

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

**ПРИЧОРНОМОРСЬКІ  
ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ**

*Науковий журнал*

**Випуск 19**



**Одеса  
2017**

**Головний редактор:**

Шапошников К.С. – доктор економічних наук, професор

**Заступник головного редактора:**

Гальцова О.Л. – доктор економічних наук, професор

**Відповідальний секретар:**

Логвиновський Є.І. – кандидат економічних наук, доцент

**Члени редакційної колегії:**

Грозний І.С. – доктор економічних наук, професор

Гулей А.І. – доктор економічних наук

Іртицева 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.

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Причорноморського науково-дослідного інституту  
економіки та інновацій (протокол № 8 від 28.08.2017 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», 2017

## ЗМІСТ

**РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Войцещук А.Д.</b> РИЗИКИ ТРАНСКОРДОННОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ НЕБЕЗПЕЧНИХ ВІДХОДІВ ДЛЯ МИТНОГО ПРОСТОРУ КРАЇНИ.....	<b>5</b>
<b>Медведкин Т.С., Медведкина Е.А.</b> МИРОВОЙ РЫНОК ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ: РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ <sup>1</sup> .....	<b>13</b>
<b>Шиманська К.В.</b> МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЕКОНОМІЧНОГО СПІВТОВАРИСТВА КРАЇН ЗАХІДНОЇ АФРИКИ (ECOWAS).....	<b>18</b>

**РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

<b>Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б.</b> ІНТЕГРОВАНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИХ ІМПЕРАТИВІВ РОЗВИТКУ У СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ .....	<b>24</b>
<b>Сало І.А.</b> ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ РИНКУ ПЛОДІВ В УКРАЇНІ.....	<b>29</b>
<b>Термоса І.О.</b> СУТНІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	<b>33</b>

**РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<b>Балдинюк А.Г.</b> ВАРІАТИВНІ СЦЕНАРІЇ ЗМЕНШЕННЯ ПРОТИДІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	<b>38</b>
<b>Божкова В.В., Носонова Л.В.</b> ПОЗИЦІЮВАННЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ «ADL/LC».....	<b>42</b>
<b>Данілкова А.Ю.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВНУТРІКЛАСТЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ.....	<b>49</b>
<b>Квасній Л.Г., Щербан О.Я.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ.....	<b>53</b>
<b>Коваленко Д.С.</b> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	<b>59</b>
<b>Копильчак Б.В.</b> ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОЛОДІЖНИМИ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....	<b>63</b>
<b>Мартинюк О.А.</b> ОБҐРУНТУВАННЯ ІМПЕРАТИВІВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОРУ ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>68</b>
<b>Переверзєва І.Ф.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	<b>73</b>

**РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ  
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

<b>Бойко В.В.</b> ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	<b>79</b>
--	-----------

**РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,  
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**

**Сороківська О.А., Кужда Т.І., Мосій О.Б.**

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕШКОД І ПРОБЛЕМНИХ МОМЕНТІВ У ЗАПОЧАТКУВАННІ  
ТА ВЕДЕННІ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ВЕТЕРАНАМИ АТО  
(НА ПРИКЛАДІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ)..... **84**

**РОЗДІЛ 6. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

**Клапків Ю.М.**

СТРАХОВА КОМПАНІЯ – ОСНОВА ІНФРАСТРУКТУРИ  
РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ..... **90**

**Климаш Н.І.**

МОДЕЛЮВАННЯ РЕГУЛЮЮЧОГО ВПЛИВУ ПОДАТКОВОЇ КОМПОНЕНТИ  
НА УМОВИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ..... **95**

**Онищенко В.В.**

АНАЛІЗ МІЖБЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ:  
ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ..... **100**

**Хом'як М.С.**

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСІВ ДОМОГОСПОДАРСТВ В УКРАЇНІ  
ТА ЇХ МІСЦЕ В ФІНАНСОВОМУ ПРОСТОРІ КРАЇНИ..... **106**

**РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

**Галак К.І.**

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ  
СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ..... **110**

**РОЗДІЛ 8. СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

**Фокіна-Мезенцева К.В.**

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ  
З УРАХУВАННЯМ ЧИННИКІВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ..... **116**

**Кравчун А.С.**

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТИВАННЯ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ..... **121**

Новий вид наукових послуг..... **127**

## РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

### РИЗИКИ ТРАНСКОРДОННОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ НЕБЕЗПЕЧНИХ ВІДХОДІВ ДЛЯ МИТНОГО ПРОСТОРУ КРАЇНИ

### RISKS OF TRANSBOUNDARY MOVEMENT OF HAZARDOUS WASTES FOR THE CUSTOMS TERRITORY OF THE COUNTRY

*У статті розглянуто проблему виробництва, переміщення та видалення небезпечних відходів у світі, в тому числі в країнах ЄС та Україні. Проаналізовано роль багатосторонніх міжнародних угод, зокрема, Базельської конвенції, у регулюванні транскордонного переміщення небезпечних відходів. Визначено основні ризики такого переміщення для митного простору країни та запропоновано заходи для мінімізації їхнього негативного впливу.*

**Ключові слова:** Базельська конвенція, екологічні загрози, ініціатива Зелена митниця, митний простір, небезпечні відходи, ризики, транскордонне переміщення відходів.

*В статье рассмотрена проблема производства, перемещения и удаления опасных отходов в мире, в том числе в странах ЕС и Украине. Проанализирована роль многосторонних международных соглашений, в частности Базельской конвенции, в регулировании трансграничного перемещения опасных отходов. Определены основные риски*

*такого перемещения для таможенного пространства страны и предложены меры по минимизации их негативного влияния.*

**Ключевые слова:** Базельская конвенция, экологические угрозы, инициатива Зеленая таможня, таможенное пространство, опасные отходы, риски, трансграничное перемещение отходов.

*The article considers a problem of production, movement, and disposal of hazardous waste in the world, including EU countries and Ukraine. The role of multilateral international agreements, in particular, the Basel Convention, in the regulation of transboundary movement of hazardous wastes is analysed. The main risks of such a movement for the country's customs territory are determined and measures for the minimization of their negative influence are proposed.*

**Key words:** Basel Convention, environmental threats, Green Customs Initiative, customs territory, hazardous wastes, risks, transboundary movement of waste.

УДК 339.543

**Войцещук А.Д.**

к.е.н., доцент, директор  
Департамент спеціалізованої підготовки  
та кінологічного забезпечення  
Державної фіскальної служби України

**Постановка проблеми.** Стрімкий економічний розвиток країн та науково-технічний прогрес останніх десятиліть супроводжуються зростанням обсягів міжнародної торгівлі, водночас вони стають важливими факторами погіршення екологічного стану й зростання обсягів відходів, в тому числі й небезпечних, що змушує країни, не зменшуючи генерування небезпечних відходів, шукати легальні та нелегальні шляхи їхнього експорту за межі національних територій. Зазвичай, експорт спрямовується у країни із значно нижчим рівнем розвитку, де слабозвинена правоохоронна система та добре розвинена корупційна складова в державному регулюванні економічних процесів, що створює сприятливе середовище для нелегального транспортування вантажів через митний кордон. Усвідомлення екологічних загроз, що виникають у процесі торгівлі відходами, змушує країни та міжнародні організації шукати дієві заходи протидії. Так серед низки питань Комітету СОТ із торгівлі та навколишнього середовища є переміщення товарів, заборонених на внутрішньому ринку, в тому числі небезпечних відходів, а СОТ став майданчиком, де постійно обговорюються питання впливу торгівлі на стан екології. ООН та ОБСЄ, проводячи постійні моніторинги,

також долучаються до дослідження впливу небезпечних відходів на стан навколишнього середовища та життя людей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основу дослідження окремих аспектів екологічних загроз транскордонного переміщення небезпечних відходів, екологічно небезпечних речовин та предметів становлять Базельська, Роттердамська, Стокгольмська та інші конвенції, нормативно-правові акти України з питань їхньої ратифікації та імплементації основних положень у вітчизняну практику. Дані питання є предметом аналітичних досліджень ОБСЄ, ООН, СОТ, ВМО. Разом з тим, поза увагою залишається проблема ймовірних загроз та викликів для митного простору країни при нелегальному поступленні екологічно небезпечних речовин та відходів всупереч нормам Базельської та інших конвенцій.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є обґрунтування проблеми транскордонного переміщення небезпечних товарів та предметів, зокрема, небезпечних відходів, а також ідентифікація ризиків, які при цьому виникають для митного простору країни.

**Виклад основного матеріалу.** Незадовільне використання екологічних стандартів та відсутність

сильного інституційного контролю за їхнім дотриманням, пріоритет фінансових інтересів та корупційна складова зовнішньоекономічної діяльності залишаються вагомими стримуючими факторами екологізації митного простору. Для світу проблеми переміщення предметів, небезпечних для життя людини та навколишнього середовища генерування та видалення відходів залишаються одними із найактуальніших [1], бо порушується принцип екологічної справедливості, адже не усі країни мають розвинені механізми протидії нелегальному їхньому переміщенню. Причиною загострення ситуації є й відсутність дієвих інститутів регулювання зазначених процесів та неузгодженість їхніх дій у процесі контролю. Нелегальне переміщення небезпечних відходів та речовин – це й фінансова проблема, адже відбувається збагачення злочинних угруповань, у фінансові схеми яких задіяються і представники державних органів. Серед основних екологічних (а як наслідок – і соціальних) загроз для митного простору країн виділяємо: нелегальне переміщення небезпечних відходів та речовин, органічних забруднювачів, пестицидів та агрохімікатів, хімічної зброї, заборонених для торгівлі предметів флори та фауни та ін.

Виробництво небезпечних відходів породжує проблему їхнього видалення, але не усі країни готові до утилізації такого обсягу, що породжує нелегальні перевезення між країнами. Тобто, транскордонне переміщення небезпечних відходів стає добре організованою комерційною справою, в яку задіяні практично усі країни світу (рис. 1).

Не став винятком і Європейський Союз, політика якого стратегічно орієнтована на екологічний розвиток та ґрунтується на директивах та постановках ЄС. Але, як показує аналіз, ці країни на прак-

тиці не спроможні вирішити питання генерування небезпечних відходів. За період 2004-2014 рр. країнами ЄС-28 вироблена значна кількість відходів, у 2014 р. їхні обсяги становили 2 503 млн т. (табл. 1). Відбулося зростання за останнє десятиріччя небезпечних відходів – у 2014 р. 95,02 млн тон відходів підпали під таку класифікацію (3,8% від загального обсягу у 2014 р., 3,96% – у 2006 р., 3,48% – у 2004 р.).

Однак, незважаючи на спільні заходи щодо виробництва та поводження, екологізацією промислових виробництв та впровадження безпечних для навколишнього середовища технологій серед країн-членів існують суттєві відмінності за показниками генерування відходів, особливо тих, які є небезпечними. Аналіз динаміки виробництва небезпечних відходів на одну особу підтверджує такий розподіл (табл. 2). Так лідерами за обсягами генерування небезпечних відходів є Естонія, Болгарія, Люксембург. В Естонії у 2014 р. їхня частка становила 47,7% від загальної кількості відходів. Такий стан справ з відходами в Естонії пов'язаний із видобутком та переробкою сланцю, внаслідок чого утворюється близько 70% всіх відходів та 80% небезпечних відходів країни. Водночас, для країн ЄС існує велика проблема подальшого використання небезпечних відходів, що породжує ще важливішу проблему – функціонування незаконних звалищ та нелегальний експорт відходів, що є актуальним не лише для Естонії, а й для інших європейських країн із розвинутою промисловістю.

У межах ЄС-28 у 2014 р. було опрацьовано приблизно 2 320 млн т. відходів, але зазначимо, що сюди належать не лише вироблені в ЄС відходи, але й імпортовані відповідно до домовле-

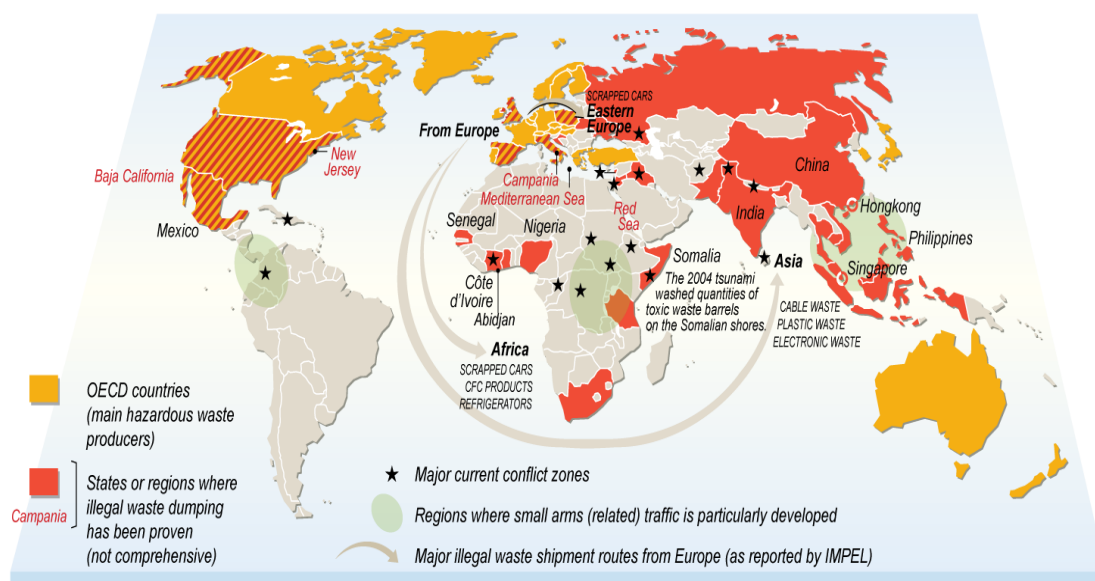


Рис. 1. Картосхема нелегальних потоків небезпечних відходів [2]

Таблиця 1

**Динаміка виробництва відходів в Європейському Союзі (млн. т)**

Види відходів	Рік					
	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Всього	2547,59	2567,27	2427,0	2454,06	2494,73	2502,89
Небезпечні відходи	88,73	101,55	95,06	97,77	97,62	95,02
Не є небезпечними	2458,86	2465,72	2333,17	235,29	2397,11	2407,87

Джерело: складено автором за [3]

Таблиця 2

**Динаміка виробництва небезпечних відходів в країнах-членах ЄС (кг. на одну особу)**

Країна/Рік	2004	2006	2008	2010	2012	2014
ЄС-28	180	204	190	194	193	187
Бельгія	499	383	553	438	412	262
Болгарія	1542	1783	1741	1833	1835	1690
Чехія	142	128	145	130	141	110
Данія	59	69	76	221	218	304
Німеччина	242	263	272	244	273	269
Естонія	5382	4914	5638	6731	6925	7919
Ірландія	178	166	166	432	104	105
Греція	31	25	23	26	27	20
Іспанія	73	91	79	64	67	64
Франція	140	140	170	178	173	163
Хорватія	26	179	51	17	28	31
Італія	106	128	117	144	151	147
Кіпр	153	23	30	:	36	203
Латвія	7	29	31	32	47	52
Литва	27	29	36	34	46	56
Люксембург	270	495	407	750	593	426
Угорщина	135	129	67	54	71	60
Мальта	110	126	135	60	91	86
Нідерланди	131	314	271	270	290	286
Австрія	124	116	160	176	126	149
Польща	42	62	39	39	46	44
Португалія	216	576	54	63	52	67
Румунія	107	50	26	34	34	30
Словенія	54	58	76	57	65	75
Словаччина	79	99	98	77	68	69
Фінляндія	412	515	407	477	305	366
Швеція	181	292	224	270	283	265
Великобританія	133	139	118	112	101	89

Джерело: складено автором за [3]

ностей із інших країн. Між країнами-членами спостерігаються відмінності у способах поводження із відходами, але загальними є наступні тенденції – зменшується частка захоронення відходів, зростає переробка відходів із відновленням енергії. Щодо видалення небезпечних відходів, то з них у 2014 р. 75,6 млн тонн було піддано обробці, зокрема, в Німеччині – 27,2%, Болгарії – 16,1%, Естонії – 13,6%. 49% небезпечних відходів, що підлягали видаленню в ЄС-28, піддані захороненню [3].

Тіньовий ринок електронного сміття – ще одна складова екологічної проблеми, яка вийшла за

межі національних кордонів, адже, всупереч Базельській конвенції, мільйони тонн такого сміття щорічно нелегально ввозяться в країни, де слабкий контроль за переміщенням вантажів через митний кордон. Так впродовж останніх років у світі виробляється 40-50 млн тонн електронних відходів щорічно, лідерами серед країн залишаються США, Китай, Японія, Німеччина, Росія. Нелегальне постачання таких відходів здійснюється в країни Африки та Азії. За даними ООН тільки в п'яти країнах Африки – Беніні, Кот-Д'Івуар, Гані, Ліберії, Нігерії обсяги електронного сміття коливаються в межах 650 тис. – 1 млн тонн [4].



Вирішення екологічних проблем – це дотримання багатосторонніх екологічних угод, ратифікація яких зобов'язує країни застосовувати необхідні методи регулювання транскордонного переміщення небезпечних предметів. Найбільш значимими конвенціями, що регулюють переміщення екологічно небезпечних предметів через митний кордон країн, є Базельська, Роттердамська та Стокгольмська конвенції (табл. 3).

Серед основних конвенцій, що регулюють питання екологізації митного простору, виділяють Базельську конвенцію про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видаленням [5]. 22 березня 1989 р. у м. Базель країни підписали конвенцію, метою якої був захист навколишнього середовища та життя й здоров'я людей від впливу переміщення та використання небезпечних відходів, що змусило країни-підписанти привести у відповідність національне законодавство для попередження незаконного переміщення відходів. Таке рішення було цілком очікуваним, зважаючи на небувалий розвиток промислового виробництва у світі наприкінці ХХ ст., формування глобальних транспортних коридорів, формування системи митної логістики, впровадження екологічних стандартів в економічно розвинених країнах, надання екологічним проблемам статусу глобальних.

Під дію Базельської конвенції потрапляють відходи, які класифіковані як небезпечні та відходи, які вважають небезпечними з позицій національного законодавства країн, що беруть участь у перевезенні відходів. Важливою складовою кон-

венції вважаємо не лише контроль процесу перевезення відходів, але й контроль за подальшим видаленням, враховуючи їхні потенційні загрози для навколишнього середовища через нелегальне використання. Операції з видалення небезпечних відходів згідно із Конвенцією поділяють на 2 групи: група А – операції (15), що не призводять до можливої рекуперації, рециркуляції, утилізації, прямого повторного або альтернативного використання; група В – операції (13), які включають наведені вище можливості використання, що заборонені групою А.

Базельська конвенція подає змістовне розуміння небезпечних відходів та процес їх видалення, який регулюється національним законодавством Країни, які її підписали, беруть зобов'язання перешкоджати незаконному експорту-імпорту-транзиту небезпечних відходів між країнами, якщо не укладено відповідних угод.

