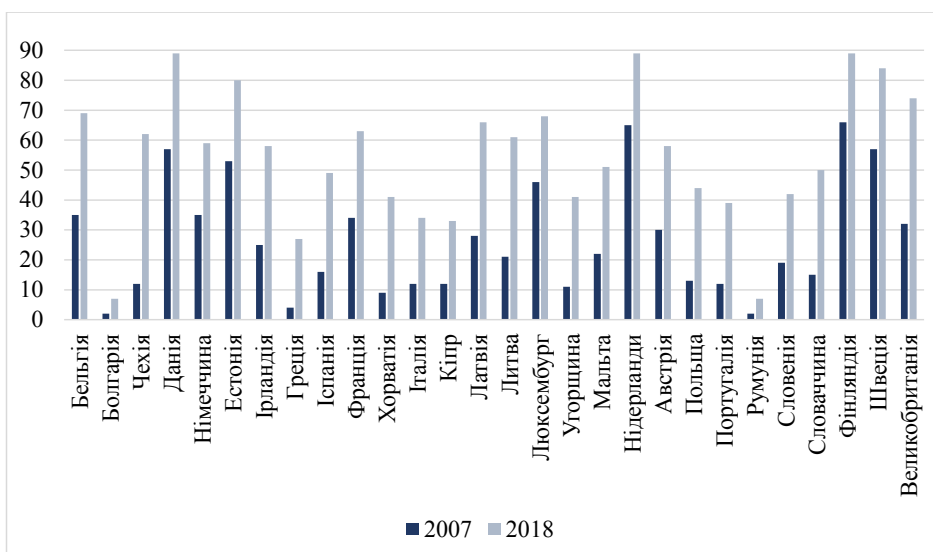
для країн ЄС, але прогнозоване зростання даного показника свідчатиме про закономірне нарощення ІТ-галузі, як складової національної економіки.

На підтвердження факту розвитку національної економіки не тільки України, але й європейських країн, у напрямку її інформатизації та цифровізації, проаналізуємо дані, які показують, що це є актуальним для різних сфер економічної діяльності. Так, на рисунку 3 представлено дані щодо долі підприємств, які використовують ERP-системи для автоматизації діяльності. Використання компаніями ERP-систем є ознакою ефективності управління діяльністю у відповідності із міжнародними стан-



**Рис. 3. Тенденції зміни долі підприємств, що застосовують ERP-системи (% від підприємств)**

Джерело: побудовано автором на основі даних Євростату [16]



**Рис. 4. Тенденції зміни долі користувачів Інтернет-банкінгу (% від користувачів)**

Джерело: побудовано автором на основі даних Євростату [17]

дартами якості ISO 9000. Цей показник характеризує економічного агента як надійного партнера, спроможного задовольняти вимоги зацікавлених сторін: власників, клієнтів, постачальників, співробітників, а також діяльність якого спрямована на забезпечення стійкого успіху. Саме тому в процесі оцінці тенденцій розвитку національної економіки необхідно звертати увагу на даний фактор.

Дані рисунку 3 свідчать про те, що за період з 2010 по 2017 роки відбувається стрімке зростання долі компанії країн ЄС, які застосовують ERP-системи. Так, максимальне збільшення відбулося для Литви й склало 36%, для Швеції зміна даного показника дорівнює -4%, що можна пояснити або зростанням кількості нових підприємств, які не встигли впровадити системи такого класу, або переходом компаній на стандарт SCRP. В середньому по всім країнам ЄС збільшення відбулося на 13%. Отримані результати свідчать про те, що рівень автоматизації та інтеграції бізнес-процесів економічних агентів зростає та є характерним для переважної більшості країн ЄС, що підтверджує напрямок інформатизації економічних процесів та відносин на мікро- та макрорівні.

Також проаналізуємо показник, який відображає відсоток користувачів Інтернет-банкінгу. Сфера банківських послуг є найбільш розвинутою у плані використання різних інформаційних технологій, які застосовуються для підвищення ефективності надання банківських послуг, результатом чого є інтеграція банківських технологій у інформаційні системи економічних агентів та мобільні пристрої окремих індивідів. Практично всі операції здійснюються у безготівковій формі із використанням Інтернет-банкінгу або мобільного банкінгу. Тому проведемо аналіз показника відсотка користувачів Інтернет-банкінгу, дані якого узяті для країн ЄС за 2007 та 2018 роки (рис. 4).

Спостерігається тенденція стрімкого збільшення кількості користувачів Інтернет-банкінгу для більшості країн. Так, максимальне зростання відбулося для Чехії й склало 50%, мінімальне – для Румунії та Болгарії (5%). В середньому збільшення відбулося на 28% та склало 55% за 2018 рік по всім країнам ЄС. Такі країни, як Данія, Нідерланди та Фінляндія мають 89% користувачів Інтернет-банкінгу, що говорить про високий ступінь інтеграції банківських ІТ у життєдіяльність суспільства та процеси компаній. Такі країни, як Болгарія та Румунія мають менше 10% користувачів, але за останні 12 років їх кількість збільшилася, що в перспективі дозволяє говорити про тенденції зростання даного показника й для цих країн. Отримані результати свідчать на користь розвитку банківського сектора та національної економіки у напрямку їх інформатизації та цифровізації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, сучасна національна економіка України та інших європейських країн зазнає трансформації

з урахуванням позитивних тенденцій залучення новітніх інформаційних та комп'ютерних технологій до вирішення різного роду задач, їх інтеграції у більшість сфер економічної діяльності. Це підтверджено виявленою динамікою зростання ІТ-складової четвертинного сектору економіки, а також позитивними тенденціями збільшення долі ІТ-галузі у ВВП країн Європейського Союзу. Зроблені прогнози та прогнози експертів також свідчать про те, що в найближчі роки відбуватиметься зростання ІТ-сектору, що може призвести до формування його домінуючої ролі для національної економіки. Аналіз таких напрямів, як використання ERP-систем підприємствами та Інтернет-банкінгу користувачами Інтернет-послуг, підтвердив стійке їх зростання для секторів економічних агентів та домогосподарств. Отримані результати дозволяють сформулювати загальний висновок щодо поступового переведення національної економіки країн у цифровий вимір, що сприятиме розвитку виробництва ІТ-продукції, ІТ-послуг, формуванню ринку ІТ-праці. Як наслідки, для України та багатьох європейських країн відкриваються перспективні можливості формування власної специфіки ІТ-сфери, за рахунок чого можна забезпечити підйом економіки та зростання рівня життя й соціальних стандартів. Тому можна казати, що вже сьогодні є перспективним саме цифровий варіант розвитку економіки, який забезпечуватиметься шляхом активізації суб'єктами економіки інструментів ІТ-впливу на різні сфери економічної діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Карінцева О.І. Оптимальна структура національної економіки як запорука сталого розвитку держави. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 62–68.
2. Панчишина С., Остоверха П. Аналітична економія: макроекономіка і мікроекономіка : навч. посіб. : у 2 кн. кн. 1 : Вступ до аналітичної економії. Київ : Знання, 2006. 723 с.
3. Гринів Л. С., Кічурчак М. В. Національна економіка : навч. посіб. Львів : Магнолія-2006, 2009. 464 с.
4. Мельникова В., Мельникова О., Сідлярук Т., Тур І., Шведова Г. Національна економіка : навч. посібник : 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 248 с.
5. Круш П.В. Національна економіка : підруч. К. : Каравела ; Піча Ю. В., 2008. 416 с.
6. Пуцентайло П.Р., Гуменюк О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6 (75). С. 131–143.
7. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
8. Коломієць Г.М., Глушач Ю.С. Цифрова економіка: контрверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. *Бізнесінформ*. 2017. № 7. С. 137–143.
9. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи аван-

гардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf) (дата звернення: 31.12.2018).

10. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.61.

11. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ, 2018. 252 с.

12. Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах). *Держстат України* : офіційний веб-сайт. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vvp\\_kv/vvp\\_kv\\_u/arh\\_vvp\\_kv.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/vvp/vvp_kv/vvp_kv_u/arh_vvp_kv.html) (дата звернення: 31.12.2018).

13. Цифрова агенда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0): Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Грудень 2016.

URL: <https://uccci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 31.12.2018).

14. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього* : веб-сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 31.12.2018).

15. Percentage of the ICT sector in GDP. *Eurostat* : official webpage. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_bde15ag/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_bde15ag/default/table?lang=en) (дата звернення: 31.12.2018).

16. Integration of internal processes. *Eurostat* : official webpage. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_eb\\_iip/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_eb_iip/default/table?lang=en) (дата звернення: 31.12.2018).

17. Individuals – internet activities. *Eurostat* : official webpage. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_ci\\_ac\\_i/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ci_ac_i/default/table?lang=en) (дата звернення: 31.12.2018).

## ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ АВІАКОСМІЧНОЇ ГАЛУЗІ

### PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SYSTEM OF STRATEGIC REGULATION OF AEROSPACE INDUSTRY

У статті формалізовано американську та європейську практики державно-приватного партнерства в авіакосмічній галузі. Визначено їх спільну рису, що полягає у створенні платформи для діалогу суб'єктів державного і приватного сектору в сфері розвитку космічної діяльності та авіаційного транспорту. Показано, що відмінності полягають у пріоритетності форм державно-приватного партнерства: в США – ліцензування та трансфер технологій, в Європі – договірне регулювання за моделями концесії та приватної фінансової ініціативи. Українську форму державно-приватного партнерства визначено як інституціональну, оскільки вона ґрунтується на реалізації державних програм. Доведено деформований характер вітчизняної моделі через брак фінансових ресурсів, імперативність відносин і відсутність реального діалогу між державними і приватними структурами. Обґрунтовано зміст заходів, які мають значні перспективи для активізації потенціалу державно-приватного партнерства в системі стратегічного регулювання розвитку авіакосмічної галузі України.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, система, стратегічне регулювання, розвиток, авіакосмічна галузь.

В статті формалізована американська і європейська практика державно-приватного партнерства в авіакосмічній галузі.

частного партнерства в авіакосмічній галузі. Определена их общая черта, которая заключается в создании платформы для диалога субъектов государственного и частного сектора в сфере развития космической деятельности и авиационного транспорта. Показано, что различия заключаются в приоритетности форм государственно-частного партнерства: в США – лицензирование и трансфер технологий, в Европе – договорное регулирование по моделям концессии и частной финансовой инициативы. Украинская форма государственно-частного партнерства определена как институциональная, поскольку она основывается на реализации государственных программ. Доказан деформированный характер отечественной модели из-за нехватки финансовых ресурсов, императивности отношений и отсутствия реального диалога между государственными и частными структурами. Обосновано содержание мероприятий, которые имеют значительные перспективы для активизации потенциала государственно-частного партнерства в системе стратегического регулирования развития авиакосмической отрасли Украины.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, система, стратегическое регулирование, развитие, авиакосмическая отрасль.

УДК 338.242.4+656.7

**Смерічевський С.Ф.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри «Маркетинг»

Національний авіаційний університет

**Гура С.М.**

здобувачка

Національний авіаційний університет

*The article formalizes the American and European practices of public-private partnership in the aerospace industry. Their common feature is the creation of a platform for dialogue between public and private sector actors in the field of space development and air transport. It is shown that the differences lie in the priority of forms of public-private partnership: in the US – licensing and technology transfer, in Europe – contractual regulation on the models of concession and private financial initiative. The Ukrainian form of public-private partnership is defined as institutional, as it is based on the implementation of state programs. Conceptual principles of state policy in the field of space activities have been formalized on the basis of generalization and critical evaluation of the following program documents: Concept of implementation of state policy in the field of space activities until 2032, National target scientific and technical space programs of Ukraine for 2013–2017 and for 2018–2022. The directions of the European vector of public-private partnership in the aerospace industry are substantiated, defined in Association Agreement between the European Union and Ukraine. They concern issues of foreign and security policy, space transport, peaceful use of space. The distorted nature of the domestic model due to lack of financial resources, imperative relations and the lack of real dialogue between public and private structures is proved. The necessity of obligatory certification of national target scientific and technical space programs of Ukraine with personalization of sources of extra-budgetary funds, main managers and indication of directions of use of state and other funds by types of economic activity is proved. It is shown that the following measures have significant prospects for activating the potential of public-private partnership in the system of strategic regulation of aerospace development of Ukraine: creation of innovation and space clusters based on the State Space Agency of Ukraine and research institutions, educational institutions, business structures, local governments; corporatization of state-owned enterprises in the aerospace industry to attract investment through share capital; concession mechanisms.*

**Key words:** public-private partnership, system, strategic regulation, development, aerospace industry.

**Постановка проблеми.** У всьому світові авіакосмічні технології, мирне дослідження космосу забезпечують ефективний розвиток національних економік, зміцнюють безпеку, оборону і загалом, стратегічну конкурентоспроможність країни. Україна відноситься до неширокого переліку держав світу, які відносяться до космічних, розробляє і випускає ракети-носії, ракето-космічні комплекси, виводить на навколосемні орбіти різноманітні супутники, у тому числі на замовлення інших країн. Тим не менш, отримавши у спадок значну частину авіакосмічного потенціалу від СРСР, наша країна не зовсім раціонально та ефективно його

використовує. До основних причин слід віднести: відсутність власних космодромів, брак фінансових ресурсів, припинення співпраці з Російською Федерацією через військово-політичний конфлікт на сході України, що негативно позначилося на матеріально-технічному забезпеченні галузі і необхідності пошуку нових постачальників і покупців. Дієвим інструментом вирішення означених проблем є комерціалізація, але важливо знайти її раціональні межі з огляду на стратегічний характер авіакосмічної галузі для національної безпеки і реалізації геополітичних інтересів України. Державно-приватне партнерство (ДПП), виходячи зі

світового досвіду, здатне забезпечити компроміс між адміністративною та економічною складовими стратегічного регулювання авіакосмічної сфери, що обумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання регулювання розвитку авіакосмічної галузі знаходяться у центрі уваги багатьох учених. Предметом дослідження Кулика А. О. є бенчмарки лояльності партнерства в системі авіаційних перевезень [1, с. 96]. Клименко Г. А. узагальнює особливості створення та функціонування партнерських об'єднань в авіаційній галузі, серед яких: потреба врахування національних інтересів альянсами, отримання синергетичного ефекту від спільної роботи авіакомпаній та скорочення витрат, лідирування і заняття провідних позицій в альянсах переважно класичних магістральних перевізників і незначна питома вага низькотарифних авіакомпаній [2, с. 147]. Аналіз практики державно-приватного партнерства у транспортній галузі дав змогу Вельцен В. С. виокремити такі типи взаємодії приватного капіталу та держави: контракти підряду (на управління об'єктом та на оренду об'єкта), концесії (обслуговування, експлуатація та передача об'єкта), будівництва (приватного будівництва), продаж активів (повна та часткова приватизація) [3, с. 188]. Зазначеним автором узагальнено механізм державно-приватного партнерства, задіяний при реконструкції міжнародного аеропорту «Харків» за участю трьох сторін: держави, органів місцевого самоврядування та приватного партнера.