В Україні органом, який наділений повноваженнями щодо контролю за перевезенням небезпечних відходів через митну територію країни та їхнє видалення, є Міністерство екології та природних ресурсів. Відповідно до Закону України «Про відходи» від 05.03. 1998 р. № 187/98-ВР [8] під відходами розуміють будь-які речовини, матеріали і предмети, що утворилися у процесі виробництва чи споживання, а також товари (продукція), що повністю або частково втратили свої споживчі властивості і не мають подальшого використання за місцем їх утворення чи виявлення і від яких їх власник позбувається, має намір або повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення [8]. Цим

Таблиця 3

Загальні характеристики конвенцій

Назва конвенції	Місце, рік прийняття (вступу в дію)	Мета конвенції	Рік ратифікації Україною
Базельська конвенція про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видалення [5]	м. Базель (Швейцарія) 22.03. 1989 р. (05.05. 1992 р.)	Охороняти шляхом контролю здоров'я людини і навколишнє середовище від згубного впливу, яке може бути викликане виробництвом та використанням небезпечних та інших відходів	1999 р.
Роттердамська конвенція про процедуру Попередньої обґрунтованої згоди відносно окремих небезпечних хімічних речовин та пестицидів у міжнародній торгівлі [6]	м. Роттердам (Нідерланди) 10.09.1998 р. (24.02.2004 р.)	Сприяти запровадженню спільної відповідальності та узгоджених зусиль Сторін у міжнародній торгівлі окремими небезпечними хімічними речовинами з метою охорони здоров'я людини та навколишнього середовища від потенційного шкідливого впливу та заохочувати їх екологічно обґрунтоване використання шляхом сприяння обміну інформацією щодо їхніх властивостей, запровадження процедури прийняття рішень щодо їхнього імпорту та експорту на національному рівні і розповсюдження цих рішень серед сторін	2002 р.
Стокгольмська конвенція про стійкі органічні забруднювачі [7]	м. Стокгольм (Швеція) 22.05. 2001 р. (17.05.2004 р.)	Охороняти здоров'я людини й навколишнього природного середовища від стійких органічних забруднювачів	2007 р.



же Законом визначено, що до небезпечних відходів належать ті, які «мають такі фізичні, хімічні, біологічні чи інші небезпечні властивості, які створюють або можуть створити значну небезпеку для навколишнього природного середовища і здоров'я людини та які потребують спеціальних методів і засобів поводження з ними» [8]

Транскордонне перевезення – це транспортування відходів з території однієї країни на територію іншої або ж до третьої країни через територію країни-транзиту. Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про контроль за транскордонними перевезеннями небезпечних відходів та їх утилізацією/видаленням і Жовтого та Зеленого переліків відходів» від 13.07.2000 № 1120 цей процес визначено, як «переміщення відходів з району, який перебуває під національною юрисдикцією однієї держави, у район чи через район, який перебуває під національною юрисдикцією іншої держави, або у район чи через район, який не перебуває під юрисдикцією будь-якої держави, за умови, що таке перевезення стосується, принаймні, двох держав» [9].

Україна приєдналася до Базельської конвенції відповідно до Закону України про приєднання до Базельської конвенції про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видалення від 01.07.1999 р. № 803-XIV [10]. Прийняті у 2000 р. Постанови Кабінету Міністрів України [9; 11] стали підтвердженням обраної Україною стратегії екологізації митного простору. Для використання європейської практики поводження з відходами в Україні було розроблено проект Національної стратегії поводження з відходами [12], проте, як стверджують фахівці Асоціації підприємств у сфері поводження з небезпечними відходами, недостатньо врахованими залишилися наступні директиви ЄС: «(75/439/ЄЕС) видалення відпрацьованих мастил; (78/176/ЄЕС) від-

ходи виробництва діоксиду титану; (86/278/ЄЕС) осади стічних вод; (95/59/ЄС) видалення ПХД та ПХТ; (2000/59/ЄС) транспортні засоби, термін експлуатації закінчився; (91/689/ЄЕС) директива про небезпечні відходи; (99/61/ЄС) директива про всеохоплююче запобігання забрудненню та його контроль» [13].

Разом з тим, сукупний обсяг нагромаджених небезпечних відходів в Україні становить 5 мільярдів тонн, а для їх видалення необхідна сума у розмірі 600 млн. грн. Слід зазначити, що обсяги небезпечних відходів, утворених в Україні у 2015 р. порівняно із 1994 р. зазнали зменшення з 4,95 млн. тонн до 587 тис. тонн і такий процес має поступовий характер [14] (розробники стратегії причинами такої ситуації вважають не заходи з мінімізації утворення відходів, а вплив світової економічної кризи на процеси виробництва та структурна переорієнтація вітчизняної промисловості з сектору важкої промисловості на легку [12]). Саме тому актуальним залишається зростання загроз транскордонного переміщення небезпечних відходів на територію України.

Аналіз профілю України засвідчує, що основними країнами, куди здійснювався експорт особливо небезпечних та інших відходів, у 2013 р. були Польща, Німеччина, Бельгія, Франція, причому більшість з цих партій підлягали кінцевій утилізації [15]. Предметом експорту були в більшості: відходи виробництва, одержання і застосування біоцидів та фітофармацевтичних препаратів, включно з відходами пестицидів та гербіцидів які не відповідають стандартам, мають прострочений термін придатності чи не придатні для використання за призначенням (A4030); відходи, які складаються або містять хімічні речовини, що не відповідають специфікації або мають прострочений термін придатності, і які виявляють небезпечні властивості (A4140); відходи, речовини або

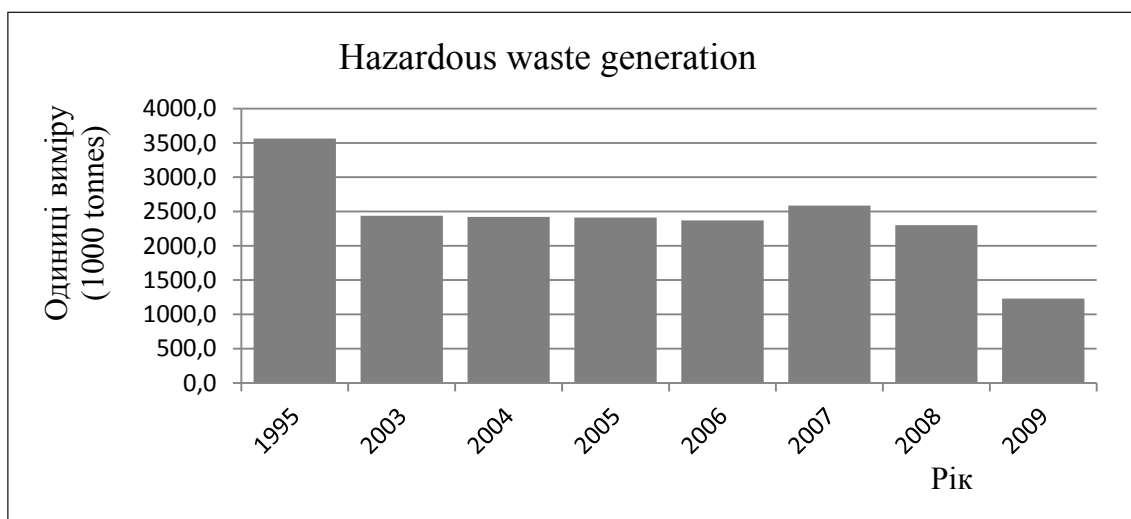


Рис. 2. Динаміка виробництва небезпечних відходів в Україні за період 1995-2009 рр. [14]

вироби коду А3180; відходи у вигляді смолистих залишків (крім асфальтових в'язучих), що утворюються під час рафінування, перегонки чи будь-якої піролітичної обробки органічних матеріалів (А3190). Щодо імпорту, то основними відходами, що імпортувалися в Україну відповідно до умов Базельської конвенції, були свинець і сполуки свиню (У31), зокрема, відпрацьовані батареї свинцевих акумуляторів (А1160), відходи, що містять ртуть (У29), для яких була передбачена операція утилізації R4 – Рециркуляція/утилізація металів та їх сполук. Країнами-імпортерами були Білорусь, Азербайджан, Молдова, Об'єднані Арабські Емірати [15].

Переміщення небезпечних відходів через митний кордон України передбачає отримання ряду дозвільних документів суб'єктом перевезення. Так при експорті відходів експортер зобов'язаний звернутися з листом до Міністерства екології та природних ресурсів не пізніше, ніж за 70 днів до дати вивезення відходів з території України з необхідним пакетом документів. У випадку імпорту необхідною є письмова згода Міністерства на ввезення, адже є низка обмежень на такий вид переміщення, зокрема, такі відходи не можуть ввозитися з метою зберігання або захоронення, а лише для утилізації (видалення). У випадку транзиту вантажу необхідним також є дозвіл Міністерства, причому у пункті в'їзду на кордоні контейнер пломбується, а на виїзді перевіряється наявність та цілісність пломби.

Проходження вантажу небезпечних відходів через митний кордон країни можливе лише за умови, що всі сторони – країни експортер, імпортер та транзитна – дали згоду на переміщення. На митному кордоні проводиться документальна перевірка та огляд транспортного засобу переміщення вантажу та самого вантажу.

При перевірці важливим є обізнаність представників митниць із маркуванням небезпечних відходів з метою з'ясування достовірності поданих у супровідних документах даних. Небезпечні відходи мають знакові позначення, прийняті у всіх країнах, тому при їхньому переміщенні митники можуть оцінювати ступінь ризику таких відходів [16].

Проблема регулювання переміщення небезпечних відходів виходить за межі національних кордонів. Слабкість та заплутаність законодавства створює сприятливе середовище для незаконного переміщення небезпечних відходів як із залученням нелегальних-бізнес структур, так і через проникнення у цілком легальні схеми операцій, пов'язаних із обігом таких відходів. Так, це і корупційні схеми отримання дозволів на їхнє переміщення через кордон, фальсифікація супровідних документів, невірна кодифікація відходів (переміщення небезпечних відходів під грифом «безпечні» створює загрозу ситуацію при їхньому

нелегальному переміщенні та подальшому видаленні). Зазначимо, що непоодинокими є випадки видачі ліцензій для роботи із небезпечними відходами компаніям, які не мають необхідних технологій. У такому випадку, якщо вантаж потрапляє з іншої країни для видалення, то є великий ризик, що він не буде якісно видаленим, а може опинитися на звалищах чи бути захороненим.

Слабкою вважаємо інституційну систему контролю за транскордонним переміщенням небезпечних відходів, адже основним органом, уповноваженим вирішувати питання підтвердження переміщення відходів є Міністерство екології та природних ресурсів тоді, як працівники митниць здійснюють митне оформлення та контроль. Пасивним залишаються і самі представники бізнесу, що загострює проблему державного регулювання відходів [17].

У 2013 р. в Україні була схвалена Концепція Загальнодержавної програми поводження з відходами на 2013-2020 роки, в якій констатовалося погіршення ситуації у сфері поводження з небезпечними відходами [18], проте, запропоновані у програмі заходи оминають питання нелегального ввезення небезпечних відходів в Україну та необхідність посилення боротьби з ними.

За підтримки міжнародних організацій та секретаріатів конвенцій була розроблена ініціатива Зелена митниця [19], завданнями якої є проведення навчальних семінарів та розробка методичних рекомендацій для підвищення фаховості працівників митних та прикордонних органів при здійсненні контролю транскордонного переміщення товарів, що підпадають під дію багатосторонніх екологічних угод. Активне використання такої ініціативи важливе для України, адже митниці повинні відігравати основну роль у протидії нелегальному транскордонному переміщенню небезпечних відходів та предметів.

Основними ризиками для митного простору країн, які виникають при переміщенні небезпечних відходів через їхні кордони, є наступні:

- подання недостовірної інформації для декларування (як за якісними, так і кількісними параметрами). Так у практичній площині небезпечні відходи можуть переміщуватися, як сировина або безпечні відходи, а відповідно невірно кодується товар. Важко розмежувати відходи від вторинної сировини, адже існують відмінності у технологіях її переробки. Через недостатню обізнаність контролюючих органів небезпечні відходи можуть увозитися для знищення або захоронення на територію країни, що є забороненим. Для порушень належить і невірне подання інформації щодо імпортерів або компаній, куди товар прямує транзитом. При використанні злочинних нелегальних схем переміщення як правило такі компанії є фіктивними;

- відсутність дозвільних документів для переміщення вантажу як небезпечних відходів;
- порушення у маркуванні контейнерів, в яких переміщуються відходи;
- нелегальне переміщення відходів разом із легальним товаром (як правило, це відбувається у великогабаритних важкодоступних для звичайного огляду контейнерах при великих партіях товарів) та контрафактне переміщення;
- невідповідності класифікаційних підходів небезпечних відходів у різних країнах;
- незаконна зміна митного режиму (наприклад, країна транзиту стає країною імпорту) ;
- заниження рівня безпеки відходів, що переміщуються через митний кордон (у такому випадку невірний обраний спосіб видалення або технологія можуть призвести до серйозних екологічних наслідків);
- використання тіньових схем переміщення великогабаритних предметів, які містять небезпечні відходи, на звалища. Таким прикладом може бути Молдова, під юрисдикцією якої відбуваються перереєстрації морських суден, які згодом стають «мертвими» та осідають як брухт. Така практика характерна для країн ЄС, законодавство якого вимагає очищення від небезпечних відходів суден перед їхньою утилізацією;
- тощо.

**Висновки.** Таким чином, нелегальне переміщення небезпечних відходів стає новим видом міжнародного злочинного бізнесу, адже за зростання обсягів відходів, економічно розвинені країни встановлюють жорсткі екологічні стандарти та вичерпують можливості для видалення таких відходів на власних територіях. Тому заходи щодо зменшення ризиків для митного простору країн повинні об'єднувати діяльність міжнародних організацій, природоохоронних державних установ, митниць, громадських організацій та виступати, як синергія правоохоронних, інформаційно-роз'яснювальних, контрольно-регулюючих дій таких інституцій із відповідною координацією. Вважаємо, що заходами, які мінімізуватимуть ризик при переміщенні небезпечних відходів, є наступні:

- законодавче включення питання регулювання нелегальної торгівлі небезпечними відходами в загальнодержавні стратегії та програмні документи;
- посилення контролюючих заходів у частині перевірки законодавчого дотримання правил перевезення експортерами та імпортерами небезпечних відходів та правомочність зайняття ними такою діяльністю;
- контроль за безпекою використання відходів в країні призначення;
- створення сучасних митних лабораторій та карантинних складів, де будуть тимчасово зберігатися не пропущені небезпечні вантажі;

- фінансова підтримка державою якісних та екологічно безпечних проектів видалення відходів;
- формування легального ринку утилізації небезпечних відходів. Наприклад, через дороговартісність повного циклу переробки ртутних ламп, компанії, що здійснюють їх видалення, є неконкурентоспроможними, а відходи опиняються на стихійних звалищах. Разом з тим, недостатньо організований ринок не дає можливості прямим операціям постачальників та покупців, а залучення посередників значно здорожчує вартість видалення відходів;
- узгодження спільних заходів на митному кордоні країн, через пункти пропуску яких проходить вантаж;
- запровадження постійних навчальних семінарів для фахівців, що здійснюють контроль за вантажем на митному кордоні, для підвищення навичок ідентифікації небезпечних відходів, в тому числі в межах ініціативи Зелена митниця.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Dumping and Illegal Transport of Hazardous Waste, Danger of Modern Society / M. Obradovic et al. (2014) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrcak.srce.hr/file/188422>
2. Waste trafficking / GRID-Arenda [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grida.no/resources/5526>
3. Waste statistics. European Union (EU) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste_statistics)
4. Электронные отходы угрожают Кении [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org/russian/news/story.asp?NewsID=21699#.WYc8X1EaTcd>
5. The Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Hazardous Wastes and their Disposal. Texts and Annexes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.basel.int/TheConvention/Overview/TextoftheConvention/tabid/1275/Default.aspx>
6. Роттердамська конвенція про процедуру Попередньої обґрунтованої згоди відносно окремих небезпечних хімічних речовин та пестицидів у міжнародній торгівлі від 10.09. 1998 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_a35](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_a35)
7. Стокгольмська конвенція про стійкі органічні забруднювачі від 22.05. 2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_a07](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_a07)
8. Закон України «Про відходи» від 05.03.1998 р. № 187/98-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/187/98-%D0%B2%D1%80>
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про контроль за транскордонними перевезеннями небезпечних відходів та їх утилізацією/видаленням і Жовтого та Зеленого переліків відходів» від 13.07.2000 р. № 1120 [Електронний ресурс].

ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1120-2000-%D0%BF>

10. Закон України «Про приєднання до Базельської конвенції про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видалення» від 01.07.1999 р. № 803-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/803-14>

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про призначення компетентного органу та виділеного центру для виконання цілей Базельської конвенції про контроль за транскордонними перевезеннями небезпечних відходів та їх видалення» від 29.03.2000 р. № 574 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/574-2000-%D0%BF>

12. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://menr.gov.ua/news/31573.html>

13. Більше року писали стратегію поводження – розглядаємо національну стратегію управління з відходами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecoteam.org.ua/>

14. Hazardous Waste Generation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unstats.un.org/unsd/environment/hazardous.htm>

15. Ukraine. Electronic Reporting System of the Basel Convention (Year: 2013) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ers.pops.int/ERS-Extended/FeedbackServer/fsadmin.aspx?fscontrol=respondentReport&surveyid=62&voterid=44986&readonly=1&nomenu=1>

16. Hazardous Materials Markings labeling and Placarding Guide [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.fmcsa.dot.gov/sites/fmcsa.dot.gov/files/docs/Hazardous\\_Materials\\_Markings\\_Labeling\\_and\\_Placarding\\_Guide\\_508CLN.pdf](https://www.fmcsa.dot.gov/sites/fmcsa.dot.gov/files/docs/Hazardous_Materials_Markings_Labeling_and_Placarding_Guide_508CLN.pdf)

17. Проблеми державного регулювання у сфері поводження з відходами та шляхи їх вирішення. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1386/>

18. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми поводження з відходами на 2013-2020 роки» від 03.01. 2013 р. № 22-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/22-2013-%D1%80>

19. The Green Customs Guide to Multilateral Environmental Agreements [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.greencustoms.org/reports/guide/Green\\_Customs\\_Guide%20\(low\).pdf](http://www.greencustoms.org/reports/guide/Green_Customs_Guide%20(low).pdf)



## МИРОВОЙ РЫНОК ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ: РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ<sup>1</sup>

### WORLD MARKET OF TRANSPORT SERVICES: RISKS AND OPPORTUNITIES OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

*В статье рассмотрены современные тенденции развития мировой торговли в разрезе различных видов транспорта. Отмечено, что глобальная напряженность в мировой экономике, сохраняющаяся на протяжении последних двух лет, напрямую влияет на все сферы бизнеса, в том числе и на состояние рынка международных перевозок. Сделан вывод о том, что в мире сохраняется серьезный дисбаланс в распределении конкурентных позиций развитых и развивающихся стран в области оказания международных транспортных услуг.*

**Ключевые слова:** транспорт, транспортная услуга, конкуренция, международная конкурентоспособность, мировая торговля, мировая экономика, конкурентная позиция, транспортная отрасль, международная транспортная система.

*У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку світової торгівлі в розрізі різних видів транспорту. Відзначено, що глобальна напруженість у світовій економіці, що зберігається протягом останніх двох років, впливає безпосередньо на всі сфери бізнесу, в тому числі і на стан ринку міжнародних*

*перевезень. Зроблено висновок, що в світі зберігається серйозний дисбаланс у розподілі конкурентних позицій розвинених і країн, що розвиваються в області надання міжнародних транспортних послуг.*

**Ключові слова:** транспорт, транспортна послуга, конкуренція, світова торгівля, світова економіка, конкурентна позиція, міжнародна конкурентоспроможність, транспортна галузь, міжнародна транспортна система.

*The modern tendencies of development of world trade of various kinds of transport are considered in article. It is noted that global tension in the world economy, which has been preserved for the last two years, directly affects all spheres of business, including the state of the international transport market. It is concluded that there is a serious imbalance in the world in the distribution of the competitive positions in the field of international transport services.*

**Key words:** transport, transport service, competition, world trade, world economy, competitive position, international competitiveness, transport industry, and international transport system.

УДК 339.9

**Медведкин Т.С.**

д.э.н., профессор кафедры «Мировая экономика, политика и глобализация» Ростовский государственный экономический университет, ведущий научный сотрудник ИСЭГИ ЮНЦ РАН

**Медведкина Е.А.**

д.э.н., профессор кафедры «Мировая экономика, политика и глобализация» Ростовский государственный экономический университет

**Постановка проблемы.** Процесс глобализации мировой экономики, обостряющаяся конкуренция, изменчивость и нестабильность внешней среды выступают неперенными чертами современной рыночной экономики и ставят на первый план вопрос о методах ведения конкурентной борьбы и способах повышения конкурентоспособности компаний на внутренних и мировом рынках. Перспективы формирования конкурентных отношений на транспортном рынке связаны с повышением конкуренции между видами транспорта за дополнительные объемы грузо- и пассажиропотоков в основном за счет укрепления их конкурентных преимуществ. При этом в современной экономике открытость к диалогу и сотрудничество на взаимовыгодных условиях одних видов транспорта с другими играет важную роль в создании устойчивых конкурентных позиций на международном рынке транспортных услуг.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Методической основой послужили научные труды авторов: Беккер Г., Портер М., Уильямсон О., Фатхутдинов Р., Шумпетер Й. и др. Несмотря на многочисленные научные исследования различных аспектов сохранения устойчивых конкурентных позиций стран на международном рынке транспортных услуг, данная проблематика остается достаточно актуальной и востребованной.

**Постановка задачи.** Целью исследования является изучение мировой динамики оказания транспортных услуг с целью выявления конкурентных позиций национальных транспортных систем и определения ключевых игроков на мировом рынке транспорта.

**Изложение основного материала исследования.** Начавшееся несколько лет назад замедление темпов роста мировой торговли относительно темпов роста ВВП продолжилось в 2016 году. По расчетам Всемирной торговой организации, рост мировой торговли по итогам 2016 года впервые за последние 15 лет составил 1,3% против 2,2% роста ВВП [2]. При этом неопределенность, сказывающаяся на объемах глобальной торговли, очень высока. Прогноз на 2017 год предусматривает рост от 1,8% до 3,6% в зависимости от таких факторов, как процентные ставки, бюджетная политика государств, результаты выборов в некоторых странах, а также уровень усиления протекционизма и политики антиглобализации. В 2018 году, по оценкам ВТО, темпы роста объемов глобальной торговли могут составить от 2,1% до 4% [3].

Важно отметить также, что существенную роль в замедлении развития торговли играют процессы, происходящие в экономике Китая, в частности, сокращение темпов роста и переход с модели инвестиционного роста на рост за счет потребления. Инвестиционная модель обеспечила опережающий темп роста импорта сырья,

<sup>1</sup> Исследование проведено при поддержке государственной субсидии №01201450487

в первую очередь угля, нефти, руды и металлов, что подстегивало рост торговли.

Еще одним фактором, определившим замедление темпов роста торговли, стало сокращение темпов роста глобального инвестиционного спроса. По данным Всемирного банка, средний темп роста инвестиций снизился с 10% в 2010 году до 3,4% в 2015 году и составил 2,9% в 2016 году [4]. Среди драйверов подобного сокращения чаще всего выделяют низкие цены на нефть (для стран – экспортеров нефти), падение объемов прямых иностранных инвестиций (для импортеров биржевых товаров), а также политические риски.

Глобальная напряженность в экономике, которая сохраняется на протяжении последних двух лет, на все сферы бизнеса влияет напрямую, в том числе и на состояние рынка международных грузоперевозок. Впрочем, государства-лидеры сектора продолжают демонстрировать рост. Так показатели Китая возросли на 8%, США – на 2%. Ситуация в России выглядит менее оптимистично. Несмотря на высказывания многочисленных экспертов о преодолении пика кризиса, объемы перевозок сокращаются. Темпы роста экспортного потока снизились на 1,5%, импортного – более чем на 2%.

Соотношение видов международных грузоперевозок в регионах и отдельных странах различно. В промышленных государствах транспортная система представлена всеми видами транспорта. Особенно развитой является инфраструктура в Японии, США, Германии, Франции, Великобритании и некоторых других странах Европы. На их долю приходится до 85% мирового грузооборота. В западноевропейских странах по объемам грузоперевозок лидирует автомобильный транспорт (40%), следом идет железнодорожный (25%). Остальное приходится на морской, внутренний водный [8].

В Северной Америке автомобильные и железнодорожные перевозки практически равны

по объемам. В странах СНГ и Восточной Европы преобладает железнодорожный транспорт, однако роль автомобильного транспорта постепенно растет. Международные грузоперевозки морем практикуют преимущественно «морские» государства: Греция, Великобритания, Финляндия, Норвегия, Япония.

Что касается авиаперевозок и интенсивности движения, то здесь эксперты традиционно выделяют три региона: Западная Европа, Дальний Восток и США. На них приходится 2/3 мирового грузооборота по воздуху. Еще один крупный регион расположен в Азии – это КНР, Сингапур, Таиланд, Япония. Они забирают 1/5 объемов. Значительная часть грузов проходят транзитом через российскую территорию [8].

Кризисные явления в мировой экономике одни страны погрузили в глубокую стагнацию, другие, напротив, вывели на новый этап развития. К примеру, в США существенно снизились объемы трансатлантических перевозок. Этот сегмент рынка активно осваивают азиатские компании. В первую очередь Китай, чья мощная экономика одной из первых перешагнула кризисную черту. Те или иные изменения произошли в каждом секторе рынка международной логистики. Каждый вид перевозок по-своему реагирует на влияние извне.

В разрезе отдельных стран мировыми лидерами в торговле транспортными услугами являются страны ЕС, которые обеспечивали 41,7% мирового экспорта по состоянию на 2015 г. За последние пять лет их позиции на мировом рынке практически не изменились. Второе место занимают США, обеспечивающие 9,6% мирового экспорта транспортных услуг. Их доля в общем итоге выросла за 2010-2015 гг. на 0,9 процентных пункта. Стабильные позиции на мировом рынке транспортных услуг имеет Сингапур (в 2015 г. его доля составила 5,4%). Нарастили свое присутствие такие страны, как Китай (с 4,2% в 2010 г. до

Таблица 1  
Основные страны – экспортеры транспортных услуг в мире в 2010 и 2015 годах, млрд. долл. США, % [8]

Страна / регион	Объем экспорта в 2015 г., млрд. долл. США	% в общем итоге		Ежегодные темпы прироста (падения), %	
		2010 г.	2015 г.	2010-2015 гг.	2015 г.
ЕС	365,5	43,4	41,7	0	-13
США	84,2	8,7	9,6	3	-6
Сингапур	47,3	4,7	5,4	4	-8
Китай	38,6	4,2	4,4	2	1
Япония	35,5	4,7	4,1	-3	-10
Республика Корея	32,7	4,8	3,7	-4	-15
Гонконг, Китай	29,8	3,6	3,4	0	-7
Норвегия	17,9	2,2	2,0	0	-21
РФ	16,8	1,8	1,9	3	-18
Индия	14,3	1,6	1,6	2	-23



4,4% в 2015 г.) и Российская Федерация (с 1,8% до 1,9%) (табл. 1).

Анализируя все виды международного транспорта, необходимо отметить, что автомобильный транспорт с середины XX в. стал ведущим среди видов сухопутного транспорта. Протяженность его сети растет, и достигла в настоящее время 27,8 млн км, причем около половины приходится на США, Индию, Россию, Японию, Китай. По уровню автомобилизации в мире лидируют США и страны Западной Европы. Автомобильному транспорту принадлежит также первенство в объеме пассажирских перевозок – 82% мирового объема [1, с. 24]. Общая длина дорожной сети мира превышает 23 млн. км. Треть дорог сосредоточены в Северной Америке, четверть – в Западной Европе. Ключевую роль играют трансконтинентальные магистрали. Это, например, шоссе через пустыню Сахара в Африке, дорога от Атлантического до Тихого океана через всю территорию США, Панамериканское шоссе, соединяющее Северную и Южную Америку, и ряд других.

Мировая железнодорожная сеть в целом сложилась еще в начале XX в., ее протяженность сейчас составляет 13,2 млн км при значительной неравномерности размещения. Хотя железные дороги имеются в 140 странах мира, более половины их общей длины приходится на США, Россию, Канаду, Индию, Китай, Австралию, Аргентину, Францию, ФРГ и Бразилию. Особенно по густоте сети выделяются страны Европы. Но наряду с этим имеются огромные пространства, где железнодорожная сеть очень редка или вообще отсутствует.

Популярность железнодорожного транспорта объясняется выгодными тарифами, низкой стоимостью транспортировки из расчета 1 тонна на 1 км и возможностью применения мультимодальных схем (например, груз доставляют по морю, а затем перемещают в железнодорожный контейнер). Абсолютные лидеры среди грузов – уголь и строительные материалы. В последние годы ряд глобальных тенденций в экономике способствовал повышению интереса к железнодорожным перевозкам, что наиболее отчетливо прослеживалось в развивающихся странах – в первую очередь в Индии. На глобальном уровне динамика изменения объемов грузовых перевозок определяется состоянием сектора в Азиатско-Тихоокеанском регионе, на который приходится большая часть мирового грузо- и пассажирооборота железнодорожного транспорта. При этом на фоне вышеупомянутого роста популярности данного вида транспорта рынок грузовых железнодорожных перевозок показывает спад, вызванный замедлением темпов экономического развития и промышленного производства в странах Азии.

Трубопроводный транспорт – активно развивается благодаря быстрому росту добычи нефти и природного газа и тому территори-

альному разрыву, который существует между главными районами их добычи и потребления. Трубопроводный транспорт составляет 11% объема мирового грузооборота при протяженности сетей более 2,0 млн. км [1, с. 26].

Водный транспорт, прежде всего, характеризуется высокой долей морского транспорта. На него приходится 62% мирового грузооборота, он также обслуживает около 4/5 всей международной торговли. Именно благодаря развитию морского транспорта океан уже не разделяет, а соединяет страны и континенты. Общая протяженность морских трасс насчитывает миллионы километров. Морские суда транспортируют главным образом массовые грузы: нефть, нефтепродукты, уголь, руду, зерно и др., причем обычно на расстояние 8–10 тыс. км. «Контейнерная революция» на морском транспорте привела к быстрому росту перевозок и так называемых генеральных грузов – готовых изделий и полуфабрикатов.

Морской транспорт обеспечивает в среднем 75% перевозок между государствами. Лидеры мирового торгового флота – Япония, Греция, Кипр, Китай, США. Активно используются так называемые суда под дешевыми флагами, принадлежащие Либерии, Панаме, Сингапуру и т.п. Себестоимость перевозки там в 3 раза ниже, чем на европейских судах, в том числе за счет налоговых льгот. Первое место в международных морских грузоперевозках занимают нефть и нефтепродукты. Крупные грузопотоки формируются в Персидском заливе по направлению к Европе, Японии и США. Значительны перевозки угля и железной руды. Большую долю занимает доставка зерновых культур.

В 2016 году объем рынка перевозок навалочных грузов и нефтепродуктов составил 71% от мировой морской торговли [7]. Тем не менее, рост объемов рынка замедляется на фоне сокращения темпов роста мировой торговли, а также в связи со снижением в последние годы уровня потребления сырья в Китае – по итогам 2015 года объем импорта в Китае сократился на 7,6%. К тому же глобальный морской флот испытывает проблему избыточного тоннажа, поскольку в последние годы было введено в эксплуатацию значительное количество судов, заказанных в годы сырьевого бума (рис. 1).

В целом Drewry ожидает, что в 2017 потери отрасли превысят 5 млрд. долларов США только для сегмента контейнеровозов в связи с увеличением дисбаланса спроса и предложения. С другой стороны, Moody's рассматривает изменение к позитивному прогнозу, если избыточное предложение судов существенно снизится и совокупный рост EBITDA в годовом исчислении, вероятно, превысит 10%. Рост EBITDA будет определяться главным образом продолжающимся снижением затрат.

Внутренний водный транспорт – старейший вид транспорта. На сегодняшний день по длине сети он

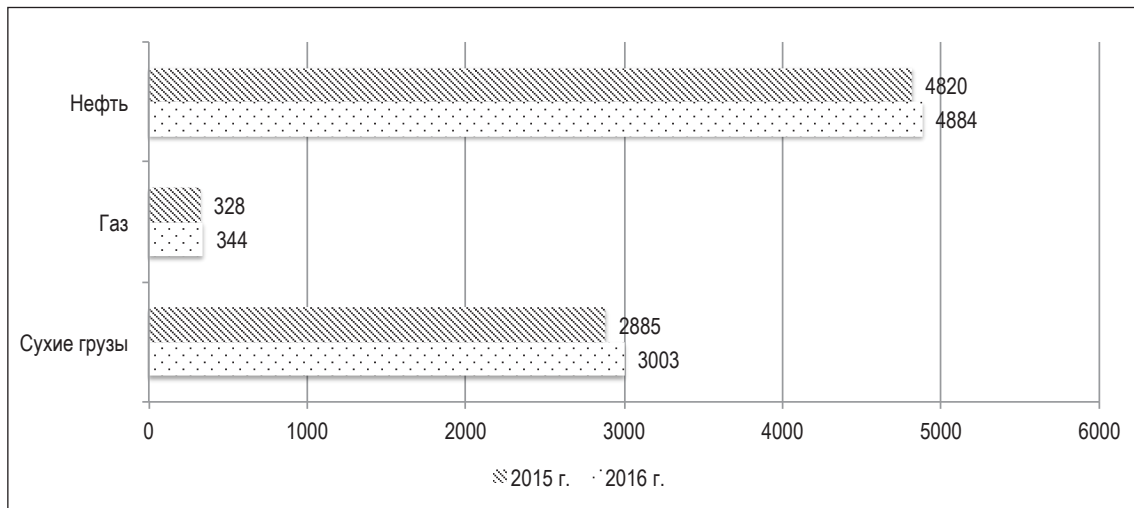


Рис. 1. Объемы морских перевозок различных типов грузов в мире в 2015-2016 гг., млн т [7]

занимает последнее место в мировой транспортной системе. Развитие и размещение внутреннего водного транспорта в первую очередь связано с природными предпосылками – наличием рек и озер, пригодных для судоходства, Амазонка, Миссисипи, Волга, Обь, Енисей, Янцзы, Конго имеют большую пропускную способность, чем самые мощные железнодорожные магистрали. Но использование этих предпосылок зависит от общего уровня экономического развития. Поэтому по грузообороту внутренних водных путей в мире выделяются США, Россия, Канада, ФРГ, Нидерланды, Бельгия, а также Китай. Большое значение в некоторых странах имеют также судоходство по искусственным путям и озерное судоходство.

Из всех видов транспорта наиболее скоростным считается воздушный, он же является самым дорогостоящим. Этот вид транспорта играет важную роль в международных пассажирских перевозках. Его преимущества, кроме скорости, – качество поставок, географическая мобильность, позволяющая легко расширять и менять трассы. Сеть регулярных авиалиний теперь опоясывает весь земной шар, протягиваясь на миллионы километров.

Авиаперевозки наиболее развиты там, где сложилась густая сеть авиалиний. Парк судов наиболее значителен в США, Канаде, Франции, Германии, Австралии. Схема грузооборота объединяет свыше 1 тыс. аэропортов по всему миру. Тем не менее, на долю авиа приходится очень незначительная часть грузов. По всему миру не более 1–2%. Связано это с высокой стоимостью пересылок и большим количеством ограничений. Авиационный транспорт используют в основном для перевозки скоропортящихся и уникальных товаров. Неоспоримое преимущество – скорость. Это единственный способ быстро переправить груз на большое расстояние.

Перевозки воздушным транспортом имеют стратегическое значение для транспортной отрасли ввиду специфики перевозимых грузов, а также увеличения в структуре мировой торговли удельного веса готовых и дорогостоящих изделий. Так, по данным Международной ассоциации воздушного транспорта, доля авиации в общем объеме мировых грузовых перевозок составляла в 2016 году 0,6-2%, тогда как доля перевезенных авиатранспортом грузов в стоимостном выражении достигает 35-40% [6].

По данным IATA, во всех крупных регионах в 2015 году зафиксирован слабый рост грузовых авиаперевозок. Объемы европейских перевозчиков снизились на 0,1% в целом. Североамериканские перевозчики сообщили о едва заметном расширении на 0,1 процента, в то время, как Азиатско-Тихоокеанские авиалинии увеличили объемы авиаперевозок на 2,3%, что является более медленным ростом, чем в 2014 году. Непокойное состояние китайской экономики (и других азиатских стран) способствовало замедлению роста. Латиноамериканские перевозчики показали наибольшее снижение объема грузовых перевозок (-6%), которое не сулит ничего хорошего для общей экономической деятельности в регионе.

Падающие цены на нефть и постоянные избыточные мощности привели к дальнейшему ухудшению ставок авиаперевозок. Среднемесячное снижение ставок авиаперевозок в 2015 году составило 9%. Тем не менее, IATA заявляет, что снижение доходности услуг авиагрузов ниже, чем падение цен на авиатопливо, что означает увеличение прибыли авиаперевозчиков. По мере снижения цен разрыв в расходах между океанскими и воздушными грузами становится менее впечатляющим, и поэтому у грузоотправителей есть мотивация переключиться на более дешевый морской фрахт. С другой стороны, воздушные

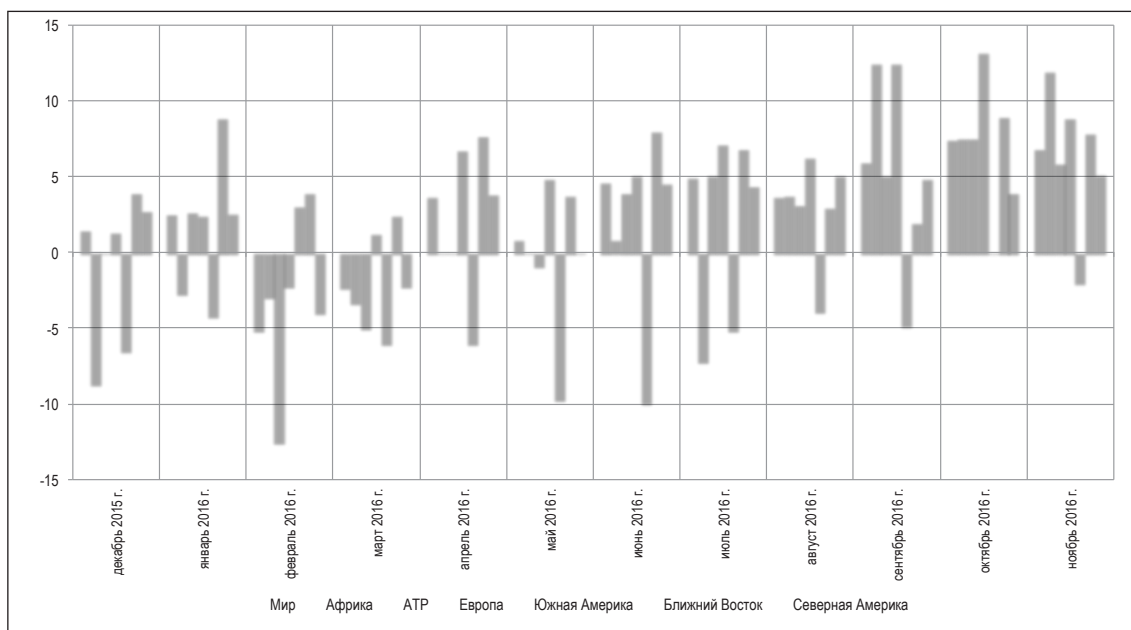


Рис. 2. Темпы роста объема грузовых авиаперевозок в мире в 2015-2016 гг. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, % [5]

перевозки по-прежнему в значительной степени зависят от состояния мировой экономики и мировой торговли.