Мороз П. А., Романюк В. М. діагностують низьку ефективність організаційної форми державного підприємства ДП «Антонов» і пропонують перетворити державне, централізоване кероване підприємство в державно-приватну корпорацію з істотною часткою держави в управлінні капіталом [4, с. 126]. Жуков С. А. Федурця В. П. розглядають можливості державно-приватного партнерства для авіабудування як інструмента збереження конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку авіабудівної продукції, збереження статусу України як країни із повним циклом виробництва транспортних літаків [5, с. 130]. Малишева Н. Р., Гурова Г. М. переконливо аргументують, що поширенню механізмів державно-приватного партнерства в космічній галузі сприятиме [6, с. 81]: надання підприємствам із державною часткою власності будь-якої організаційно-правової форми права ініціювання ДПП, поновлення ліцензування космічної діяльності для зниження ризику відповідальності держави у зв'язку з участю високопрофесійного приватного партнера, поширення порядку і правил обов'язкового страхування у сфері космічної діяльності на приватних суб'єктах із метою забезпечення фінансових гарантій перерозподілу ризиків відповідальності за національну космічну діяльність між державним та приватним партнерами.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є узагальнення моделей державно-приватного партнерства в системі стратегічного регулювання розвитку авіакосмічної галузі на основі провідного світового досвіду та розробка рекомендацій щодо їх адаптації до вітчизняних умов.

**Виклад основного матеріалу.** Інституціональною основою розвитку взаємодії суб'єктів публічного і приватного секторів у національній економіці є Закон України «Про державно-приватне партнерство», прийнятий у 2010 році [7]. Відсутність суттєвих зрушень протягом трьохрічного періоду обумовила розробку і схвалення урядом «Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки» [8]. Зазначені у цьому документі фактори, що стримують розвиток ДПП, можна згрупувати таким чином: інституціональні (вади державного управління і місцевого самоврядування, нечіткість розмежування та слабка координація функцій між окремими органами, їх неналежне кадрове забезпечення, несприятливий інвестиційний клімат, недосконале конкурентне середовище), соціо-культурні (низький рівень лояльності суб'єктів публічного та приватного секторів до співпраці, недостатня довіра населення до органів державної та муніципальної влади, непоінформованість суб'єктів підприємництва про переваги державно-приватного партнерства), економіко-правові (відсутність підходів до адаптації універсальних механізмів до галузевих особливостей, неврегульованість окремих аспектів підприємницької діяльності та розв'язання господарських спорів в умовах ДПП, слабкість інституту захисту прав власності інвесторів, невідповідність фактичних обсягів надання державної підтримки запланованим), недосконалість механізмів цінового та тарифного регулювання.

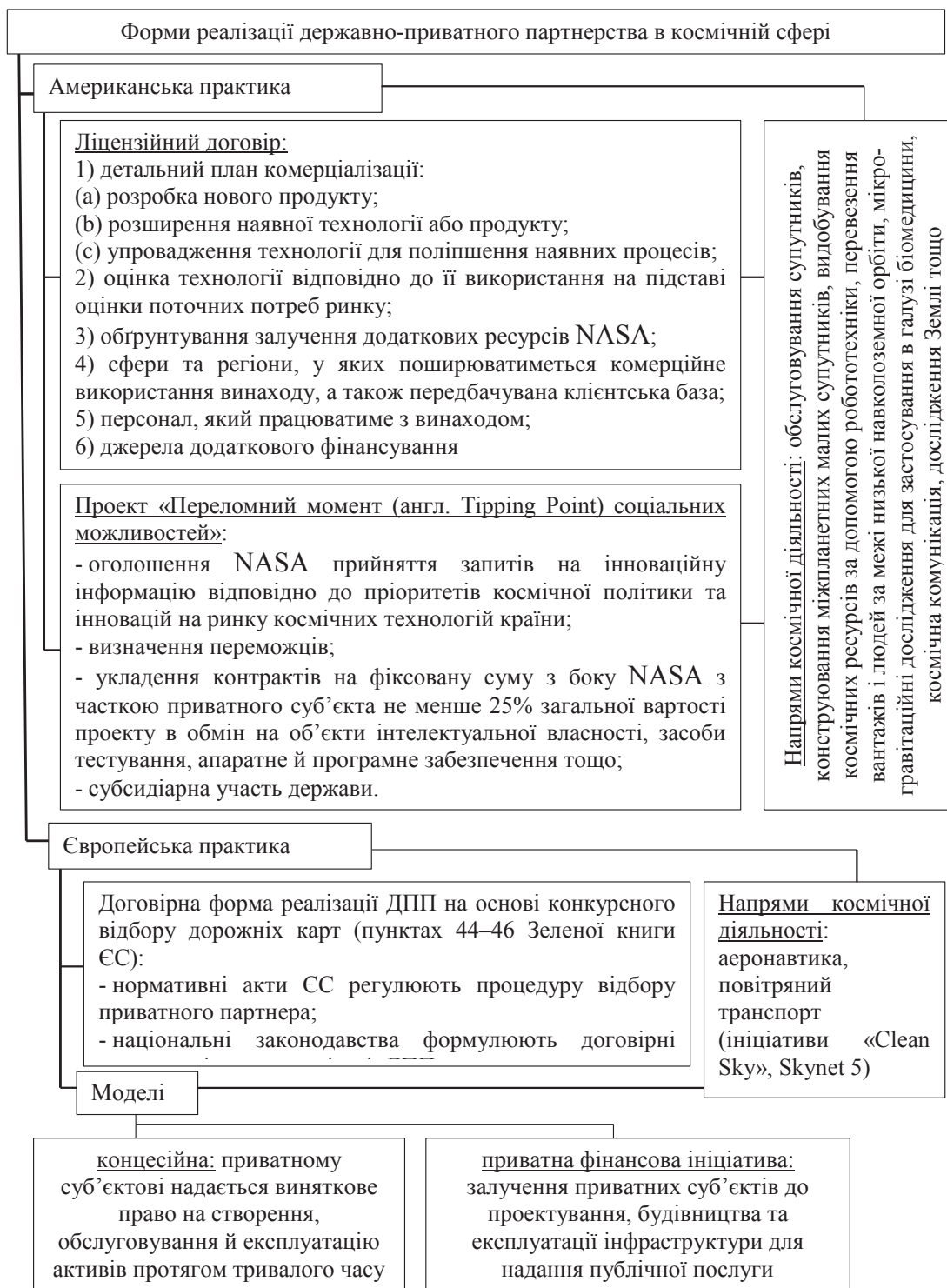
Галузі національної економіки різняться привабливістю для ДПП. Попит на зазначений механізм в авіаційній галузі визначається: потребою у масштабних довгострокових інвестиціях в авіаційну техніку та аеропортове господарство (зліто-посадкові смуги, термінали обслуговування, модернізація інфраструктури), необхідністю вдосконалення системи управління авіаційними підприємствами та аеропортами, забезпечення безпеки авіаційних перевезень відповідно до міжнародних стандартів. Перспективним є використання концесії як форми ДПП у таких варіантах: єдина концесія аеропортового комплексу загалом; локальні концесії окремих сфер взаємодії учасників, що забезпечують авіаційні перевезення і супутній сервіс; концесії окремих видів управління аеропортами (готельно-ресторанне господарство, магазини, автостоянки тощо).

Механізми державно-приватного партнерства в космічній сфері є достатньо складними, а провідний світовий досвід свідчить про їх активне використання. Формалізацію зарубіжного досвіду дер-

жавно-приватного партнерства у космічній сфері представлено на рис. 1.

У США Національне управління з аеронавтики і дослідження космічного простору (англ. National Aeronautics and Space Administration (NASA)) активно реалізує завдання впровадження ефективних партнерських відносин – комерційних,

міжнародних, міжвідомчих, академічних тощо [9]. При цьому використовується два типи угод NASA з приватними суб'єктами: по-перше, угода про спільну діяльність щодо дослідження та розвитку без взаємного фінансування (надання персоналу, послуг, об'єктів, обладнання, інтелектуальної власності або інших ресурсів, відмінних від фінан-



**Рис. 1. Формалізація зарубіжного досвіду державно-приватного партнерства у космічній сфері**

Джерело: побудовано на основі [9]

сових, приватній стороні для проведення досліджень за узгодженими напрямками); по-друге, угода про відшкодування витрат на використання ресурсів NASA (трансфер технологій). В останньому випадку NASA проводить фундаментальні та ранні прикладні дослідження, які характеризуються значним ступенем невизначеності. Комер-

ціалізацію наукових розробок здійснює приватний сектор на основі ліцензійних договорів (ексклюзивних або частково ексклюзивних). Вимогою до ліцензіату є здатність реалізувати на практиці винахід у встановлені строки. Якщо він використовується на території США суб'єктом малого бізнесу, то останній отримує додаткові преференції.

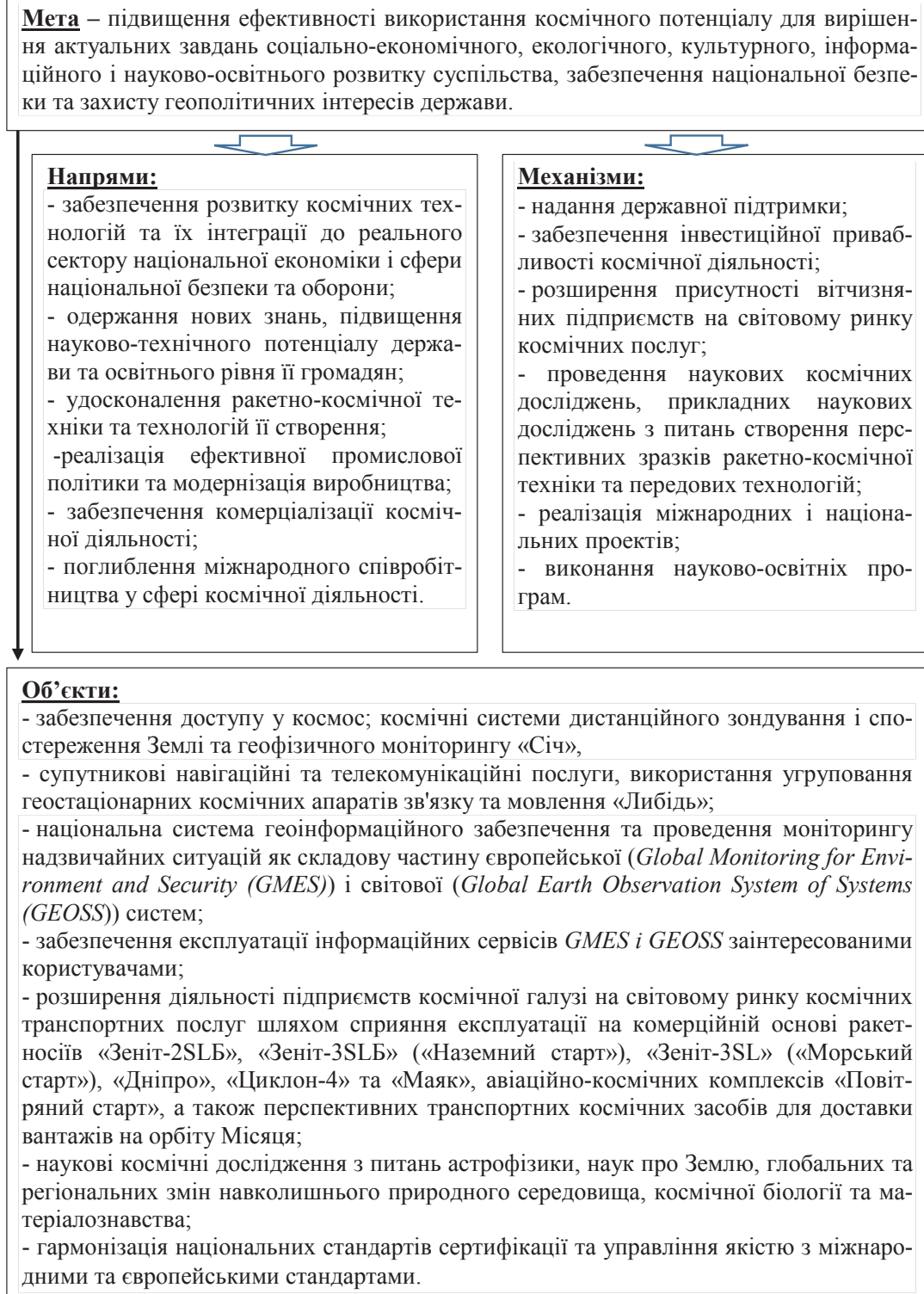


Рис. 2. Концептуальні засади державної політики України у сфері космічної діяльності

Джерело: побудовано за даними [10]



Особливістю фінансування космічної діяльності в країнах ЄС є наявність спільного бюджету, який розподіляється Європейським космічним агентством. Основним принципом здійснення державно-приватного партнерства в ЄС є розмежування відповідальності: сферою публічного сектору є рамкові рішення та фінансування на основі широко визнаних кращих практик, тоді як приватний сектор визначає рівень технологічних досліджень та інноваційних потреб. Близько п'яти років тому назад в країнах ЄС відбувся перехід від інституціональної до контрактної форми державно-приватного партнерства у зв'язку з прийняттям і реалізацією програми «Горизонт – 2020». Якщо раніше співпраця сторін відбувалася на основі спільної реалізації власних робочих програм у сфері аеронавтики та повітряного транспорту, то зараз вона ґрунтується на контрактах, які визначають предмет досліджень та інновацій, очікувані результати, права і зобов'язання суб'єктів державного і приватного сектора. Відбір програм для фінансування із публічних фондів відбувається на основі конкурсного відбору дорожніх карт ДПП приватного сектора.

В Україні реалізується стратегічний підхід до управління розвитком аерокосмічної галузі і робляться спроби імплементувати у нього елементи державно-приватного партнерства. Концепція реалізації державної політики у сфері космічної діяльності на період до 2032 року [10] (далі – Концепція державної політики) була прийнята у 2011 році і передбачає виділення чотирьох етапів – перший семирічний, наступні – п'ятирічні. Зараз триває другий етап реалізації означеної державної політики (2018–2022 роки). Концептуальні засади державної політики у сфері космічної діяльності представлено на рис. 2.

Концепція реалізації державної політики у сфері космічної діяльності на період до 2032 року, незважаючи на тривалий горизонт реалізації (22 роки), має відносно незначний бюджет (38,5 млрд. грн).

Обсяги фінансування за окремими етапами визначаються відповідними програмними документами.

Особливості реалізації першого етапу Концепції державної політики визначалися Загальнодержавною цільовою науково-технічною космічною програмою України на 2013–2017 роки [11] (далі – Програма 2013–2017).

Із трьох розглянутих варіантів вирішення проблем розвитку космічної галузі оптимальним визначено такий, який ґрунтується на удосконаленні механізму надання державної підтримки, формуванні ефективного портфеля державного замовлення, залученні позабюджетних джерел фінансування, запровадженні державно-приватного партнерства тощо. Основними завданнями Програми 2013–2017 є: «Здійснення дистанційного зондування Землі», «Удосконалення космічних систем телекомунікації та навігації», «Проведення космічної діяльності в інтересах національної безпеки та оборони», «Проведення наукових космічних досліджень», «Створення космічних комплексів», «Забезпечення промислово-технологічного розвитку», «Поглиблення міжнародного співробітництва». Програма 2013–2017 містить паспорт, який визначає перелік заходів та джерела фінансування за роками (табл. 1).