Тем не менее, в течение 2016 года рынок грузовых авиаперевозок продемонстрировал существенное замедление темпов роста, и даже сокращение объемов на некоторых направлениях (рис. 2).

По оценкам экспертов, данное замедление вызвано влиянием глобальных факторов: увеличением количества рисков в связи с военными конфликтами в различных регионах мира, что приводит к сокращению объемов торговли между странами, а также замещением авиационных перевозок другими видами транспорта.

#### Выводы из проведенного исследования.

Таким образом, анализ мировых тенденций развития рынка транспортных услуг показывает, что ни одна страна не способна контролировать риски собственной экономики, не имея сильных конкурентных транспортных позиций. Следует также отметить, что структура мировой транспортной системы по уровню развития свидетельствует о том, что развитые страны мира контролируют 70% рынка международных грузовых перевозок, развивающиеся страны обслуживают 20% мирового грузооборота, а на транспортные системы стран Восточной Европы и СНГ приходится лишь 10%. Но, тем не менее, для развития экономики и внешнеэкономических связей любой страны транспортная отрасль имеет исключительно важное значение, являясь, с одной стороны, ключевым инфраструктурным компонентом внешней торговли, а с другой стороны, большой и растущей статьей торговли услугами.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Владимиров С.А. Об основных направлениях развития мировой транспортной системы и логистики / С.А. Владимиров // Транспорт и хранение нефтепродуктов и углеводородного сырья. – 2015. – №4. – С. 24-26.
2. ВТО: пресс-релиз – 27 сентября 2016 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres16\\_e/pr779\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres16_e/pr779_e.htm)
3. ВТО: пресс-релиз – 12 апреля 2017 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres17\\_e/pr](https://www.wto.org/english/news_e/pres17_e/pr)
4. Всемирный Банк: пресс-релиз – 10 января 2017 года. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2017/01/10/global-growthedges-up-to-2-7-percent-despite-weak-investment>
5. Официальный сайт Международной ассоциации воздушного транспорта / IATA Annual Review. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2016.pdf>
6. Тенденции развития рынка грузовых авиаперевозок. Транспорт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://transport-journal.com/news/tendentsyy-razvytyya-ryinka-hruzovyih-avyaperevozok/>
7. Clarksons Research. [Electronic resource] – Access mode: <https://clarksonresearch.wordpress.com/2017/01/20/in-the-middle-of-a-supply-chain-reaction/>
8. UNWTO / World trade statistical review 2016. [Electronic resource] – Access mode: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2016\\_e/wts16\\_toc\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts16_toc_e.htm)

## МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЕКОНОМІЧНОГО СПІВТОВАРИСТВА КРАЇН ЗАХІДНОЇ АФРИКИ (ECOWAS)

### MIGRATION POLICY OF ECONOMIC COMMUNITY OF WESTERN AFRICA (ECOWAS)

*У статті розкрито стан міжнародної міграції країн ECOWAS. Описано їх зв'язок з показниками економічного розвитку та бідності. Розглянуто основні положення регіонального регулювання міграційних процесів у ECOWAS. Охарактеризовано генезис процесів міграції біженців у регіоні. Сформульовано напрями удосконалення регіональної міграційної політики.*

**Ключові слова:** міжнародна міграція, біженці, ECOWAS, Західна Африка, регіональна інтеграція, міграційна політика.

*В статье раскрыто состояние международной миграции стран ECOWAS. Описана их связь с показателями экономического развития и бедности. Рассмотрены основные положения регионального регулирования миграционных процессов в ECOWAS. Охарактеризован генезис процессов мигра-*

*ции беженцев в регионе. Сформулированы направления совершенствования региональной миграционной политики.*

**Ключевые слова:** международная миграция, беженцы, ECOWAS, Западная Африка, региональная интеграция, миграционная политика.

*The article describes the state of international migration of ECOWAS countries. Its ties with indicators of economic development and poverty have been described. The main provisions of the migration processes ECOWAS regional regulation were considered. The genesis of refugees' migration in the region has been studied. The directions for improvement of regional migration policy have been formulated.*

**Key words:** international migration, refugees, ECOWAS, West Africa, regional integration, migration policy.

УДК 339.9:331.556.4

**Шиманська К.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки Житомирський державний технологічний університет

**Постановка проблеми.** Економічне співтовариство держав Західної Африки (Economic Community of West African States (ECOWAS)) було засноване у 1975 р. на основі підписання Лагоської угоди, спрямованої на забезпечення самодостатності функціонування регіону на основі об'єднання можливостей та досягнень національних економік країн-членів.

Як інтеграційне об'єднання ECOWAS відрізняється сформованою бюрократичною інфраструктурою для вирішення питань не тільки економічного розвитку, а й розв'язання соціо-гуманітарних, гендерних та екологічних проблем. Крім того, існують передумови мобільності людських ресурсів у ECOWAS: єдина валютна зона спрощує здійснення переказів мігрантами, лібералізація торгівлі підвищує інтенсивність торгівлі на території об'єднання, що призводить до зростання ділової активності та створення нових робочих місць, на які, зокрема, залучатимуться мігранти.

У цілому це створює підґрунтя для вільного переміщення осіб на території ECOWAS, причому мігранти мають доступ до систем освіти і охорони здоров'я, а також підприємницької діяльності. Разом з тим, існуючі проблеми постконфліктної та нелегальної міграції потребують вивчення в контексті удосконалення регіональної міграційної політики ECOWAS.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем міграції в країнах ECOWAS займалися такі вчені та дослідники, як: А. Адепуджи (A. Aderoju) [1], І. Клотті (E. Clottey) [2], Дж. Агі (J. Agyei) [2], Дж. Кофі (J. Kofi), М. Авумбіла (M. Awumbila), І. Бенне (Y. Benneh) [6].

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення стану міграційних процесів у ECOWAS,

а також проблем існуючого інституційного середовища їх регулювання.

**Виклад основного матеріалу.** У межах ECOWAS передбачено мобільність людських ресурсів, що закріплено Протоколом та відповідає меті його створення, визначеній у Переглянутому Договорі [10], у тому числі заохочувати, сприяти і прискорювати економічний і соціальний розвиток держав-членів з метою підвищення рівня життя населення. Основні принципи мобільності людських ресурсів у ECOWAS нараховують шість основоположних напрямів, зокрема:

1) вільне пересування осіб у зоні ECOWAS. Виходячи з даного положення слід наголосити, що для забезпечення належного рівня інтеграції між країнами-членами ECOWAS робить мобільність людських ресурсів важливим засобом досягнення завдань розвитку регіону;

2) легальна міграція в інші регіони (за межі інтеграційного об'єднання) як форма міжнародних економічних відносин дозволяє обґрунтувати напрями інтеграції ECOWAS у глобальний економічний простір, при цьому належно управляючи міграційними потоками;

3) боротьба з торгівлею людьми. Дана проблема, особливо у сфері експлуатації нелегальних мігрантів, у тому числі жінок і дітей, є однією з найбільш критичних у регіоні та викликана власне нелегальною міграцією, яка розвивається інтенсивно поряд з чорним ринком Західної Африки;

4) гармонізація міграційної політики сприяє досягненню завдань дієвої імплементації регіональної міграційної політики в національні міграційні політики країн-членів, а також потенційному усуненню конфлікту інтересів між лідерами таких країн;



5) захист прав мігрантів, шукачів притулку та біженців. У даному випадку створюються передумови для уникнення гуманітарних проблем, дискримінації на основі етнічних чи расових особливостей, зростання напруги у регіоні шляхом дотримання прав та свобод;

6) увага до гендерних аспектів міграції. Такий напрям міграційної політики ECOWAS є потенційно значимим для розвитку людських ресурсів, зокрема, шляхом припинення проявів гендерної нерівності та розвитку культурних цінностей населення Західної Африки. Дане питання виявляється навіть у зборі та узагальненні статистичних даних у гендерному вимірі.

Зокрема, відповідно до ст. 60 Частини XI Переглянутого договору ECOWAS [10], «держави-члени зобов'язуються співпрацювати у сфері розвитку та використанні своїх людських ресурсів, <...> заохочувати обмін кваліфікованою робочою силою між державами-членами» [10, с. 37]. У цілому сприяння гармонійному економічному розвитку держав-членів ECOWAS вимагало ефективного економічного співробітництва та інтеграції, а тому необхідності економічної інтеграції, включаючи вільне переміщення людей, товарів та послуг було реалізовано при прийнятті Протоколу про вільне пересування осіб та право на проживання (1979 р.), за яким передбачався вільний в'їзд громадян з країни-членів без візи, з 1986 р. – вводилося право на проживання.

Відповідно, країни-члени ECOWAS фактично повинні були скасувати візи та дозволи на проживання, а отже, дозволити жителям Західної Африки працювати, здійснювати торговельну та виробничу діяльність на своїй території. У цілому мова йшла про посилення існуючих дво-

сторонніх та багатосторонніх форм економічного співробітництва в регіоні, спрямовані на його розширення та забезпечення стійкого поліпшення добробуту населення країн-учасниць. У даному контексті мобільність робочої сили була орієнтована на швидше та оптимальніше зростання виробничої спроможності регіону в цілому.

Практика реалізації положень даного протоколу була ускладнена специфікою мовно-культурного середовища, зокрема, використанням різних офіційних мов, а також суттєвими ризиками порушення прав людини співробітниками силових структур. Крім того, з гео економічної точки зору, реалізація протоколу співпала з періодом економічного спаду в багатьох державах-членах, що спровокувало посилення міграційних потоків до Нігерії, показники економічного розвитку якої набагато вищі показників інших країн об'єднання (останнє якраз і стало причиною масової зворотної міграції з території Нігерії населення сусідніх країн у період 1983-1985 рр.).

Так значні показники бідності в таких країнах, як Нігерія (85,2 млн осіб, які становлять 53,5 % населення), Нігер (8,7 млн осіб – 45,7 % населення), Буркіна Фасо (7,7 млн осіб – 43,7 % населення), Малі (7,5 млн осіб – 49,3 % населення), Гана (6,1 млн осіб – 25,2 % населення), Кот д'Івуар (5,6 млн осіб – 29,0 % населення), а також Бенін (5,2 млн осіб – 53,1 % населення). У цілому по регіону нараховується майже 146 млн бідних, з яких 86,3% припадає на сім названих країн [7].

Внаслідок цього, можна спостерігати за цими країнами і знижені показники людського розвитку. На рис. 1 наведено графічне відображення рейтингу країн ECOWAS за показниками людського розвитку.

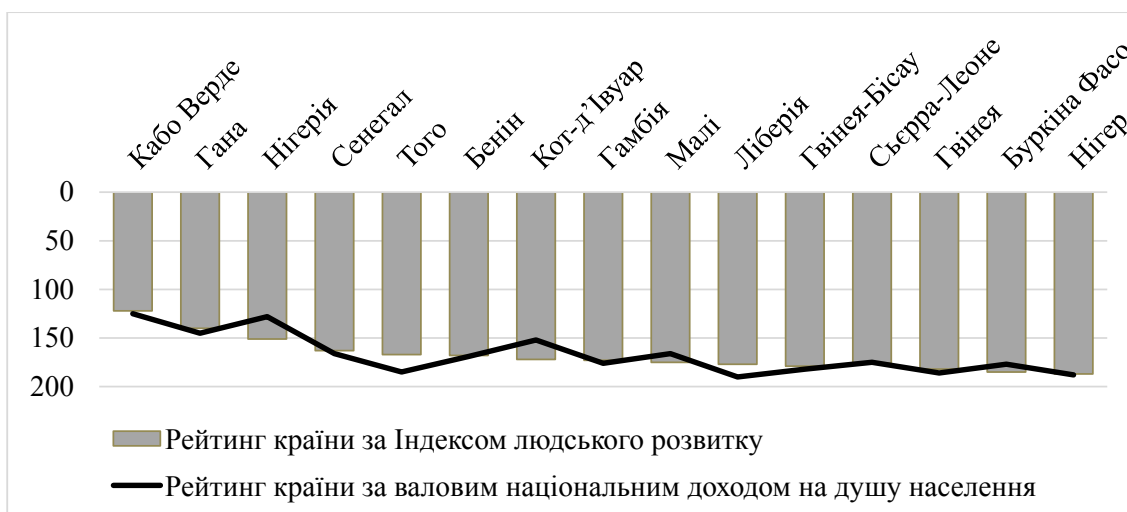


Рис. 1. Рейтинги країни ECOWAS за валовим національним доходом на душу населення та за індексом людського розвитку

Джерело: за даними [4]

Однак, реалізація положень щодо інтеграції в інших сферах була уповільнена через відсутність належної лібералізації зовнішньої торгівлі, що спричинило скептицизм з приводу доцільності інтеграції та здійснення вільного пересування людей. Крім того, слід наголосити, що серйозною проблемою є існуюча асиметрія економічного та інституційного розвитку країн інтеграційного об'єднання, яка, зокрема, зумовлена малим розміром і подібністю економік держав-членів.

З одного боку не можна констатувати абсолютно успішну реалізацію Протоколу про вільне переміщення осіб в межах ECOWAS, що пояснюється фактами висилки громадян держав-членів, суттєві проблеми подорожуючих в територію об'єднання. Однак, незважаючи на це, міграційні потоки в межах даного об'єднання з початку введення в дію Протоколу зросли.

За результатом аналізу динаміки міграційних потоків з країн та до країн ECOWAS (з поділом на внутрішньо - та зовнішньорегіональну міграцію

та у гендерному зрізі) встановлено наступні тенденції:

1) починаючи з 1970 р. до 2000 р. кількість внутрішньорегіональних мігрантів різко зростала з уповільненням у 1980-1990 рр., натомість кількість емігрантів за межі ECOWAS достатньо повільно, але стабільно зростала. Імміграція ж до країн ECOWAS залишалася сталою (рис. 2).

2) у 1970-1980 рр. по ECOWAS спостерігався позитивний міграційний приріст, разом з тим протягом 1980-1990 рр. він став від'ємний та протягом наступного десятиріччя відновився (тобто чисельність іммігрантів до ECOWAS була вище, ніж еміграція з регіону). При цьому гендерний зріз даних показників дозволяє констатувати відносну рівномірність міграційних потоків. Хоча спад міграційного приросту за категорією жінок-мігрантів у наступних роках так і не був компенсований. Зокрема, візуалізація показників кількості мігрантів вказує на тенденції зміни гендерної структури міграційних потоків (рис. 3).

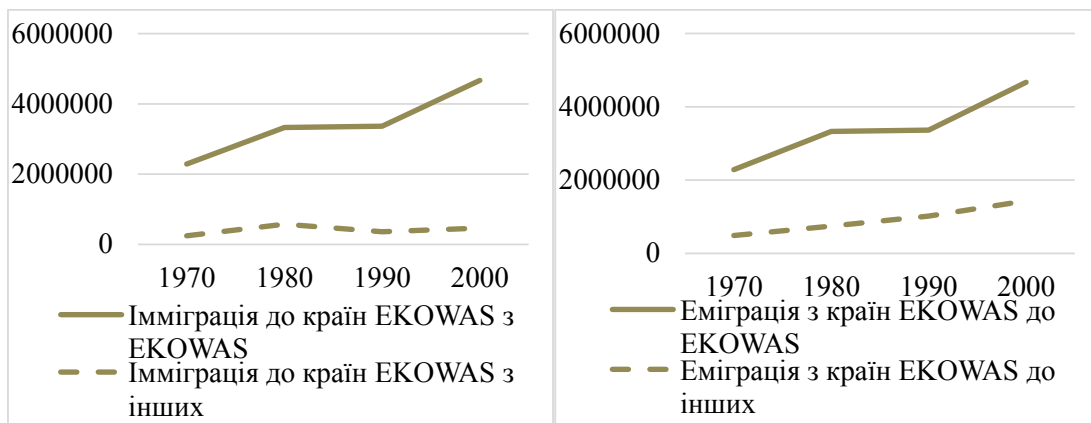


Рис. 2. Географічна структура міграційних потоків країн ECOWAS протягом 1970-2000 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними [3]

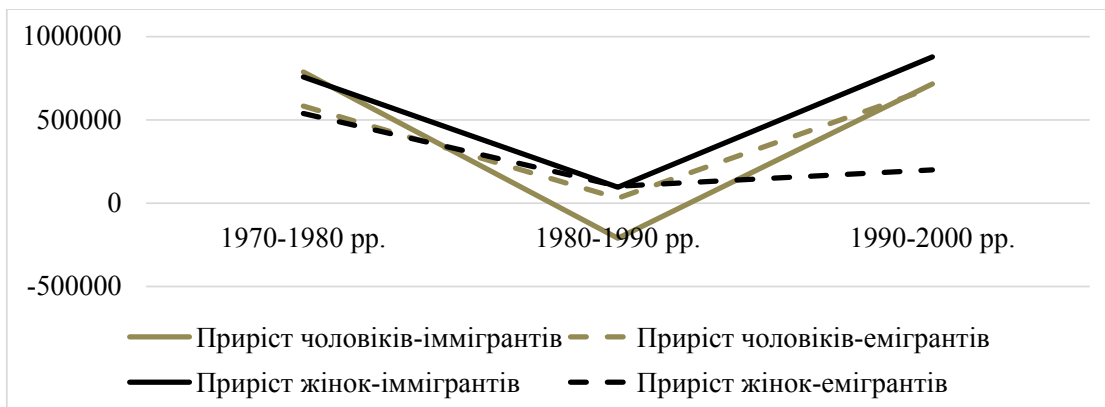


Рис. 3. Гендерна структура міграційного приросту за напрямками міграційних потоків протягом 1970-2000 рр. у ECOWAS

Джерело: за даними [3]



Як вказують Дж. Агі (J. Agyei) [2] та І. Клотті (E. Clottey) [2], у ECOWAS існують проблеми конвергенції міграційних політик регіонального об'єднання та його країн-членів, зокрема, окремі національні політики країн-членів ECOWAS не відповідають положенням нормативно-правових документів цього інтеграційного об'єднання. Можна пояснити це прагненням урядів цих країн знизити міграційне навантаження на населення країни, уникнення військово-політичної нестабільності та етнічно-релігійної напруги. Однак, переважачим фактором є все ж таки прагнення знизити тиск на ринок праці та надавати перевагу у працевлаштуванні громадянам власної країни, а не громадянам країн ECOWAS.

Слід вказати також на проблеми функціонування систем соціального забезпечення, які функціонують в країнах ECOWAS, та на їх неготовність до зростання навантаження від напливу іммігрантів у країну. У зв'язку з цим важливим елементом міграційної стратегії регіонального об'єднання повинна стати гармонізація її положень з соціальною політикою, що дозволить узгодити фінансові та інфраструктурні можливості систем соціального забезпечення з фактичним станом навантаження на них мігруючих людських ресурсів.

Високий рівень безробітних, швидко зростає, молоде населення, бідність, внутрішнє розлад, невміло економіки і деградації сільського є показники, що тиск еміграції широко поширені в субрегіоні. У зв'язку з цим вироблення регіональної міграційної політики повинно брати до уваги дані макроекономічні фактори та особливості регіонального та національного соціально-економічного, екологічного, політичного розвитку при визначенні напрямів гармонізації міграційної політики з політикою зайнятості та створення нових робочих місць, охорони навколишнього природного середовища, вирішення конфліктів, політики житлового будівництва та розвитку інфраструктури.

У країнах, які належать до даного інтеграційного об'єднання, середній розмір осередків іммігрантів (у % від населення країни) протягом 1990-2015 рр. варіюється від 0,5% у Нігерії до 12,4% у Гамбії. При цьому абсолютний показник кількості мігрантів найвищий у Кот-д'Івуарі (2,2 млн осіб), Нігерії (1,2 млн осіб) та Буркіна-Фасо (0,7 млн осіб) [5].