Загальний обсяг асигнувань становив 2,58 млрд. грн., або 6,7% від обсягу фінансування Концепції державної політики. Він приблизно рівномірно розподілений за роками, але найбільша питома вага припадала на 2015 рік (22,99%), найменший – на 2014 рік (16,97%). Коефіцієнт покриття бюджетних коштів позабюджетними загалом становив 1,3, його найбільше значення спостерігалось у 2013 році (3,94), у 2016–2017 роках він становив відповідно 1,3 та 1,36. Бюджетні кошти були основним джерелом фінансування у 2014–2015 роках, про що свідчить значення коефіцієнта, менше одиниці, – відповідно 0,90 та 0,77.

Підписання Україною у 2014 році Угоди про Асоціацію з ЄС [12] істотно вплинуло на розви-

Таблиця 1

**Джерела і обсяги фінансування Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2013-2017 роки**

Джерела фінансування	Разом	За роками				
		2013	2014	2015	2016	2017
		млн. грн.				
Державний бюджет	1120	98,7	230,7	335,2	226,9	228,5
Інші (позабюджетні) джерела	1460	389	207	258	295	311
Усього	2580	487,7	437,7	593,2	521,9	539,5
		%				
Розподілення загального обсягу фінансування за роками	100	18,90	16,97	22,99	20,23	20,91
		коєф.				
Коефіцієнт покриття бюджетних коштів позабюджетними	1,30	3,94	0,90	0,77	1,30	1,36

Джерело: побудовано за даними [11]

ток авіакосмічній галузі, а формалізацію європейського вектору державно-приватного партнерства у зазначеній сфері наведено на рис. 3.

Основні підходи до реалізації другого етапу Концепції державної політики викладені у Концепції Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2018–2022 роки [13] (далі – Програма 2018–2022). Як і в попередній Програмі 2013–2017, із трьох варіантів реалізації обрано оптимальний, заснований на синтезі комерціалізації космічної діяльності, залучення іноземних інвестицій, а також державної підтримки (політичної, законодавчої, організаційної, фінансової). Зміст Програми 2018–2022 орієнтований на

виконання зобов'язань України, передбачених Угодою про Асоціацію, а сукупний обсяг асигнувань становитиме близько 25 млрд. грн., або 64,93% від обсягу фінансування Концепції державної політики. Утім Паспорт зазначеної програми відсутній і складно оцінити пріоритетні напрями використання коштів.

Україна має значний досвід співробітництва з ЄС у космічній сфері, серед яких такі проекти: Twinning, «Горизонт 2020», EGNOS/Galileo (поширення європейської системи супутникової навігації на територію України), Copernicus (приєднання України до європейської програми дистанційного зондування Землі). Посилення співпраці Держав-

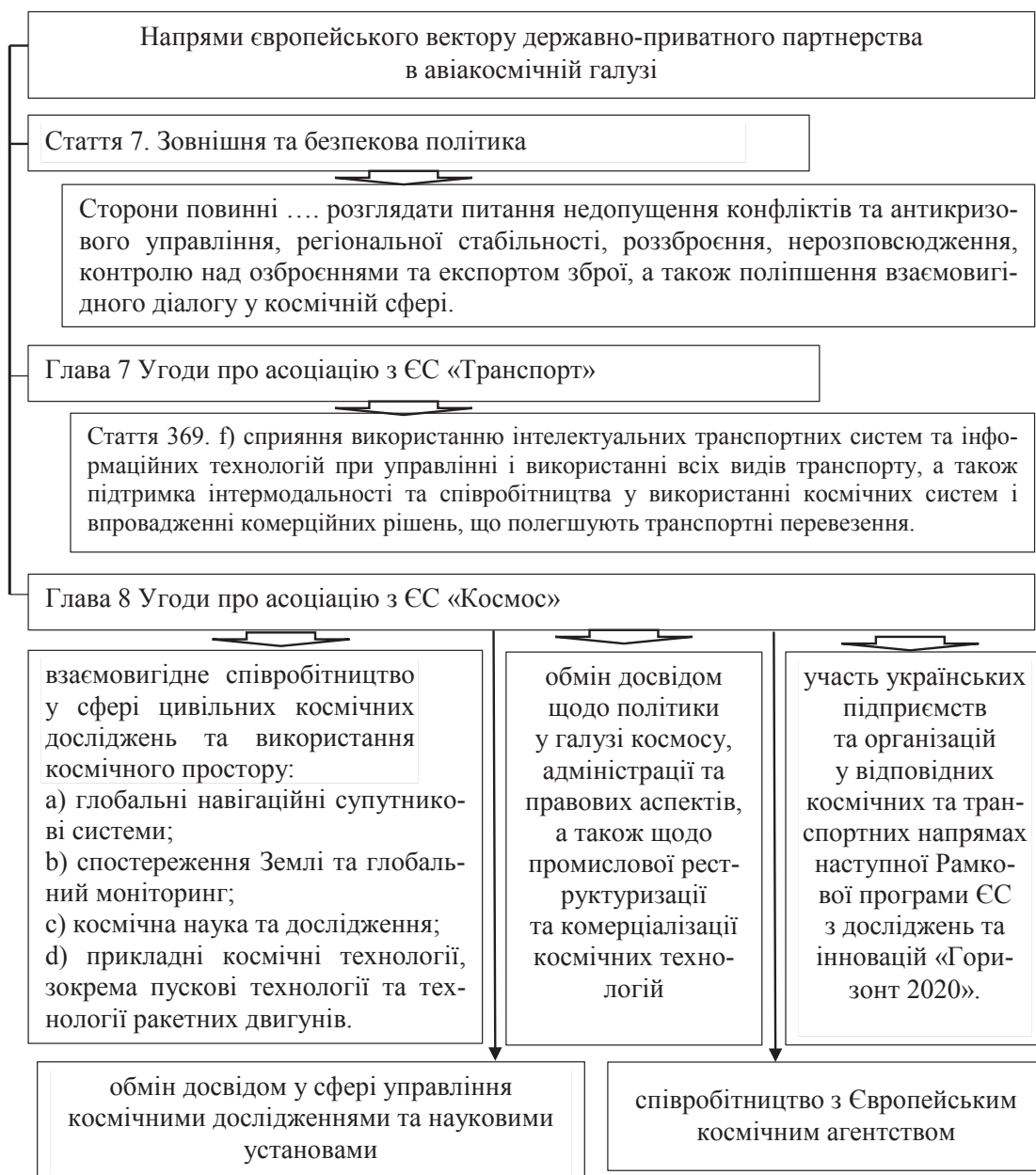


Рис. 3. Формалізація європейського вектору державно-приватного партнерства в авіакосмічній галузі

Джерело: побудовано за даними [12]

ного космічного агентства України з Європейським космічним агентством передбачає перейняття досвіду щодо управління проектами, проведення маркетингової діяльності, комерціалізації наукових розробок тощо.

**Висновки.** Основний результат статті полягає в узагальненні моделей державно-приватного партнерства в системі стратегічного регулювання розвитку авіакосмічної галузі на основі провідного світового досвіду та розробці рекомендацій щодо їх адаптації до вітчизняних умов.

1. Формалізовано американську та європейську практики державно-приватного партнерства. Їх порівняння дозволило визначити спільну рису – створення платформи для діалогу суб'єктів державного і приватного сектору в сфері розвитку космічної діяльності та авіаційного транспорту. При цьому в США пріоритетними формами є ліцензування та трансфер технологій, а в Європі – договірне регулювання за моделями концесії та приватної фінансової ініціативи.

2. Українську форму державно-приватного партнерства визначено як інституціональну, оскільки вона ґрунтується на реалізації державних програм і має певною мірою деформований характер, обмежений браком фінансових ресурсів, передбачає імперативність відносин і відсутність реального діалогу між державними і приватними структурами.

3. Значні перспективи для активізації потенціалу державно-приватного партнерства в системі стратегічного регулювання розвитку авіакосмічної галузі України мають такі заходи: створення інноваційно-космічних кластерів на основі Державного космічного агентства України та наукових установ, освітніх закладів, підприємницьких структур, органів місцевого самоврядування; корпоратизація державних підприємств авіакосмічної галузі для залучення інвестицій через акціонерний капітал; концесійні механізми тощо.

4. Доведено необхідність обов'язкової паспортизації загальнодержавних цільових науково-технічних космічних програм України з персоніфікацією джерел походження позабюджетних коштів, головних розпорядників і указівкою напрямів використання державних та інших коштів за видами економічної діяльності.

5. Отримані результати створюють передумови для переходу від інституціональної до контрактної форми державно-приватного партнерства у національній космічній галузі, яка, на відміну від існуючої, відповідає провідним світовим практикам, забезпечує більш швидку комерціалізацію інновацій і ефективніше використання бюджетних коштів.

Метою подальших досліджень є розробка інноваційних механізмів регулювання розвитку авіаційного транспорту та їх державної підтримки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кулик А. О. Бенчмарки лояльності партнерства в системі авіаційних перевезень. *Економіка і управління*. 2011. № 4. С. 92-97.
2. Клименко Г. А. Особливості міжнародного партнерства авіакомпаній в умовах глобалізації. *Стратегія розвитку України*. 2016. № 1. С. 146-148.
3. Вельцен В. С. Проблеми застосування державно-приватного партнерства у сфері забезпечення авіаційних перевезень. *Економічна теорія та право*. 2016. № 4. С. 181-190.
4. Мороз П. А., Романюк В. М. Державно-приватне партнерство та доцільність корпоратизації державних підприємств авіабудування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 124-127.
5. Жуков С. А. Федурця В. П. Державно-приватне партнерство: теорія і практика реалізації в авіабудівному секторі промисловості України. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2014. № 1. С. 124-131.
6. Малишева Н. Р., Гурова Г. М. Перспективи упровадження державно-приватного партнерства в космічній сфері України. *Економіка та право*. 2018. № 2. С. 71-83.
7. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
8. Про схвалення Концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013–2018 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.08.2013 № 739-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-%D1%80?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%BC#Text>
9. Малишева Н. Р., Гурова А. М. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства та можливості його впровадження в космічній галузі України. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2019. Вип. 1. С. 155-164.
10. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері космічної діяльності на період до 2032 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.03.2011 № 238-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/238-2011-%D1%80#Text>
11. Про затвердження Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2013-2017 роки: Закон України від 05.09.2013 № 439-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-18#Text>
12. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Міжнародний документ від 27.06.2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%BC#w1\\_програма](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D1%81%D0%BC#w1_програма)
13. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2018-2022 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 05.09.2018 № 629-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/629-2018-%D1%80#Text>.

## ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### FINANCIAL SUPPORT OF DEVELOPMENT OF MARKETING COMMUNICATIONS OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено концептуальні засади фінансового забезпечення розвитку маркетингових комунікацій підприємств в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що ефективність функціонування суб'єктів господарювання в умовах значної цифровізації економічних та соціальних процесів безпосередньо визначається його спроможністю швидко реагувати на можливі виклики та загрози інформаційного простору. Доведено, що якісне та своєчасне управління інформацією, а також спроможність її ефективного використання підприємством, в частині прийняття необхідних управлінських рішень та уникнення «інформаційних шумів» визначається дієвістю комунікаційної політики підприємства. Обґрунтована необхідність та запропоновано систему принципів фінансового забезпечення маркетингових комунікацій підприємств, серед яких виокремлено наступні: цільового спрямування; своєчасності та безперервності; ефективності та економічності; системності; диференціації джерел покриття.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингові комунікації, цифровий маркетинг, система маркетингу підприємств, ефективність маркетингової діяльності, фінансове забезпечення.

*В статті досліджені концептуальні основи фінансового забезпечення розвитку*

маркетингових комунікацій підприємств в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що ефективність функціонування суб'єктів господарювання в умовах значительної цифровізації економічних і соціальних процесів безпосередньо визначається його здатністю швидко реагувати на можливі виклики та загрози інформаційного простору. Доведено, що якісне і своєчасне управління інформацією, а також здатність її ефективного використання підприємством, в частині прийняття необхідних управлінських рішень і уникнення «інформаційних шумів» визначається дієвістю комунікаційної політики підприємства.

Обґрунтована необхідність і запропонована система принципів фінансового забезпечення маркетингових комунікацій підприємств, серед яких виділені наступні: цільового спрямування; своєчасності і безперервності; ефективності і економічності; системності; диференціації джерел покриття.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговые отношения, цифровой маркетинг, система маркетинга предприятий, эффективность маркетинговой деятельности, финансовое обеспечение.

УДК 339.13

**Забаштанська Т.В.**

к.е.н.,

доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Чернігівський національний технологічний університет

*The article investigates the conceptual principles of financial support for the development of marketing communications of enterprises in the context of digitalization. It is substantiated that the efficiency of business entities in the conditions of significant digitalization of economic and social processes is directly determined by its ability to respond quickly to possible challenges and threats of the information space. It is proved that high-quality and timely information management, as well as the ability to use it effectively by the company, in terms of making the necessary management decisions and avoiding "information noise" is determined by the effectiveness of the company's communication policy. The important role of the process of financial support of marketing communications of the enterprise in ensuring the efficiency and timeliness of the communication policy of the enterprise is proved. The necessity of improvement of process of financial maintenance of development of marketing communications of the enterprises in the conditions of digitalization is substantiated. Given the important role of the process of financial support of marketing communications of enterprises, the author's interpretation of this category as a process of determining and directing the required amount of financial resources of the enterprise sufficient for effective implementation of its existing communication policy, increasing competitiveness and value of the enterprise through innovative marketing communication tools. Necessity is substantiated and the system of principles of financial maintenance of marketing communications of the enterprises is offered, among which the following are allocated: target direction; timeliness and continuity; efficiency and economy; systematicity; differentiation of coverage sources. Emphasis is placed on the need to comply with the above principles of financial support of marketing communications, which will increase the effectiveness of their practical implementation, will promote the branching of many tools for their dissemination, will have a positive impact on economic efficiency and positioning of the company, its brand in the consumer market.*

**Key words:** marketing, marketing relations, digital marketing, enterprise marketing system, marketing efficiency, financial support.