Разом з тим, Нігерія та Буркіна-Фасо характеризуються найвищими показниками від'ємного міграційного приросту. При цьому значною є постконфліктна міграція – міграція біженців.

До 2010 р. найбільша частка біженців походила з Ліберії (ця частка коливалася з 91,3% у 1990 р. до 32,6% у 2010 р. (в середньому за ці роки щорічно з країни мігрували 395 тис. осіб у статусі біженця) (рис. 4).

У 2011 р. лідером за кількістю походження біженців став Кот д'Івуар, а у 2012 р. – Малі. У 2013-2015 рр. найбільшими країнами походження біженців стали Кот д'Івуар, Малі та Нігерія. В цілому ж продемонстровані на рис. 4 країни протягом 1990-2015 рр. були країнами походження 90,6% біженців з регіону [9].

Основними приймаючими країнами були Кот д'Івуар, Гана, Гвінея, Ліберія, Нігер (на їх території було розміщено 96% всіх біженців, що мігрували у регіон). Динаміка їх частки протягом останніх десяти років у структурі чисельності прийнятих біженців змінювалася (рис. 5).

Так чисельність біженців у Гвінеї була найвищою з 1990 р. до 2005 р., однак, мала переважно спадну тенденцію і в окремих роках (1991-1992 рр., 1998-2001 рр.) сягала понад 50% всіх біженців у регіон. На сьогодні країна майже не є країною призначення біженців. Іншими значними країнами призначення до 2011 р. були Кот д'Івуар, Гана та Гвінея. З 2010 р. можна спостерігати стрімке зростання чисельності біженців до Ліберії, яке досягло піку (45,7%) у 2011 р. і до нині частка країни знизилася до 12,4%. Натомість з 2012 р. масова міграція біженців від-

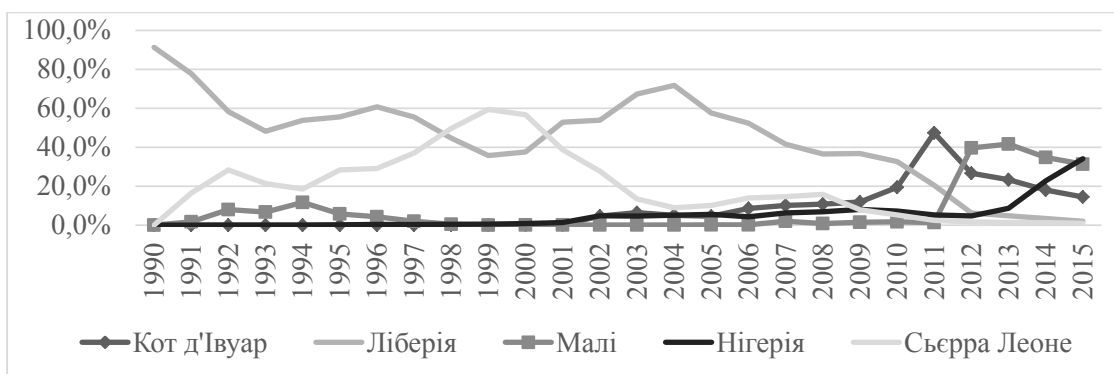


Рис. 4. Динаміка частки основних країн походження біженців у їх чисельності у ECOWAS

Джерело: розраховано та побудовано за даними [9]

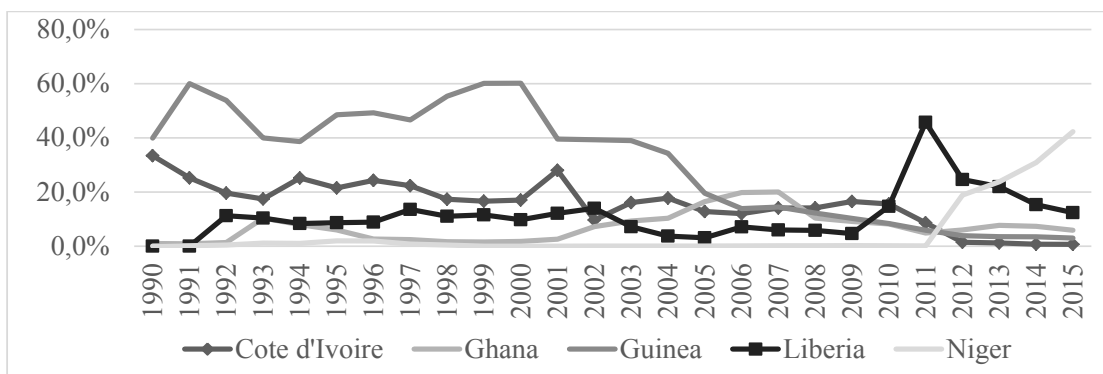


Рис. 5. Динаміка частки основних країн походження біженців у їх чисельності у ECOWAS

Джерело: розраховано та побудовано за даними [8]

мічається до Нігеру (з 0,1% у 2011 р. до 42,3% у 2015 р.) [8].

Дж. Агі (J. Agyei) [2] та І. Клотті (E. Clottey) [2], в рамках ECOWAS відмічають відсутність механізмів урегулювання скарг на утиски і порушення прав людини, відсутність інститутів і процедур відшкодування особам завданих збитків та шкоди, а також свавілля посадових осіб органів влади (митниці, служб імміграції, поліції) та перешкоджання ними вільному руху людських ресурсів.

Зауважимо, що в рамках діяльності ECOWAS більш лібералізованими є питання торгівлі, аніж мобільності людських ресурсів. Однією з причин є те, що вигоди від вільного руху людських ресурсів між країнами наразі не є очевидними для лідерів країн, що визначає низьку вмотивованість щодо ведення багатосторонніх переговорів та знаходження компромісу щодо врегулювання норм та правил міграційних переміщень в ECOWAS. У даному випадку мова йде про прагнення досягнення цілей розвитку окремих країн на базі використання потенціалу трудових мігрантів та збереження демографічного потенціалу окремих держав без урахування потреби забезпечення конкурентоздатності всього об'єднання.

У більшості країн ECOWAS інституційний каркас управління міграціями та дієвого впровадження міграційної політики є слабким, а існуючі проблеми пов'язані з корупційними діями на кордонах. Тому удосконалення вимагає підготовка кадрового складу та розробка процедурних документів, в основу яких слід покласти концептуальні положення основних документів ECOWAS, і перш за все тих, якими було створено дане інтеграційне об'єднання та введено режим вільного переміщення людей. Крім того, посилення вимагає нормативно-правова база дотримання прав мігрантів та попередження проявів дискримінації.

За словами А. Адеподжи, відсутність спільної валюти в регіоні та різне мовно-культурне середовище (наявність франко-, англо- та португало-

мовних громад), а також суперечливість інтересів різних суспільств ускладнює інтеграційні процеси у ECOWAS, роблячи проблематичним досягнення цілей інтеграції [1].

Таким чином, створення регіонального інтеграційного об'єднання ECOWAS та введення режиму мобільності людських ресурсів сприяли відтворенню середовища економічної діяльності, яке існувало до початку процесів колонізації Західної Африки. Виявлена в ході дослідження інтенсифікація міграційних переміщень у межах даного об'єднання пов'язана із закріпленням прав на вільне переміщення осіб, разом з тим, численні проблеми, з якими стикаються внутрішньорегіональні мігранти пов'язані з недоліками інституційного середовища, зокрема: 1) формальним ставленням національних урядів до виконання зобов'язань щодо забезпечення вільного руху людських ресурсів в межах ECOWAS (суворі прикордонні перевірки); 2) порушеннями щодо мігрантів прав людини у зв'язку з виявами корупції та незаконними діями посадових осіб митниці, імміграційних та інших служб.

До напрямів удосконалення процесів регулювання міграцій у об'єднанні ECOWAS слід віднести:

1) удосконалення системи збору та обробки інформації про міграційні переміщення шляхом удосконалення функціонування систем державної статистики на рівні окремих країн та систем фіксації міграцій при перетині державних кордонів, що сприятиме ухваленню рішень у сфері управління міграціями у ECOWAS на основі якісних даних про її обсяги та структуру;

2) посилення інституційного базису управління регіональними міграціями шляхом організації спеціалізованих регіональних органів з комплексними повноваженнями та компетенцією, що дозволить розробляти та провадити єдину політику у сфері управління міграціями, виходячи зі стану економічного, соціального, екологічного і політичного середовища;

3) упровадження політики макроекономічної стабілізації для забезпечення стійкості розвитку регіону та усунення асиметрії економічного розвитку між країнами-членами ECOWAS, що створить підґрунтя для вирівнювання рівня життя населення та людського розвитку в цілому, а також сприятиме посиленню можливості ефективної міждержавної співпраці у регіоні;

4) модернізація об'єктів інфраструктури для забезпечення вільного пересування. Це пов'язано з потребою усунення численних перешкод у пунктах пропуску на міжнародних шляхах (затримки, корупційні схеми);

5) нарощування кадрового потенціалу спеціалізованих об'єктів інфраструктури, що дозволить дієво управляти міграцією, полегшуючи процеси вільного переміщення людей, а не обмежуючи її надмірною бюрократизацією та виявами корупції. Нарощування потенціалу посадових осіб є одним з головних пріоритетів для забезпечення ефективності, прозорості, підзвітності державних органів та забезпечення продуктивності у їх роботі;

6) удосконалення регіональної міграційної політики шляхом вироблення дієвих механізмів контролю нелегальних іммігрантів; гармонізації вимог національних законодавчих систем з питань міграції; захист інтересів громадян країн ECOWAS, не зважаючи на ідеологічні відмінності, політичні погляди, а також розробки механізмів для усунення порушень прав людини.

7) створення системи поширення інформації про проблеми міграції з метою налагодження суспільного діалогу між зацікавлених сторін, зокрема, засобами масової інформації, громадськістю, органами державної влади та наднаціональними органами ECOWAS та уникнення спотворення інформації з питань мігрантів та міграції та попередження ксенофобії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Стримуючий ефект для стабілізації міжнародних процесів мають диспропорції у рівнях економічного розвитку та показниках сприятливості економічного середовища. Одним з перспективних аспектів удосконалення регіональної міграційної політики ECOWAS вважаємо розвиток у напрямі узгодження питань субрегіональної міграції в Африці, а також міжконтинентальної міграції до країн Європи, зокрема, в частині гармонізації регіональних міграційних політик, координації міжна-

родної міграції людських ресурсів та запобігання її ризикам та загрозам.

Це можливо за допомогою створення міжурядових організацій, діяльність яких буде спрямована на збір достовірних статистичних даних щодо міграційних переміщень, своєчасне повідомлення про зростання геоекономічних ризиків у субрегіонах для забезпечення оперативного реагування на ризики стихійних міграційних потоків.

Ефективна реалізація вільного пересування людського капіталу в ECOWAS вимагає удосконалення системи збору даних з питань народонаселення і міграції, відсутність яких наразі є проблемою для оцінки реальних міграційних потоків та визначення статусу мігрантів, зокрема з постконфліктних територій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Adepoju A. Migration in west Africa // Development. 2003. №46. С. 37–41.
2. Agyei, J., Clottey, E. Operationalizing ECOWAS protocol on free movement of people among the member states: Issues of convergence, divergence and prospects for sub-regional integration // International Migration Institute. – 2007. URL: <http://www.imi.ox.ac.uk/publications/operationalizing-ecowas-protocol>.
3. Global Bilateral Migration / World Bank. URL: [http://databank.worldbank.org/data/Data\\_Extract\\_From\\_Global\\_Bilateral\\_Migration.xls](http://databank.worldbank.org/data/Data_Extract_From_Global_Bilateral_Migration.xls)
4. Human Development Data (1990-2015) / UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, URL: <http://hdr.undp.org/en/data#>
5. International migrant stock (% of population) / World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SM.POP.TOTL.ZS>
6. Kofi, J., Awumbila, M., Benneh, Y. Intraregional Migration in the ECOWAS Region: Trends and Emerging Challenges // Migration and Civil Society as Development Drivers-a Regional Perspective. 2015. №23. С. 97–125.
7. Poverty and Equity Database / World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/data-catalog/poverty-and-equity-database>
8. Refugee population by country or territory of asylum / World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SM.POP.REFG>
9. Refugee population by country or territory of origin / World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SM.POP.REFG.OR>
10. Revised Treaty / Economic Community of West African States. URL: <http://www.ecowas.int/wp-content/uploads/2015/01/Revised-treaty.pdf>

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМІНТЕГРОВАНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИХ ІМПЕРАТИВІВ РОЗВИТКУ  
У СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИINTEGRITY OF SOCIAL-ECONOMIC IMPERATIVES OF THE DEVELOPMENT  
IN A SYSTEM OF NATIONAL ECONOMIC SAFETY

З урахуванням положень теорії складних систем обґрунтовано, що сталий розвиток суспільства неможливий без забезпечення економічної безпеки території, регіону, держави. Економічна безпека ґрунтується на чітко визначених імперативах, що є сукупністю вимог до соціальних відносин і взаємодій у суспільстві. Імперативи визначають принципи його функціонування, здатність до трансформації, еволюції, прискорення чи зміни вектору розвитку. Виокремлено основні економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні імперативи розвитку суспільства. Визначено, що в контексті реформи децентралізації влади в Україні економічна безпека територій набуває особливої ваги для забезпечення національної безпеки.

**Ключові слова:** економічна безпека, соціально-екологічний імператив, сталий розвиток, соціо-еколого-економічна система, децентралізація влади.

На основе теории сложных систем обосновано, что устойчивое развитие общества невозможно без обеспечения экономической безопасности территории, региона, государства. Экономическая безопасность основывается на четких определенных императивах, которые являются совокупностью требований к социальным отношениям и взаимодействиям в обществе. Императивы определяют принципы его функционирования, способность к трансформации, эволюции, ускорению или смены

вектора развития. Выделены основные экономические, социальные, экологические, гуманитарные императивы развития общества. Сделано вывод, что в контексте реформы децентрализации власти в Украине экономическая безопасность территорий приобретает особое значения для обеспечения национальной безопасности.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, социально-экологический императив, устойчивое развитие, соціо-еколого-экономическая система, децентрализация власти.

Theses of complex systems' theory are considered to show that the sustainable development of a society is doubtful if economic safety of a territory, a region, and a state is not provided. Economic safety is based on well defined imperatives which are a number of requirements for social relations and interactions in a society. Imperatives set principles of its functioning, ability to be transformed, evolved, speeded up or turned a vector aside. Key economic, social, environmental, and humanitarian imperatives of a society's development are listed and discovered. It is pointed out that under decentralization of power reform in Ukraine economic safety of territories becomes of high importance for the national safety provision.

**Key words:** economic safety, social-ecological imperative, sustainable development, social-ecological-economic system, decentralization of power.

УДК 330.1:332.142

**Ільїна М.В.**

к.соц.н., с.н.с.

Інститут економіки  
природокористування та сталого  
розвитку

Національної академії наук України

**Шпильова Ю.Б.**

к.е.н., с.н.с.

Інститут економіки  
природокористування та сталого  
розвитку

Національної академії наук України

**Постановка проблеми.** Враховуючи основні положення теорії складних систем, взаємозалежні відносини у суспільстві опосередковані взаємодією людини з природним середовищем існування. Суспільство є складною відкритою системою, яка обмінюється ресурсами й інформацією з іншими системами (територіями, інституціями) та постійно створює нові структури і порядок. Сталий розвиток суспільства є неможливим без забезпечення економічної безпеки території, регіону, держави. У свою чергу економічна безпека ґрунтується на чітко визначених імперативах, виконання яких необхідне для підтримання стійкості соціо-еколого-економічної системи. Імперативи є сукупністю вимог до соціальних відносин і взаємодій у суспільстві, визначають принципи його функціонування, здатність до трансформації, еволюції, прискорення чи зміни вектору розвитку.

**Постановка завдання.** В економічній науці і офіційних документах досі бракує узгодженості щодо сутності та змісту поняття економічної безпеки, що пояснюється його місткістю та широким застосуванням. Недостатньо вивченим є зв'язок економічної безпеки з панівними у суспільстві ціннісними установками та моральними настановами, які відображають соціальні, економічні та імперативи розвитку, а також вплив імперативів на економічну безпеку держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічна безпека є синтетичною категорією, яка тісно пов'язана з поняттями економічної незалежності й залежності, стабільності і вразливості, економічного суверенітету і тиску (Мунтіян В. [1, с. 351]). Економічна безпека – це не лише захищеність національних інтересів, але й готовність і здатність інститутів влади створювати механізми реалізації і захисту національних інтересів, розви-



тку вітчизняної економіки, підтримання соціально-політичної стабільності у суспільстві [1, с. 352]. У науковій літературі існує велика кількість визначень економічної безпеки. Найчастіше її визначають, як стан економіки країни, який, по-перше, є достатнім для забезпечення поточного стану держави, її незалежного від зовнішнього тиску політичного і соціально-економічного розвитку. По-друге, це стан економіки, здатний підтримувати рівень легальних доходів громадян, забезпечувати абсолютній його більшості гідний рівень життя.

Загальні основи поняття економічної безпеки закладено у працях М. Вальраса, Дж. Кейнса, Ф. Ліста, Т. Мальтуса, К. Маркса, А. Маршалла, А. Сміта, які містять важливі теоретичні положення щодо узгодження інтересів різних суб'єктів господарювання, джерел конфліктів і загроз, способів стабілізації господарського розвитку та підтримання економічної рівноваги. У 1960-х роках економічна безпека опинилася в центрі уваги дослідників Римського клубу (М. Месарович, Д. Мідоуз, А. Печчеї та ін.), які зробили акцент на екологічному аспекті її забезпечення, а також на розв'язанні конфлікту між бідними і багатими країнами.

Далі відокремилася декілька відносно самостійних напрямів дослідження економічної безпеки. Так теорія катастроф сконцентрувалася на аналізі фундаментальних загроз суспільному розвитку й обґрунтуванні способів виходу з кризи, а також на пізнанні механізмів катастроф соціального характеру (І. Зіман, Е. Ласло, Т. Оліва). у межах теорії ризиків аналізують, класифікують та досліджують різноманітні наслідки ризиків, пов'язаних із суспільним життям та господарством (Р. Дембо, Дж. Кларк, Ф. Найт). В основі теорії конфліктів лежать уявлення про формування, розвиток і розв'язання конфліктів між індивідами, групами, організаціями, структурами влади (Дж. Бертон, К. Боулдінг, Р. Дарендорф, А. Дмитрієв, Т. Парсонс). Теорія впорядкування й самоорганізації систем різного характеру націлена на пошук внутрішніх ресурсів виходу з кризи і розвитку (Л. Берталанфі, І. Блауберг, М. Моїсеєв, І. Пригожин, Г. Хакен) [2, с. 65-66].

На даний час сформувалося декілька наукових підходів до визначення досліджуваного поняття. у межах структурно-відтворювального підходу економічна безпека розглядається, як стан національної економіки, що дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольняти потреби особи, сім'ї, суспільства, держави [3]. Структурно-функціональний підхід визначає економічну безпеку, як стан держави, у якому забезпечено стабільність її існування, належні умови життя громадянам, функціонування та розвиток держави [4]. У межах інституційного підходу економічна безпека – це стан економіки та інститутів, за якого забезпечується гарантований захист

національних інтересів, соціально спрямований розвиток країни, достатній оборонний потенціал навіть за несприятливих умов розвитку [5].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В офіційних документах економічну безпеку визначають, як стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольняти потреби особи, сім'ї, суспільства та держави [6]. Як економічна категорія економічна безпека відображає певну сукупність відносин (економічних, соціальних, демографічних, екологічних, технологічних, науково-інформаційних) і пов'язаних з ними заходів, що забезпечують здійснення економічного суверенітету, економічне зростання, підвищення добробуту населення в умовах глобальної економічної взаємозалежності. Специфіка економічної безпеки полягає в її здатності відображати ефективність функціонування всіх її структурних елементів і таким чином вчасно виявляти загрози, запобігати нанесенню збитків державі, економічній системі і національним інтересам [7, с. 368].