**Постановка проблеми.** Функціонування світової економіки в умовах значної інтелектуалізації людської діяльності та подальшої цифровізації економічних процесів спричинили значне прискорення темпів економічної динаміки. За цих умов, вагомим чинником ефективного функціонування всіх учасників виробничих, економічних та соціальних відносин є формування необхідного, у відповідності до потреб, обсягу доступних фінансових ресурсів. Задоволення потреби вітчизняних підприємств у фінансових ресурсах посилює його спроможність до інноваційного оновлення та модернізації основних засобів, формує передумови до економічного зростання, визначає

ключові вектори стратегічного розвитку. Проте, варто наголосити, що надзвичайно важлива роль фінансового забезпечення також полягає і у формуванні у підприємства необхідних комунікаційних зв'язків з партнерами та споживачами, розвитку маркетингових комунікацій, що за умов цифрової економіки набуває пріоритетного значення. Аналіз науково-практичної літератури підтверджує посилення ваги комунікаційної політики у процесі забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності в умовах цифровізації. Водночас, значна частина суб'єктів господарювання реального сектору економіки не приділяють належної уваги процесу фінансового забезпечення комуні-

каційної діяльності підприємства, розвитку маркетингових відносин. З цих позицій, дослідження особливостей фінансового забезпечення розвитку маркетингових комунікацій в сучасних умовах набуває особливої ваги та значення, навіть з урахуванням вже наявних.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблеми пошуку достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення належного функціонування домогосподарств та підприємств перебувають в зоні підвищеної уваги науковців та практиків тривалий період часу. Питання особливостей фінансового забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємств, пошуку додаткових джерел його формування, визначення вартості залучення, а також оцінці впливу його впливу на ефективність функціонування суб'єктів господарювання розглядали в своїх працях такі відомі науковці як: М.П. Бутко, Н.М. Вдовенко, О.І. Гарафонова, Т.А. Гоголь, М.В. Дубина, О.П. Кириленко, В.Г. Маргасова, С.В. Онишко, А. В. Роговий, О.Д. Рожко, О.О. Романенко, В.Ф. Савченко, Н.В. Ткаченко, К.С. Шапошников, С.М. Шкарлет, А.В. Череп та ін.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю поглиблення концептуальних та методологічних засад фінансового забезпечення розвитку маркетингових відносин, як вагомому інструменту комунікативної політики підприємства, спрямованої на підвищення ефективності взаємодії з оточуючим середовищем.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних аспектів та ролі фінансового забезпечення маркетингових комунікацій підприємства у збереженні власної конкурентоспроможності, належного дотримання плану стратегічного розвитку, оцінці впливу на виробничу, економічну та соціальну ефективність функціонування.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Питання фінансового забезпечення та ефективного управління наявними фінансовими ресурсами домогосподарств та суб'єктів господарювання повсякчас перебувають в зоні підвищеної уваги як науковців, так практиків всіх країн світу. Наявність на підприємстві потенційних можливостей формування достатніх обсягів фінансового забезпечення виступає своєрідним інструментом досягнення поставлених цілей, свідчить про наявний потенціал для майбутнього розвитку. З цих позицій, концептуальні та методологічні засади дослідження джерел, формування достатніх обсягів, а також визначення вартості фінансового забезпечення залишається в площині наукових досліджень та практичних напрацювань. Це обумовило наявність множини наукових підходів до трактування категорії фінансове забезпечення, як на рівні окремих підприємств, так і на рівні галузей національної економіки та держави.

Так, М. Забаштанський під дефініцією фінансового забезпечення пропонує розуміти відносини з приводу формування та розподілу обсягу фінансових ресурсів, достатніх для виконання виробничих завдань, інвестиційно-інноваційного розвитку та підтримки фінансової стійкості суб'єктів господарювання [2, с. 6].

Деяко інший підхід до трактування має О. Василік, який переконливо аргументує дану категорію як визначену законодавством сукупність заходів, спрямованих на створення фінансової бази для досягнення певних цілей [3, с. 103].

При цьому, на нашу думку, варто розмежувати рух фінансових ресурсів який відбувається в середині підприємства, дія яких спрямована на формування умов його стабільного функціонування. В свою чергу, окремого дослідження потребує і рух фінансових ресурсів спрямований на взаємодію з зовнішнім середовищем, дія якого опосередковується наявним фінансовим механізмом. Саме тому, з метою забезпечення результативності функціонування підприємства, процес фінансового забезпечення вимагає безперервної прискіпливої уваги з боку керівництва.

В умовах перебування суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки, а також зміщення відносин формування, розподілу та просування товарів, робіт та послуг в інформаційну площину, питання дослідження процесів фінансового забезпечення маркетингових комунікацій набуває особливого значення та необхідності. На думку автора під фінансовим забезпеченням маркетингових комунікацій підприємства слід розглядати процес визначення та спрямування необхідного обсягу фінансових ресурсів підприємства достатнього для ефективної реалізації його наявної комунікаційної політики, підвищення конкурентоспроможності та вартості підприємства за рахунок використання інноваційних інструментів маркетингової комунікації.

Водночас, вважаємо за необхідне зазначити, що метою здійснення фінансового забезпечення маркетингових комунікацій є матеріальне забезпечення наявних можливостей щодо поширення інформації про підприємство, впливу на процес формування громадської думки серед наявних та потенційних споживачів, активізації дій споживачів на прийняття необхідних для підприємства рішень щодо споживання товарів, робіт та послуг. Повне або часткове досягнення мети фінансового забезпечення маркетингових комунікацій може виступати показником його ефективності, проте отриманий ефект може носити фрагментарний характер, а отже вимагатиме здійснення процесу їх фінансування постійній основі.

Досить важливим в контексті даного дослідження є виокремлення принципів фінансового забезпечення маркетингових комунікацій, серед яких вважаємо виділити наступні [4; 7; 10]:

- цільового спрямування – фінансові ресурси спрямовані підприємством для розвитку маркетингових комунікацій повинні носити цільовий характер, а отже їх спрямування на будь-які інші цілі є неприпустимим;

- своєчасності та безперервності – надходження фінансових ресурсів для здійснення маркетингових комунікацій повинно носити своєчасний та безперервний характер, порушення яких спричиняє виникнення системних порушень в процесі реалізації комунікаційної політики підприємства;

- ефективності та економічності – в процесі фінансового забезпечення маркетингових комунікацій підприємства повинні бути максимально досягнуті встановлені цілі та результати: економічні, виробничі або соціальні;

- системності – процес фінансового забезпечення маркетингових комунікацій необхідно розглядати в контексті руху фінансових ресурсів всього підприємства, з обов'язковим врахуванням його поточного фінансово-майнового стану та фінансової стратегії розвитку.

- диференціації джерел покриття – залучення всіх можливих джерел до фінансового забезпечення маркетингових комунікацій, орієнтація на найбільш надійні та економічно доступні джерела залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів.

Дотримання вищезазначених принципів фінансового забезпечення маркетингових комунікацій не лише підвищить ефективність їх практичної реалізації, але і сприятиме розгалуженню множини інструментів їх поширення, що в свою чергу матиме позитивний вплив на економічну ефективність та позиціонування підприємства та його торгової марки на споживчому ринку.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Ефективність здійснення маркетингових комунікацій на підприємстві визначається набором інструментів їх реалізації, синергетична взаємодія яких формує передумови майбутнього стратегічного розвитку, продукує комунікаційну політику підприємства. З цих позицій, комунікаційну політику необхідно розглядати як процес інвестування коштів в підприємство, оскільки її ефективна реалізація сприятиме зростанню не лише конкурентних позицій підприємства, але також визначатиме його майбутню ринкову вартість. Водночас необхідно зазначити, що ефективний розвиток маркетингових відносин на підприємстві передбачає системну взаємодію всіх учасників маркетингових, виробничих та фінансових відносин спрямований на забезпечення безперебійного виробництва, ефективне формування попиту та надійне просування наявних товарів, робіт та послуг. Саме тому, фінансове забезпечення маркетингових комунікацій підприємства залишається надзвичайно важливою складовою його функціонування, належне

та своєчасне фінансування яких визначатиме результативність його діяльності, як в поточній, так і довгостроковій перспективі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2008. 276 с
2. Забаштанський М.М. Фінансове забезпечення комунальної сфери: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси, кредит». Ірпінь, 2009. 22 с.
3. Василик О.Д. Теорія фінансів: підруч. К.: НІОС, 2000. 416 с.
4. Карпенко Н.В., Яловега Н.І. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 278 с
5. Котлер Ф. Основы маркетинга М., 1996. 634 с.
6. Кузик О.В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. С. 130-135.
7. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
8. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд. ; пер. англ. Т.В. Безвенюк и др. Москва: Вильямс, 2005. 1008 с.
9. Лилик І. Свідомий споживач як нова маркетингова цінність. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 5-6. С. 63–66.
10. Роговий А.В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій підприємств упродовж інноваційного циклу продукції. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2014. № 4(24). С. 72-78.
11. Романенко О.О. Види маркетингових інтернет-стратегій. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6 (16). С. 70-76. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник. СПб.: Питер, 2002. 448 с.
13. Шкляєва Г.О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства. *Економічний ноBELівський вісник*. 2014. № 1(7). С. 509-515.