Ці та інші визначення підкреслюють зв'язок між поняттями «безпека», «стійкість» та «розвиток», що є важливими характеристиками національної економіки як цілісної системи: якщо економіка не розвивається, то вона стає більш вразливою (зменшується рівень безпеки) та менш стійкою. Іншими словами, економічна безпека – це такий стан економіки, що забезпечує її здатність до стійкості (виживання) в умовах внутрішніх ризиків і зовнішніх загроз, а також дії непередбачуваних і важко прогнозованих факторів. Пов'язуючи безпеку зі стійкістю, поняття безпеки можна визначити так: «Безпека – це стан національної економіки, що характеризується стійкістю, «іммунітетом» до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, що порушують нормальне функціонування суспільного відтворення, підривають досягнутий рівень життя населення і тим самим зумовлюють підвищену соціальну напругу в суспільстві, а також загрозу самому існуванню держави» [8].

Глобальний характер взаємозв'язків у економіці обумовлює потребу комплексного аналізу економічної безпеки. Національна економічна безпека є інтегрованим макроекономічним показником соціально-економічного розвитку країни; основою для розробки стратегічної державної політики і заходів з її реалізації; важливою умовою узгодження інтересів різних економічних суб'єктів. Економічна безпека є, по-перше, функцією від вибраного економічного курсу держави; по-друге, може забезпечуватися різними засобами, у т.ч. соціальними та екологічними імперативами розвитку суспільства у конкретний проміжок часу та за певних обставин [9].

Отже, економічна безпека – це складна, багатофакторна та динамічна складова системи управ-

ління державою, що відображає ефективність заходів єдиної державної політики, яка реалізується з огляду на внутрішні та зовнішні загрози та з метою дотримання і реалізації національних інтересів. Рівень економічної безпеки демонструють можливості держави (її економічної системи та інституцій) зберігати стійкість попри зовнішні та внутрішні загрози (економічні, політичні, соціальні, військові, інформаційні, екологічні) та неухильно дотримуватися визначених і узгоджених національних інтересів. До загроз економічній безпеці також можна віднести загрози здоров'ю людей, тероризм, корупцію, незадовільний рівень та якість життя населення, відсутність соціальної стабільності, критично низький рівень соціальної довіри до інститутів, організацій, соціальних груп тощо.

Важливою характеристикою економічної безпеки є сукупність умов і чинників, які забезпечують незалежність національної економіки, її стабільність, стійкість, здатність до прогресу. Як інструмент національної політики економічна безпека визначає систему критеріїв і показників для оцінки стану економічної системи (гранично допустимих значень показників, за межами яких економіка втрачає здатність до відновлення та розвитку).

З іншого боку, економічна безпека є метою національної політики. Як базис національної економічної системи економічна безпека є умовою, що визначає розвиток економічних відносин; як інструмент реалізації національних економічних інтересів – впливає на весь комплекс економічних відносин: виробництво, розподіл, обмін, споживання матеріальних благ.

Внутрішні чинники, які впливають на стан економічної безпеки держави, включають: 1) структурні, що впливають на пропорційність і збалансованість розвитку економіки за регіонами і галузями (надходження інвестицій, їх структура, ефективна транспортна система, підтримка інноваційного розвитку); 2) фінансові (стабільність банківської системи і фондового ринку, умови надання кредитів, дисципліна взаєморозрахунків підприємств і податкових платежів); 3) правові (наявність правової бази); 4) такі, що характеризують умови виробництва і реалізації продукції та виробничого обслуговування (ціни, умови зберігання і доставки товарів); 5) природні (ступінь забезпеченості країни власними природними ресурсами, умови їх видобутку, транспортування); 6) соціально-економічні (оплата праці, умови праці, рівень освіти); 7) науково-технічного розвитку (рівень розвитку високих технологій, модернізації виробництва, захист прав інтелектуальної власності); 8) організаційно-управлінські (організація виробництва, методи економічного і правового регулювання); 9) техногенні (технічний стан основних виробничих фондів, рівень техногенного ризику, наявність техногенних загроз); 10) чинники використання люд-

ського капіталу (структура зайнятості за видами економічної діяльності, рівень безробіття та кваліфікації робочої сили).

Зовнішні чинники пов'язані із залученням ззовні ресурсів, необхідних для стабільного розвитку. Це особливо актуально для України з огляду на обмежені можливості, обумовлені кризовими явищами в національній економіці. До зовнішніх чинників економічної безпеки відносять 1) національну структуру зовнішньоекономічних зв'язків, участь країни в міжнародних економічних організаціях; 2) привабливість економіки країни для іноземних інвестицій; 3) відкритість економіки; 4) внутрішній і зовнішній борг держави; 5) рівень криміналізації економіки, імідж країни.

Взаємозв'язок і взаємодію зовнішніх та внутрішніх чинників економічної безпеки забезпечує функціонування цілісної економічної системи на всіх її рівнях та в усіх сферах. Оскільки економіці притаманний системний характер зв'язків, зміни одного або декількох чинників зумовлюють зміни в інших, у їхніх взаємозв'язках та економіці в цілому.

На рівень економічної безпеки впливають загальноекономічні показники поточного і середньострокового соціально-економічного розвитку: 1) економічного зростання (динаміка і структура національного продукту і доходу, показники об'ємів і темпів промислового виробництва, структура економіки і динаміка розвитку окремих галузей, капітальні вкладення); 2) природно-ресурсного, виробничого і науково-технічного потенціалу країни; 3) динамічність і адаптованість до наявних умов господарювання, а також залежність від зовнішніх чинників (рівень інфляції, дефіцит консолідованого бюджету, дія зовнішньоекономічних чинників, стабільність національної валюти, зовнішня заборгованість); 4) якості життя (ВВП на душу населення, рівень диференціації доходів, забезпеченість матеріальними благами і послугами, працевдатність, стан довкілля).

Заходи щодо забезпечення економічної безпеки включають досягнення 1) економічної незалежності, яка в сучасних умовах означає незалежність держави у формуванні продуктивних сил, техніко-економічних відносин (відносин спеціалізації, кооперування, комбінування виробництва тощо), відносин власності; 2) стабільності і стійкості національної економіки, що передбачає захист власності в усіх формах, створення надійних умов і гарантій для підприємницької діяльності, боротьба з явищами, що дестабілізують економічну ситуацію (протидія рейдерським захопленням, подолання корупції, обґрунтована зовнішньоекономічна політика); 3) економічного прогресу, що передбачає створення сприятливого клімату для інвестицій та інновацій, постійну модернізацію виробництва, державну підтримку стратегічних галузей, пошук нових напрямів [10].



Ціннісним підґрунтям для формування економічної безпеки у структурі національної безпеки можуть виступати соціоecологічні імперативи розвитку суспільства. Етичні принципи, моральні настанови, цінності, які формують комплекс панівних у суспільстві імперативів, впливають на ефективність використання наявного ресурсного потенціалу, формування відповідного інституційного середовища та, з рештою, на життєдіяльність суспільства. Тому від економічних, соціальних, гуманітарних, екологічних імперативів розвитку залежить ефективність реалізації державної політики. Актуальні імперативи разом з ефективними механізмами та інструментами управління здатні позитивно впливати на рівень економічної безпеки, забезпечувати ефективність економіко-правових відносин.

Слід наголосити на особливому значенні соціоecологічних імперативів для забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку (рис. 1). Форми організації та механізми реалізації економічної безпеки прямо впливають на стан національної економіки та визначають перспективи її розвитку. Економічна система у свою чергу зазнає впливу та впливає на формування соціально-ecологічних імперативів.

У контексті сталого розвитку найважливішими є впровадження та дотримання соціоecологічних імперативів у економічній, соціальній, право-

вій та екологічній сферах. В економічній сфері до таких імперативів віднесено 1) формування суспільного запиту на швидкі та ефективні зміни в економіці з метою її стабілізації та створення умов для прискореного зростання; 2) готовність до впровадження науково-технічних інновацій, переконаність у необхідності інноваційних перетворень як головного чинника сталого розвитку; 3) розуміння всіма верствами населення потреби у докорінних змінах в аграрній політиці; 4) впровадження у суспільну свідомість цінностей чистого довкілля, збереження навколишнього природного середовища, екологічного орієнтованого виробництва, дотримання принципів зеленої економіки.

У соціальній сфері соціоecологічні імперативи включають збереження і зростання інтелектуального потенціалу нації, підвищення цінності освіти та самоосвіти, розробка і впровадження освітніх програм для різних вікових груп, реалізація принципу «освіта впродовж життя»; формування моральних переконань щодо недопущення праці в умовах «тіньової економіки», інформування про правові та економічні наслідки прихованої оплати праці, підвищення суспільної цінності праці, розуміння співвідношення рівня оплати праці з освітнім та професійним рівнем, кваліфікацією і досвідом. Поряд із цим у суспільстві має формуватися переконання, що будь-яка праця має оплачуватися.

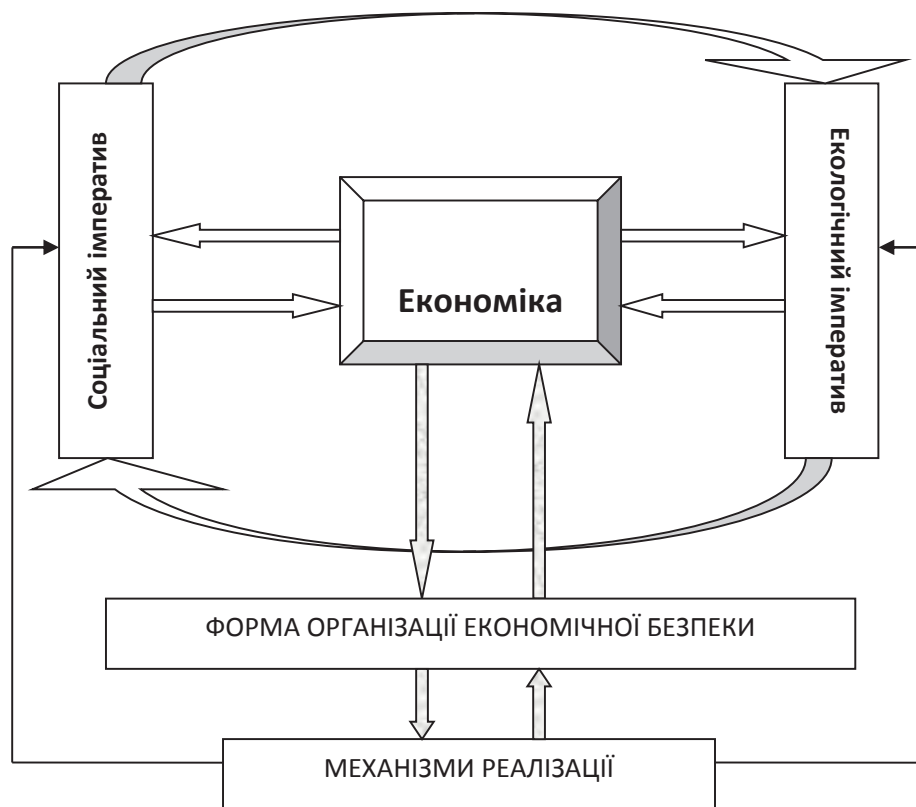


Рис. 1. Взаємодія імперативів з економікою та економічною безпекою

У системі охорони здоров'я необхідне поширення настанов щодо здорового способу життя; у житлово-побутовій сфері – формування навичок створення зручного та якісного життєвого простору.

Правова сфера потребує дотримання, зокрема, таких імперативів: виховання переконання у верховенстві закону; викорінення у суспільній свідомості явищ непотизму (надання родичам або знайомим посад незалежно від їхніх професійних здібностей), хабарництва, ухилення від сплати податків, несплати за спожиті послуги, надання неякісних послуг, правопорушень у вигляді забруднення довкілля, річок, лісів, зон відпочинку, використання несанкціонованих сміттєзвалищ; поширення європейських цінностей, захист соціально незахищених та вразливих верств населення (дітей, молоді, жінок, людей похилого віку і т.п.).

В екологічній сфері необхідні поширення екологічної освіти; формування у суспільстві нетерпимості до порушень екологічних прав; заохочення та стимулювання громадськості до отримання інформації та участі у прийнятті рішень, що стосуються довкілля; поширення практики звернення до правосуддя у випадку порушення екологічного законодавства; стимулювання екологічної відповідальності підприємців, соціальних груп та індивідів, а також представників сільських громад, чії рішення здатні забезпечувати збереження територій, біологічного та ландшафтного розмаїття; популяризація наукових результатів у частині сталого природокористування, екологізації технологій у промисловості, енергетиці, будівництві, сільському господарстві.

Дослідники виділяють також гуманітарні імперативи економічної безпеки держави – як сукупність вимог щодо людського розвитку і гарантування економічної безпеки людини, а також оптимізації впливу людини чи суспільних груп на економічну систему, недотримання яких зумовить актуалізацію загроз, негативних або катастрофічних наслідків для суспільного розвитку [11, с. 5-6]. На нашу думку, зазначені гуманітарні імперативи економічної безпеки є невід'ємною та органічною складовою соціоекологічного імперативу, обґрунтованого вище.

**Висновки з проведеного дослідження.** Механізми впливу імперативів на формування державної політики та системи державного управління полягають у їх здатності творити належне ціннісне середовище суспільного розвитку. Ефективність реалізації державної політики також залежить від комплексу та особливостей взаємодії економічних, соціальних, екологічних, гуманітарних імперативів, що панують у суспільстві та сприяють його розвитку. Від етичної обґрунтованості, зрозумілості та переконливості імперативів залежить успішність

їх впровадження у національну політику, частиною якої є політика економічної безпеки.

Соціоекологічні імперативи та економічна безпека взаємно пов'язані у площині складної відкритої системи «населення – навколишнє середовище – економіка». У контексті реформи децентралізації влади в Україні економічна безпека територій набуває особливої ваги для забезпечення національної безпеки. Практичне значення полягає у зростанні ролі місцевих громад в управлінні територіальними ресурсами, держави – у створенні умов для розвитку бізнесу на основі нових удосконалених екологічних та соціальних стандартів, бізнесу – у впровадженні сучасних технологій екологічно орієнтованого виробництва та посиленні соціальної відповідальності. Формування належних соціальних та екологічних імперативів стає актуальним завданням для представників влади різних рівнів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мунтіян В. Бюджетна політика як чинник економічної безпеки України / В. І. Мунтіян // Проблеми національної безпеки в процесах державотворення: Збірник праць. – Т. 1. – К.: КВІЦ, 2004. – С. 273-278.
2. Барановський О. Сутність економічної безпеки / О. І. Барановський // Wsprępraca Europejska. – 2015. – № 2 (2). – Р. 59-76.
3. Шлемко В. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. – К.: НІСД, 1997. – 144 с.
4. Пастернак-Таранушенко Г. Економічна безпека держави. Статика процесу забезпечення: підручник / Г. Пастернак-Таранушенко; [за ред. проф. Б. Кравченка] – К.: Кондор, 2002. – 302 с.
5. Сенчагов В. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие: (Кн. 4) / В. К. Сенчагов; Ин-т экономики РАН. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. – 128 с.
6. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економіки України №60 від 02.03.2007 р. [Електронний ресурс] / Правові системи НАУ. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0060665-07>
7. Основи економічної теорії: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2008. – 448 с.
8. Паньков В. Экономическая безопасность / В. Паньков // Интерлик. – 1992. – № 3. – С. 42-56.
9. Старостенко Г. Національна економіка: навч. посібник / Старостенко Г.Г., Онишко С.В., Поснова Т.В. – К.: Ліра-К, 2011. – 432 с.
10. Чечель О. Економічна безпека в контексті державної економічної політики України / О. М. Чечель // Актуальні проблеми державного управління. – 2010. – №1. – С. 341-351.
11. Дацко О. Гуманітарні імперативи зміцнення економічної безпеки України / О. І. Дацко. – Львів: «Ліга-прес», 2015 р. – 672 с.

## ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ РИНКУ ПЛОДІВ В УКРАЇНІ FORMATION OF THE MODERN FRUITS MARKET MODEL IN UKRAINE

*Досліджено еволюцію вітчизняного ринку плодів у розподілі на три історико-економічні етапи. Окреслено роль держави в його формуванні та розроблено ефективну модель функціонування. Встановлено, що сучасний плодовий ринок вільний за кількісним критерієм, біполяризований за якісним та належить до ринку покупця за маркетинговою класифікацією. Він є агрегативним, оскільки розмежовується на субринки нижчих рівнів, першочергово на ринки свіжих плодів і плодопереробної продукції.*

**Ключові слова:** ринок, еволюція, історико-економічні етапи, модель, критерії, плоди.

*Исследована эволюция отечественного рынка плодов в распределении на три историко-экономические этапа. Определена роль государства в его формировании и разработана эффективная модель функционирования. Установлено, что современный плодовый рынок свободный по количественному критерию, биполяризованный по качественному и принад-*

*лежит к рынку покупателя по маркетинговой классификации. Он агрегативный, поскольку разграничивается на субринки низших уровней, в первую очередь на рынки свежих плодов и плодопереработанной продукции.*

**Ключевые слова:** рынок, эволюция, историко-экономические этапы, модель, критерии, плоды.

*The author has studied the evolution of the inland fruits market dividing it into three historical and economic stages outlined the state role in its formation and elaborated the effective model of its functioning. The modern fruits market has appeared to be free according to the quantitative criterion, bipolarized according to the qualitative one and is buyers' market under the marketing classification as well as aggregative since it is delimited into submarkets of lower levels, first of all, into markets of fresh fruits and fruits processing products.*

**Key words:** market, evolution, historical and economic stages, model, criteria, fruits.

УДК 339.13.017: 634.1.076

**Сало І.А.**

д.е.н., с.н.с., вчений секретар  
Інститут садівництва  
Національної академії аграрних наук  
України

**Постановка проблеми.** Після проголошення України незалежною державою та становлення її на шлях ринкової економіки увага багатьох учених зосередилася на вивченні проблем формування, функціонування та розвитку продовольчого ринку та ринків окремих продуктів харчування, зокрема, плодів. Важливість цих досліджень перш за все обумовлюється низьким рівнем забезпечення потреб населення плодовою продукцією через звуження пропозиції промислового сектору, низький платоспроможний попит та нерозвинену інфраструктуру ринку. Майже поза увагою залишився історичний досвід розвитку ринкових відносин у садівництві часів капіталізму Російської імперії та Нової економічної політики уряду Радянської влади. На нашу думку, є необхідність розглянути проблеми розвитку вітчизняного ринку плодів минулого та сьогодення та розробити його ефективну модель. Адже, як переконає досвід, без минулого немає майбутнього, що особливо важливо враховувати до уваги у питаннях становлення будь-якого типу економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про розвиток садівництва, виникнення та поширення промислової торгівлі плодами в окремих регіонах України, зокрема, в Криму, на півдні та Поділлі, де намітилася певна спеціалізація у вирощуванні окремих культур і сортів йдеться у наукових працях вчених минулого століття та сучасності Л.П. Смирненка, П.Г. Шитта, Д.Ф. Чухна, В.В. Юрчишина, О.М. Шестопаля, П.Ф. Дуброви, В.А. Колесникова, В.А. Рульєва та ін. Однак, залишається достатньо актуальним питання розвитку вітчизняного ринку плодів у різні історичні віхи з точки зору взаємозв'язку минулого та сучасності.