#### REFERENCES:

1. Harkavenko S.S. (2008) Marketing [Marketing]: pidruchnyk. K.: Libra. 276 p. (in Ukrainian)
2. Zabashtanskiy, M.M. (2009) "Financial security of municipal sphere" Abstract of Ph.D. dissertation, Money, finance and credit, National university of State Tax Service of Ukraine, Irpin, Ukraine.
3. Vasylik, O. (2000), Teoriya finansiv [The theory of finance], NIOS, Kyiv, Ukraine.
4. Karpenko N.V., Yaloveha N.I. (2012) Kompleks marketynhovykh komunikatsii u stratehichnomu upravlinni marketynhovoii diialnistii pidpriemstva [Complex of marketing communications in strategic management of marketing activity of the enterprise] : monohrafiia. Poltava : PUET. 278 s/
5. Kotler F. (1996) Osnovy marketinga [Fundamentals of Marketing]. M. 634 p. (in Russian)
6. Lavlok K. (2005) Marketyngh uslugh: personal, tekhnologyja, strategyja [Marketing of ser-

vices: personnel, technology, strategy]. М. : Viliams (in Russian)

7. Kuzyk O.V. (2014) Strategichne upravlinnja marketynghovomy komunikacijamy na suchasnykh pidpryjemstvakh [Strategic management of marketing communications at modern enterprises]. Strategy of economic development in Ukraine, pp. 130-135. (in Ukrainian)

8. Kudenko N.V. (2002) Marketynhovi stratehii firmy [Marketing strategies of the firm]: monohrafiia. K.: KNEU. 245 p. (in Ukrainian)

9. Lylyk I.V. (2008) Marketynh v ukrainskii ekonomitsi [Marketing in the Ukrainian economy]: monohrafiia. K.: KNEU. 243 p. (in Ukrainian).

10. Rohovyi A.V. (2014) Zastosuvannia instrumentiv marketynhovykh komunikatsii pidpryemstv uprodovzh innovatsiinoho tsyклу produktsii. [Application of mar-

keting communications tools of enterprises during the product innovation cycle]. Naukovyi visnyk ChDIEU. № 4(24). P. 72-78.

11. Romanenko O.O. (2014) Vydy marketynhovykh internet-stratehii. [Types of Internet marketing strategies]. Ekonomika: realii chasu. № 6 (16). P. 70-76. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>. (in Ukrainian)

12. Fatkhutdynov R.A. (2002) Stratehicheskyi marketynh: [Strategic marketing] uchenyk. SPb.: Pyter. 448 p.

13. Shklyaeva G.O. (2014). Interaktyvni marketynghovi komunikacii u menedzhmenti pidpryjemstva [Interactive marketing communications in enterprise management]. Economic Nobel Bulletin, pp. 509-515. (in Ukrainian).

## НОВИЙ ВИД НАУКОВИХ ПОСЛУГ



Причорноморський  
науково-дослідний інститут  
економіки та інновацій

Шановні колеги! Питання академічної доброчесності є надзвичайно актуальними у наш час. Враховуючи великі масиви інформації, що з'являються у всесвітній мережі, жоден вчений не може бути впевненим, що його авторське право захищене. Крім того, поширеною є ситуація, коли декілька вчених в одній галузі науки користуються

однаковими джерелами інформації, а в результаті безкоштовні програми пошуку плагіату засвідчують стовідсоткові збіги тексту, що може призвести до безпідставних звинувачень у плагіаті, особливо після перевірки за базою даних авторефератів та дисертацій. Це викликано тим, що порівняння з іншими дисертаціями не вказує на використання спільних першоджерел (статей, монографій, статистичних щорічників, словників тощо), а однозначно визначає тільки збіг тексту, ігноруючи навіть цитати. Важливим є також те, що чинне законодавство однозначно визначає, що перевірку може здійснювати виключно установа за профілем дослідження, а не поширені в мережі безкоштовні програми. Для уникнення подібних ситуацій ми пропонуємо Вам скористатися науковою **послугою оцінки технічної унікальності наукового тексту** за допомогою *ліцензованого* програмного забезпечення, яке гарантує похибку перевірки до 3%. Переваги такої перевірки порівняно з іншими методами:

- Ви укладаєте угоду про надання послуг;
- Ваш файл *не розміщується у мережі*, тобто інформація і авторство залишаються анонімними;
- Ви *отримуєте звіт*, підготовлений за допомогою *ліцензованого* програмного забезпечення; *порівняльну таблицю* однакових фрагментів тексту із зазначенням джерела; *офіційний звіт про надану послугу* із зазначенням результатів;
- Ви отримуєте вичерпну інформацію про текстові збіги у Вашому дослідженні та дослідженнях інших авторів не тільки *українською, але і російською та англійською мовами*;
- Ви користуєтесь програмним забезпеченням, яке використовується *тільки спеціалізованими науковими та освітніми установами* і розроблене виключно для пошуку текстових збігів *саме у наукових дослідженнях*, а не у публіцистиці, рекламних веб-сайтах тощо;
- Виключна робота з авторами – ніхто, крім автора тексту, не зможе замовити у нас перевірку цього тексту, що *убезпечить Вас від перевірок третіми особами*;
- Ви отримуєте можливість коректно оформити посилання на першоджерела;
- Існує можливість перевірки *будь-яких наукових досліджень*: статей, рефератів, авторефератів, дисертацій, доповідей, тез, звітів тощо.

Терміни і вартість перевірки і надання звіту:

Характер наукової роботи	Терміни (робочих днів)	Вартість
Докторська дисертація	5 – 10	5500 грн
Кандидатська дисертація	3 – 7	3500 грн
Автореферат	1 – 2	500 грн
Стаття (обсягом до 12 сторінок)	1 – 2	500 грн
Інші види робіт	За домовленістю	За домовленістю

Для того, щоб замовити послугу, Вам необхідно звернутись електронною поштою до Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій, вказавши у темі листа «**Оцінка унікальності тексту**». У листі вкажіть адресу для листування, додайте файл у форматі MS Word з текстом наукового дослідження. Фахівець відповідного відділу надасть Вам відповідь щодо процедури здійснення експертизи.

Контактна особа:

*Шумилова Тетяна* – молодший науковий співробітник Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій.

+38 (048) 709-38-69

+38 (093) 253-57-15

shumilova@iei.od.ua

З повагою, дирекція Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій.



## НОТАТКИ

Наукове видання

# ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

**Випуск 39**  
Частина 1

Коректура • *Ю. Никитенко*

Комп'ютерна верстка • *С. Калабухова*

Формат 60x84/8. Гарнітура Arimo.

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 19,57. Ум. друк. арк. 20,69.

Підписано до друку 26.04.2019. Наклад 100 прим.

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса: вул. Інглезі, 6/1, м. Одеса, Україна, 65101

E-mail: [info@iei.od.ua](mailto:info@iei.od.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 5218 від 22.09.2016 р.