**Постановка завдання.** Метою досліджень є розкриття особливостей еволюції вітчизняного ринку плодів к. XIX – п. XXI ст. та розробити його ефективну модель.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вітчизняний ринок плодів є агрегативним (рис. 1). Першочергово він розподіляється на ринки свіжих плодів та плодопереробної продукції, далі, відповідно, на ринок свіжих плодів раннього, середнього, пізнього строків досягання та напівфабрикатів (продукція, що потребує додаткової обробки), консервованих, заморожених, асептичних і сушених, а надалі розмежовується на субринки нижчих рівнів.

Ринок плодів складається з окремих ринків за їх видами (зерняткових, кісточкових, горіхів, об'єктивно-необхідного імпорту – цитрусових, бананів тощо), характеризується сукупністю економічних взаємовідносин у системі «виробництво → реалізація → споживання» на рівні країни. Зрозуміло, що для дослідження тієї чи іншої ринкової ситуації до уваги приймаються та узагальнюються також і мікрорівневі явища та процеси, які впливають на формування цього ринку. Його ефективно функціонування необхідне з точки зору реалізації у достатній мірі економічних інтересів операторів, прискореного розвитку виробництва відповідної структури, забезпечення економічної та соціальної рівноваги в суспільстві. Основним оператором цивілізованого плодового ринку виступає споживач, фундаментом – інфраструктура, за допомогою якої здійснюються функціонування та поєднання ринкових відносин сукупністю підприємств та організацій різних організаційно-правових форм. До основних функцій належать доведення продукції від виробника до споживача

та забезпечення зворотного зв'язку між ними, акумуляція вільних грошових коштів та їх перерозподіл у межах садівництва чи між іншими галузями.

Для виявлення і упорядкування даних щодо розвитку вітчизняного ринку плодів необхідно синтезувати модель трьох переваг історичних систем. Для цього ринок плодів слід розподілити з урахуванням історичних етапів його еволюційного розвитку [1, с. 341-345]:

- кінець XIX ст. – початок XX ст.;
- часи Радянської влади;
- кінець XX ст. – початок XXI ст.

Модель відображає будову ринку плодів. За кількісним критерієм ринок свіжих плодів визнається вільним або регульованим залежно від кількості товаровиробників та ступеня державного втручання у його функціонування за допомогою спеціальних заходів економічного та адміністративного характеру. За якісним – біполяризованим чи поліцентричним залежно від взаємовідносин операторів ринку у процесі руху плодів від виробників до споживачів. За маркетинговою класифікацією – ринком продавця чи покупця залежно від їх впливу на формування попиту та пропозиції.

Так, на першому етапі розвитку ринок плодів вільний за кількісним критерієм, біполяризований за якісним та належить до ринку продавця за

маркетинговою класифікацією. Вітчизняний ринок плодів кінця XIX ст. – початку XX ст. має наступну характеристику:

- підтримка державою розвитку виробництва та торгівлі плодами особливо на території поруч з великими містами;
- проблеми земельних відносин – вимушеність збіднілого селянства працювати на общину, а пізніше на великих власників землі;
- територіальна розосередженість виробництва;
- нестабільність і обмеженість пропозиції на ринку;
- надмірна різноманітність асортименту, невідповідного потребам виробництва та споживання;
- обмеженість видової структури пропозиції (здебільшого яблука, груші, сливи);
- товарне виробництво зосереджене переважно в поміщицьких господарствах та заможних селян, а в збіднілих селянських господарствах – натуральне виробництво плодів кісточкових культур;
- важливе місце у торгівлі маклерів-посередників між виробниками та торговцями;
- недостатній розвиток переробки для забезпечення гарантії реалізації товаровиробниками плодів та забезпечення потреб споживачів;
- значне міжрегіональне та посезонне коливання цін;



Рис. 1. Агрегативний ринок плодів в Україні

Джерело: розроблено за результатами досліджень автора



– суттєве перевищення роздрібних цін над закупівельними;

– поступовий розвиток розсадництва та формування ефективного до природних умов країни сортименту на базі вітчизняних та іноземних сортів;

– обмеженість маркетингових досліджень, вивчення кон'юнктури ринку.

На другому етапі ринок плодів відрізняється будовою від першого за кількісним критерієм – він є регульований. Його характеристика наступна:

*Період НЕПу 1922-1928 рр.:*

– значна державна підтримка розвитку садівництва, створення «Плодоспілки»;

– передача землі у власність селянам та розширення виробництва плодів підсобними господарствами;

– введення нової грошової одиниці – червонця;

– вільне ціноутворення;

– розвиток кооперативів та виділення їм кредитів;

– створення Всеукраїнської кооперативної спілки;

– створення тресту «Укрсадовинтрест», основним завданням якого було розвиток садівництва в радгоспах та розширення розсадників;

– розвиток наукових досліджень в садівництві, створення Всесоюзного дослідного інституту плодового і ягідного господарства (нині Інститут садівництва НААН).

*Після колективізації 1928-1937 рр.*

– ліквідація приватної власності на землю;

– поширення колгоспів та з часом радгоспів, зосередження в них основного виробництва плодів;

– індустріалізація і послаблення ролі галузі сільського господарства, в т.ч. садівництва;

– розширення виробництва, як правило, екстенсивним шляхом за рахунок збільшення площ сільськогосподарських угідь;

– проблема сезонності використання робочої сили;

– розширення державних заготівель плодової продукції;

– відсутність конкуренції між товаровиробниками, формування низької економічної мотивації підвищення продуктивності праці;

– державне регулювання цін, проблема еквівалентності обміну;

– значні державні капіталовкладення в галузь садівництва з ціллю уникнення збитковості через надто низькі ціни реалізації порівняно з витратами виробництва;

– у 70-80-х рр. незначний поступ селянських господарств у зв'язку з низьким рівнем оплати праці в галузях сільського господарства;

– розбудова плодосховищ та переробних підприємств;

– практично нерозвинена зовнішня торгівля і відсутня участь у міжнародному поділі праці;

– ігнорування товарного виробництва та ринкових законів;

– створення спеціалізованих міжгалузевих систем – Головлітплодвипрому УРСР та Міністерства плодоовочевого господарства УРСР;

– на кінець 90-х років неспроможність держави через великий дефіцит бюджету надалі безповоротно фінансувати садівницькі господарства;

– значний фізичний і моральний знос техніки та обладнання для вирощування та переробки плодів у садівницьких підприємствах.

На третьому етапі сучасний ринок плодів кінця ХХ ст. – початку ХХІ ст. у будові відрізняється від першого за маркетинговою класифікацією – він є ринком покупця. Для нього притаманні ознаки:

– практично відсутнє державне регулювання галузі садівництва та підтримка розвитку ринку плодів;

– розбудова ринкової економіки, прагнення перебудувати стихійний ринковий механізм на економічний механізм організованого, регульованого ринку;

– руйнація промислового виробництва плодів та зосередження основної маси в господарствах населення;

– створення замість попередніх управлінських структур розвитку промислового садівництва концерну «Укрсадвинпром»;

– максимальна лібералізація цін, що зумовило порушення міжгалузевих та внутрішньогосподарських пропорцій, диспаритет цін, збитковість промислового сектору;

– значне міжрегіональне та сезонне коливання цін;

– незадовільна цінова ситуація – ціни надто низькі для ефективного функціонування та розширеного відтворення для садівницьких підприємств і зависокі для споживачів через їх низьку купівельну спроможність;

– дефіцит фінансових і матеріально-технічних ресурсів, що посилює міжгалузеву конкуренцію за інвестиційні ресурси;

– приватна власність селян на землю;

– нерозвинена інфраструктура ринку;

– розвиток посередницьких (комерційних) структур, ціллю яких є збагачення через перепродаж продукції, а не функціонування як допоміжної обслуговуючої ланки для ефективного збуту плодів садівницькими підприємствами;

– неефективність або відсутність збутової політики в агроформуваннях та погіршення їх фінансового стану;

– відсутність чіткої фінансово-кредитної політики, спрямованої на розширення промислового виробництва плодів;

– розширення імпорتنих поставок плодів, особливо зі зниженням імпорتنих тарифів після вступу до СОТ;

– незначні щорічні обсяги закладання площ плодоносних насаджень;

- висока самозабезпеченість населення плодовою продукцією;

- підвищені вимоги до якості плодової продукції та відповідність міжнародним стандартам;

- можливість підтримувати розвиток ринку плодів лише відповідно вимогам СОТ за напрямками трьох кошиків.

Модель ефективного вітчизняного ринку плодів має подібну будову до сучасного і повинен характеризуватися наступними положеннями:

- рівномірні можливості розвитку всіх категорій господарств з єдиною ціллю повноцінного забезпечення населення плодами;

- створення кооперативів господарствами населення та селянсько-фермерськими господарствами;

- формування кластерних садівницьких підприємств з оптимальними площами плодоносних насаджень, які б охоплювали весь виробничий ланцюг, що вирішить проблему формування якісних масштабних партій плодів для супермаркетів та експортних поставок;

- функціонування та розвиток ринку плодів за змішаною моделлю економіки – американська у поєднанні з державним регулюванням (перерозподіл доходів, ресурсів, контроль за рівнем інфляції та безробіття, фінансування виробництва тощо);

- координований розвиток галузі садівництва у формі контролюючого органу «Укрсадвинпрому», за прикладом колишнього Головлплодвинпрому;

- розвинена зовнішня торгівля, розширення експортних поставок плодів;

- достатнє забезпечення садивним матеріалом та збільшення площ закладання плодових насаджень;

- максимальна підтримка за напрямками трьох кошиків (угода СОТ);

- захист вітчизняних товаровиробників – підвищення митних тарифів на плоди, які достатньо широко вирощуються в Україні, зокрема, яблука;

- ефективна інфраструктура ринку плодів (маркетингової, комунікаційно-інформаційної);

- досконала цінова політика, у т.ч. розвиток ф'ючерсних та форвардних операцій для ефективного збуту плодів;

- розширення мережі оптових плодоовочевих ринків;

- пільгове кредитування підприємств за прикладом розвинених країн світу, наприклад, Франції, де державою компенсується різниця між догвірною відсотковою ставкою та ставкою пільгового кредиту, яка є фіксованою, зокрема, на виробництво окремих продуктів рослинництва – 6-10% [2];

- страхування врожаю багаторічних насаджень за страховими тарифами не вищими, ніж для інших сільськогосподарських культур – до 15%;

- уникнення протиріч на ринку, що виникли між реформованими відносинами власності та стихійними, без будь-яких правил, що в результаті блокує мотиваційний механізм ринкової економіки – формування прозорих каналів руху плодової продукції від виробника до кінцевого споживача, регулювання посередницької діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Узагальнюючи історико-економічні етапи розвитку ринку плодів в Україні слід відзначити, що упродовж його еволюції спостерігається прагнення населення працювати на родючій землі. З цього приводу добре висловився вчений Юрчишин В.В., що не можна недооцінювати естетичний бік розвитку садівництва, адже «плодові дерева створюють затишок, красу, викликають у людини бажання розвивати свої кращі духовні якості» [3, с. 3]. Сучасний вітчизняний ринок плодів агрегативний, вільний за кількісним критерієм, біполяризований за якісним та належить до ринку покупця за маркетинговою класифікацією. Розроблено модель ефективного функціонування ринку, спрямовану на досягнення в перспективі не лише економічного ефекту, а перш за все соціального – це повноцінне забезпечення населення якісною плодовою продукцією.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сало І.А. Розвиток ринку плодів в Україні : [монографія] / І.А. Сало. – К. : ННЦ ІАЕ, 2013. – 394 с.
2. Гевко Р.М. Проблеми і реалії розвитку колективного садівництва та городництва [Електронний ресурс] / Р.М. Гевко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал Інноваційна економіка. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/>
3. Юрчишин В.В. Економічна ефективність порід і сортів плодових культур / В.В. Юрчишин. – К.: Урожай, 1968. – 195 с.



## СУТНІСТЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В КОНТЕКСТІ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

### SATISFACTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ITS FEATURES IN THE CONTEXT OF RURAL TERRITORIES

*У статті розглянуто теоретичні питання, що стосуються основних положень сталого розвитку сільських територій України. Висвітлені та охарактеризовані сучасні проблеми сільських територій у порівнянні з основними цілями сталого розвитку. Досліджено основні шляхи вирішення проблем розвитку сільських територій. Проведені дослідження відповідності адміністративно-територіальної реформи ключовим аспектам сталого розвитку. Висвітлені основні завдання, які вирішує адміністративно-територіальна реформа та проблеми, що виникають в процесі здійснення її етапів.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, сільські території, соціально-економічний розвиток, спроможна територіальна громада, адміністративно-територіальна реформа, сільське населення.

*В статье рассмотрены теоретические вопросы, касающиеся основных положений устойчивого развития сельских территорий Украины. Освещены и охарактеризованы современные проблемы сельских территорий по сравнению с основными целями устойчивого развития. Исследованы основные пути решения проблем развития сельских территорий. Проведенные исследования соответствия администра-*

*тивно-территориальной реформы ключевым аспектам устойчивого развития. Освещены основные задачи, которые решает административно-территориальная реформа и проблемы, возникающие в процессе осуществления ее этапов.*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, сельские территории, социально-экономическое развитие, способная территориальная община, административно-территориальная реформа, сельское население.

*The article deals with theoretical issues concerning the main provisions of sustainable development of rural areas of Ukraine. The modern problems of rural areas have been highlighted and characterized in comparison with the main goals of sustainable development. The main ways of solving the problems of development of rural territories are investigated. Conducted studies of the correspondence of administrative-territorial reform to key aspects of sustainable development. The main tasks, which are solved by the administrative-territorial reform and the problems arising in the course of implementing its stages, are highlighted.*

**Key words:** sustainable development, rural areas, social and economic development, territorial community, administrative-territorial reform, rural population.

УДК 332.1:338.43

#### Термоса І.О.

асистент кафедри соціальної педагогіки і соціальної роботи  
Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка

**Постановка проблеми.** На сьогодні для влади та населення сільських територій України є вкрай важливим вирішення питання свого подальшого розвитку. Важливість даного питання посилюється ще й тим, що сільські території займають біля 90% площі нашої держави, на них проживає близько третини всього населення України.

Але, якщо відстежити стан справ на більшості сільських територій, то можна констатувати вкрай слабкий їх розвиток. Переважна кількість сільського населення має досить пасивне відношення щодо подальшого розвитку тієї території, на якій воно проживає. Також слід констатувати, що досить незначна частка від власної виробленої чи зібраної продукції, що могла б стати власним бізнесом та реалізована з метою отримання прибутку (виключенням, деякою мірою, є виробництво молока та незначна кількість м'яса всіх видів) реалізується і є додатковим джерелом доходу для сільського населення. Також є досить багато питань екологічного характеру, які вкрай негативно впливають на стан сільської території, здоров'я її мешканців, перешкоджають промоції цієї території та уповільнюють надходження інвестицій.

На сьогодні Україною вибрана модель сталого розвитку, за якою всі вектори соціально-економічного розвитку націлені на гармонійне поєднання

всезростаючої економіки з мінімальним впливом на навколишнє середовище. Але достатньо велика кількість як соціально-економічних, так і екологічних питань залишаються ще й досі невирішеними. Такий стан справ викликає досить значне занепокоєння серед багатьох вітчизняних науковців, що досліджують аспекти сталого розвитку сільських територій.

Зазначений напрям наукових досліджень є вкрай актуальним та значущим, адже спрямований на висвітлення нагальних проблем розвитку сільських територій, а також пошуку найбільш ефективних шляхів їх вирішення.

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

Питанням сталого розвитку сільських територій присвячені наукові праці багатьох вітчизняних вчених, серед них: М. Баштова [1], О. Бородіна, І. Васильків, Ю. Губені [2], Б. Карпінський [5], А. Лісовий, І. Лукінов, Р. Мельников, М. Орлатий, Л. Овчинцева, О. Павлов, І. Прокопа [6], П. Саблук [7], М. Талавира [9], Д. Торопов, М. Федотова, В. Юрчишин, С. Харчук [10] та ін.

Також слід наголосити, особливо звертаючи увагу на сьогоднішній вкрай складний стан соціально-економічного розвитку сільських територій, що досить значна кількість питань, котрі стосуються ролі та основних складових розвитку

сільських територій на засадах сталості залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальших досліджень. Особливих досліджень потребують аспекти формування стратегії сталого розвитку об'єднаних територіальних громад, що утворюються в процесі адміністративно-територіальної реформи, яка здійснюється в теперішній час. Складність і багатогранність цієї реформи та можливі наслідки від її реалізації зумовлюють необхідність проведення таких досліджень.

**Постановка завдання.** Головною метою даної роботи є дослідження проміжних результатів адміністративно-територіальної реформи та її відповідність концепції сталого розвитку сільської території з відображенням основних першочергових рішень та можливих результатів від її впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні більшість вітчизняних науковців дійшли єдиної думки, що під сталим розвитком сільських територій необхідно розуміти такий розвиток села, за якого забезпечуються зростання сільської економіки, стабілізація чисельності насе-

лення і збільшення тривалості життя, повна і продуктивна зайнятість працездатного населення, підвищення рівня і якості життя на сільських територіях, ощадливе використання та відтворення їх природно-ресурсного потенціалу.

Так, як ми вже раніше наголошували і як підтверджують дослідження вітчизняних науковців, сучасний стан сільських територій знаходиться в досить кризовому соціально-економічному стані і лише зміна вектору розвитку та запровадження ефективних управлінських рішень дозволять змінити таке ганебне становище. У табл. 1 ми узагальнили та конкретизували основні проблеми сільських територій, а також напрями їх вирішення при ефективному впровадженні моделі сталого розвитку, що вже були досліджені та висвітлені вітчизняними науковцями.

Так, як стверджує М.П. Талавиря, основними проблемами сільського розвитку залишаються нестабільні умови і організація праці, низький рівень побутових умов, нестійке матеріальне забезпечення, неякісні житлові умови, занепад

Таблиця 1

**Порівняння основних проблем сільських територій з цілями сталого розвитку сільських територій [1, 5, 6, 7, 9]**

Сучасні проблеми сільських територій	Цілі сталого розвитку сільських територій
Відсутність адаптованої освіти до сталого розвитку. Відсутність мотивації та соціальної підтримки до формування сучасного фахівця, який здатен до активних дій, до самостійного прийняття рішень, гнучкої адаптації до мінливих умов та потреб своєї сільської території [1].	Створення і впровадження регіональної політики, яка передбачає ефективно діючу систему влади й управління у центрі та в регіонах, фінансово-економічне і нормативно-правове забезпечення їх на основі оптимального об'єднання загальнодержавних, регіональних і місцевих інтересів [1].
Відсутність результативної управлінської системи забезпечення якості довкілля та раціонального природокористування [1].	Переорієнтація структурних елементів виробничого потенціалу території та використовуваних ресурсів на дотримання екологічних обмежень (зниження екстернальної шкоди), розроблення ресурсоощадливого процесу виробництва і споживання, організація стійкої грошово-фінансової системи, співпраця у світовій економічній системі щодо реалізації заходів зниження ресурсних потреб та нейтралізації шкідливих викидів, створення відповідних інституцій та інфраструктури на засадах гармонізації потреб у зростанні та збереженні довкілля, врахування інтересів сторін щодо економічної безпеки [5].
Напруженість і погіршення демографічної ситуації; нестача якісної і кваліфікованої робочої сили; згорання соціальної інфраструктури і, як наслідок, зменшення доступності соціально-культурних закладів; постійна самоліквідація сільських поселень [7].	Підвищення рівня конкурентоспроможності людського капіталу та соціальний розвиток; обмежене стійке економічне зростання, що базується на інноваціях, з урахуванням інтересів майбутніх поколінь; екологічна стійкість або мінімізація екологічних ризиків [5].
Зниження зайнятості сільського населення, внаслідок чого чимало найбільш працездатних і кваліфікованих жителів села працюють лише на присадибних ділянках, ведуть власне дрібне виробництво чи виїжджають на заробітки до великих міст або за кордон [9].	Стабільний розвиток сільських поселень і міжсільських територій у частині збільшення обсягу виробництва сільськогосподарської продукції, підвищення ефективності сільського господарства, досягнення повної зайнятості сільського населення та підвищення рівня його життя, раціональне використання земель [6].
Зберігається заборгованість із заробітної плати, несприятливі умови праці і недотримання техніки безпеки, ненормований робочий день, невідповідність робочих місць санітарно-гігієнічним нормам, відсутність соціальних гарантій [9].	Зростання, диверсифікація і підвищення ефективності сільської економіки, стабілізація чисельності населення і збільшення тривалості життя, повна і продуктивна зайнятість працездатного населення, підвищення рівня і якості життя в сільських районах, раціональне використання і відтворення їх природно-ресурсного потенціалу [9].

інженерної інфраструктури, що створює передумови для зростання міграційного потенціалу сільських мешканців і нестійкого сільського розвитку [9].

Також слід зазначити, що досить детальний перелік проблем розвитку сільських територій був зазначений у Концепції Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року [3].

До основних проблем сільських територій у Концепції були віднесені:

- низький рівень розвитку та переважно монофункціональність аграрного сектора;
- низький рівень дохідності сільськогосподарського виробництва;
- відсутність фінансової підтримки дрібних сільськогосподарських товаровиробників;
- обмеженість фінансових ресурсів місцевих бюджетів;
- зменшення кількості об'єктів соціальної інфраструктури села;

- адміністративні перешкоди в залученні інвестицій.

Шляхами вирішення вищезазначених проблем сільських територій були запропоновані наступні (табл. 2).

Програму передбачалося виконати протягом 2010-2020 років.

Отже, аналізуючи основні положення цієї Концепції, слід зазначити, що вона повністю відповідає основним положенням сталого розвитку. Але, на жаль, дана Концепція була відмінена в тому ж самому 2010 році, коли й була прийнята, але вже новим Урядом України і жодні з вищезазначених положень не були прийняті до виконання.

Також слід наголосити на тому, що на сьогодні в Україні здійснюється адміністративно-територіальна реформа, результатом якої є створення нових об'єднаних територіальних громад [4] та формування органів місцевого самоврядування. Ця реформа є невід'ємною складовою децентралізації влади в Україні і націлена на

Таблиця 2

**Шляхи вирішення проблем розвитку сільських територій**

Напрямок рішення	Основні складові рішення
1. Створення сприятливих умов для проживання населення на сільських територіях в результаті:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження соціальних стандартів і нормативів відповідно до європейських;</li> <li>- збільшення розміру заробітної плати до середнього рівня в інших галузях економіки, купівельної спроможності та доходів сільського населення;</li> <li>- залучення членів особистих селянських господарств до системи загальнообов'язкового державного соціального та пенсійного страхування;</li> <li>- розвитку об'єктів соціальної інфраструктури;</li> <li>- сприяння створенню комунальних підприємств для побутового обслуговування сільського населення та благоустрою сільських населених пунктів;</li> <li>- підвищення якості освітніх послуг відповідно до державних стандартів початкової, базової і повної середньої освіти;</li> <li>- надання державної підтримки сільськогосподарським дорадчим службам;</li> <li>- розвитку фізичної культури і спорту;</li> <li>- відновлення та охорони об'єктів історичної, природної та культурної спадщини на сільських територіях;</li> <li>- розвитку сільського аграрного туризму, народних промислів, підприємництва тощо;</li> </ul>
2. Забезпечення охорони навколишнього природного середовища та екологічної безпеки в результаті:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виведення з інтенсивного обробітку деградованих, малопродуктивних та техногенно забруднених сільськогосподарських угідь;</li> <li>- розвитку органічного сільськогосподарського виробництва;</li> <li>- організації, розроблення та забезпечення виконання планів використання земельних, лісових та водних ресурсів;</li> <li>- оптимізації землекористування в результаті удосконалення системи реєстрації прав власності на землю та інше нерухоме майно, формування ринкових земельних відносин;</li> </ul>
3. Підвищення конкурентоспроможності всіх галузей сільського господарства в результаті:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення економічної ефективності аграрного виробництва та підвищення його конкурентоспроможності;</li> <li>- підтримки сільськогосподарських підприємств, особистих селянських і фермерських господарств та сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;</li> <li>- організації оптово-роздрібних ринків сільськогосподарської продукції;</li> <li>- впровадження стандартів безпеки продуктів харчування та підвищення якості сільськогосподарської продукції відповідно до вимог СОТ і ЄС;</li> </ul>
4. Удосконалення системи управління розвитком сільських територій в результаті:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення Національної агенції сталого розвитку сільських територій та її регіональних відділень з наданням їй статусу державної установи;</li> <li>- проведення моніторингу заходів із сталого розвитку сільських територій.</li> </ul>

Джерело: опрацьовано автором на основі [3].

забезпечення ефективної реалізації прав громадян, надання публічних послуг належної якості, збільшення прав і повноважень місцевих громад. Але основне запитання, на яке нам необхідно дати відповідь – чи відповідає зазначена адміністративно-територіальна реформа аспектам сталого розвитку? Для відповіді на це запитання необхідно більш детально зупинитися на основним моментах реформи (рис. 1).

Головна ідея, яка закладена в цю адміністративно-територіальну реформу, – це посилення місцевого самоуправління. Найголовніша перевага для розвитку села – це перехід до політики розвитку знизу вгору, а не навпаки. Коли буде активізований сам потенціал сільських людей, і вони включаються в ці процеси розвитку, які можуть бути ініційовані зверху. Тобто зверху буде окреслена загальна стратегія, але дуже багато буде залежати від низового рівня [10].

Аналізуючи поточну інформацію від Офісу реформ в Сумській області слід зазначити, що є деякі моменти, на які слід звернути особливу увагу. Так необхідно кожен крок, який здійснюється в процесі адміністративно-територіальної реформи, перевіряти на відповідність моделі сталого розвитку сільської території. Нами були проаналізовані завдання, які вирішуються в процесі цієї реформи, а також можливі проблеми при їх вирішенні, а також узагальнена оцінка відповідності кожного завдання моделі сталого розвитку (табл. 3).

Слід зазначити, що проблемними ситуаціями, які виникають в процесі децентралізації та проведення запланованих реформ, необхідно приділяти максимальну увагу. Тому що будь яка помилка чи нерегульована конфліктна ситуація може нанівець, або навіть ще гірше, практично нівелювати всі затрачені ресурси та підірвати й того слабку довіру сільських мешканців до уряду та його намагання відродити міцне і потужне село, куди б поверталася молодь, кваліфіковані спеціалісти, створювалися нові робочі місця, вирішувалися проблеми соціально-економічного та екологічного характеру. Держава повинна надати всю необхідну підтримку сільським територіям і не лише фінансову. Як ми бачимо із проведеного аналізу етапів реформи, що головною залишається проблема недовіри селян до держави і небажання працювати на благо держави та навіть самих себе.

Але, не зважаючи на деякі моменти, вважаємо, що вже започатковані та напрацьовані напрями та отримані результати реформи сприятимуть покращенню розвитку сільських територій, сприятимуть стимулюванню економічного аспекту сталого розвитку, позитивно вплинуть на рівень життя найбільш уразливих верств населення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, під сталим розвитком сільських територій у сучасних умовах, особливо, коли здійснюється адміністративно-територіальна реформа, розуміється формування сільської громади, що у змозі забез-

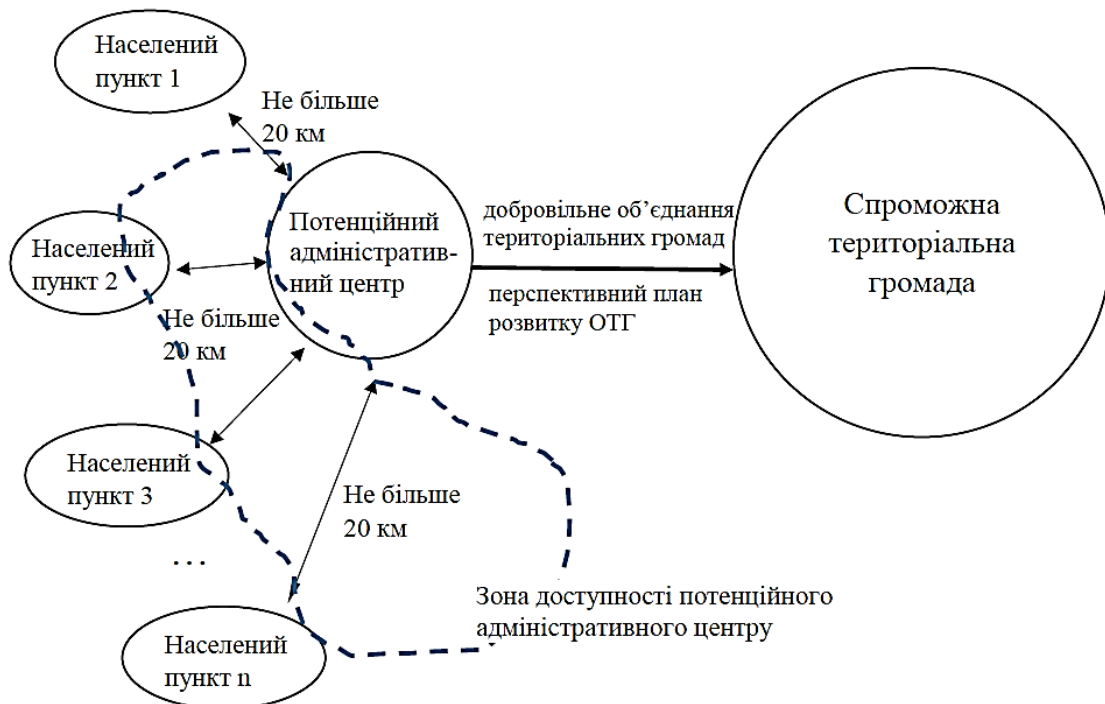


Рис. 1. Схема формування спроможних об'єднаних територіальних громад на території України

Джерело: дослідження автора



**Основні завдання, які вирішує адміністративно-територіальна реформа**

Завдання	Можливі проблеми	Відповідність моделі сталого розвитку
Децентралізації влади і реформування місцевого самоврядування: регіональний розвиток фінансова децентралізація	Ряд сільських та селищних громад виступили категорично проти якогось приєднання, вважаючи себе самодостатніми	Повна відповідність
Формування адміністративних центрів	Не готовність деяких голів сільських та селищних рад йти на об'єднання, ліквідуватися та втрачати власні владні повноваження	Повна відповідність
Спроможність громад та отримання преференцій	Не можливе об'єднання кількох бідних громад, які не спроможні будуть дати в результаті одну багату чи хоча б спроможну. Досить проблематичним є об'єднання малих сіл з великими містами – на думку сільських голів, це призведе до ще більшого їх послаблення.	Необхідні подальші дослідження
Упорядкування соціальної інфраструктури ОТГ	Соціальна напруженість у зв'язку із закриттям ФАПів, амбулаторій, шкіл із малою кількістю учнів	Часткова відповідність
Розробка перспективного плану розвитку	Побоювання, що «бідні» громади можуть так і залишитися бідними	Повна відповідність

*Джерело: дослідження автора*

печити розширене відтворення населення та зростання рівня і якості його життя, виробництво продовольства, сільськогосподарської продукції, забезпечення природоохоронних заходів та ощадливого використання наявних природних ресурсів, турботу про майбутні покоління. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що переведення сільських територій на модель сталого розвитку слід вважати першочерговим завданням у розбудові нашої держави.

Перспективами подальших досліджень є розкриття сенсу та аналіз необхідних вимог щодо формування спроможних громад, обґрунтування перспективних шляхів щодо забезпечення такої спроможності та обґрунтування основних положень, які повинні міститися в перспективному плані розвитку ОТГ та його відповідності моделі сталого розвитку.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Баштова М. О. Трансформаційні зрушення регіональної політики сталого розвитку / М.О. Баштова // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2016. – Т. 21. – № 9(51). – С. 95-98.
2. Губені Ю. Розвиток сільських територій: деякі аспекти європейської теорії і практики / Ю. Губені // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 62 – 70.
3. Державна цільова програма сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року (Концеп-

ція). [Електронний ресурс] / Міністерство аграрної політики та продовольства України. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua>

4. Закон України від 05.03.2015 р. № 157\_VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

5. Карпінський Б.А. Модель сталого розвитку економіки: формування та порівняльна динаміка змін. Частина 1. /Б.А. Карпінський, І.М. Васильків, О.Б. Карпінська, А.Б. Шевців // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – № 25.7. – С. 13-23.

6. Прокопа І.В. Сільські території України: дослідження і регулювання розвитку // І.В. Прокопа // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 50 – 56.

7. Саблук П.Т. Розвиток сільських територій – запорука відродження аграрної України / П.Т. Саблук // Вісник аграрної науки. – 2006. – № 5. – С. 21–23.

8. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 776 с.

9. Талавира М.П. Розвиток сільських територій на засадах сталості /М.П. Талавира// Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2016. – № 1(47). – Т.2. – С. 146-150.

10. Харчук С. А. Соціально-економічний розвиток сільських територій: проблеми та шляхи вирішення / С. А. Харчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 12. – С. 20-23.



## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### ВАРІАТИВНІ СЦЕНАРІЇ ЗМЕНШЕННЯ ПРОТИДІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

### OPTIONS SCENARIOS TO REDUCE STAFF RESISTANCE IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING CHANGES IN THE ORGANIZATION

УДК 65.014.8

**Балдинюк А.Г.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

*Стаття містить варіативні сценарії зменшення протидії персоналу при запровадженні змін в організації. Автор розглядає основні причини спротиву змінам, методи їх виявлення та подальшої організації ефективної команди запровадження змін.*

**Ключові слова:** управління змінами, менеджмент організацій, управління персоналом, опортунізм персоналу, динамічне лідерство.

*Статья содержит вариативные сценарии уменьшения противодействия персонала при внедрении изменений в организации. Автор рассматривает основные причины сопротивления изменениям, методы их выявления и дальнейшей организации*

*эфективной команды внесения изменений.*  
**Ключевые слова:** управление изменениями, менеджмент организаций, управление персоналом, опортунізм персонала, динамическое лидерство.

*This article contains divergent scenarios reduce counter staff in implementing changes in the organization. The author examines the main causes of resistance to change, methods of detection and follow-up of an effective team to implement change.*

**Key words:** change management, organization management, personnel management, personnel opportunism, dynamic leadership. Change management strategy in the organization.

**Постановка проблеми.** Теорія і практика запровадження змін в організації достатньо розвинені та представлені в наукових і практичних роботах менеджерів. Зміни супроводжують життєвий цикл розвитку організації, запровадження нових виробничих та управлінських технологій. Серед різноманітних причин неефективного запровадження змін можна виокремити проблему спротиву персоналу. Ця складна соціально-психологічна проблема розглядається фахівцями в різних галузях і залишається актуальною для різноманітних організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед напрямів вирішення проблеми зменшення протидії персоналу в процесах запровадження змін в організації можна виокремити такі, як: дослідження формування та реалізації стратегії управління змінами; зміни та управління персоналом в організації; психологічні аспекти поведінки персоналу в процесах запровадження змін, принципи та методи управління проектами та формування проектною команди, підтримки запроваджених змін за допомогою спеціальних підрозділів та електронного інформаційного середовища. У дослідженні були використані роботи таких авторів, як: С. Бушуєв [1], Г. Вукотіч [2], Л. Грейнер [3] Д. Дак [4]; П. Друкер [5]; Р. Каплан [6], О. Коваленко [7], Дж. Коттер [8], П. Лотич [9], П. Марковиц [10], С. Турчина [11] та інших.

Узагальнення відомих підходів та формування варіативних сценаріїв зменшення протидії персоналу в процесах запровадження змін в організації у роботах вчених висвітлено недостатньо та потребує подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення причин протидії персоналу змінам та формування сценаріїв зменшення спротиву.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Базовими документами управління змінами повинні бути загальна стратегія та стратегія управління змінами, визначеність ролі кожного підрозділу та його персоналу і наслідків цих змін для персоналу. Організаційна структура запровадження змін повинна формуватися з постійної (традиційної) структури і включати в себе представників топ-менеджменту та гнучкої структури команди проекту запровадження змін. Зміни не можуть бути постійними, вони повинні бути унікальними, для їх запровадження необхідно визначити ресурси та команду. Всі ці вимоги відповідають основним ознакам проекту. Саме тому доцільно використовувати інструменти проектного менеджменту та динамічного лідерства в команді проекту. Крім того, в команді повинні бути обов'язково присутніми всі керівники підрозділів, яких будуть стосуватись зміни. Самі зміни повинні бути оцінені з точки зору ризику одержання позитивних результатів, а також щодо спротиву персоналу. Ідеальною є ситуація, коли в організаційній структурі організації є відділ управління змінами (або стратегією). Цей підрозділ формує проектні команди для запровадження змін та слідкує щодо балансу представників топ-менеджменту, підрозділів, проектних менеджерів та консультантів у таких групах. Організація (За П. Друкером) повинна стати лідером змін [5]. У залежності від стратегічних напрямів змін визначаються з консультантами та варіантами аналізу внеску кожного працівника

у стратегічний пріоритет та вплив змін на його діяльність [9]. Кращий інструмент для лідерів змін виявлення причин та типових ситуацій протидії та формування сценаріїв її зменшення. Крім того, до внесення змін, необхідно передбачити основні причини опору. Розглянемо основні з них [10]:

1. Страх невідомого. Зменшення цієї причини можливо шляхом інформування, обговорення, формування електронних підказок щодо результатів запровадження змін, фокусування на бонуси при впровадженні, постійний коучинг.

2. Недовіра керівництву та проектним менеджерам. Ця причина не може бути усунена методами роз'яснення. Цілком очевидно, що, якщо рівень довіри низький, запроваджувати зміни зарано.

3. Втрата роботи (безпеки). Чітко визначені обов'язки та повноваження персоналу після запровадження змін дозволяють зменшити опір за цією причиною.

4. Поганий вибір часу. Кризові явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі (хоча вони можуть стати і стимуляторами змін); занадто багато змін за короткий час; непідготовленість персоналу або/і технологій – все це свідчить про невідповідність вибраного часу для запровадження змін.

5. Схильність особистості до змін. Наявність лідерів змін в цільових групах дозволить сформулювати колективне позитивне відношення до змін. Якщо ж таких лідерів не існує, а більшість працівників не схильні до змін, то результатом буде саботаж змін.

Крім факторів страху та обмеженості співробітника є також фактор інформаційної недостатності. Співробітники вважають зміни непотрібними або такими, які тільки погіршать ситуацію. Наслідки протидії змінам призводять до збільшення часу та ресурсів, яких потребує організація, зменшення ефективності організаційних змін, збільшення соціальної напруги в організації, втрати іміджу та довіри керівника змін; а в деяких випадках і до відмови від змін.

Основні моделі управління змінами такі, як: модель К. Левіна «розморожування – зміна – заморожування»; Л. Грейнера «тиск і спонукання; посередництво та переорієнтація уваги; діагностика і визначення конкретних проблем; вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу; експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування); підкріплення і згода» [3], а також дві концепції Гарвардської школи – теорія Е та теорія О передбачають як примусові методи управління змінами, так і залучення працівників [11]. Серед моделей управління змінами, слід виокремити модель Коттера. Вона базується на таких основних принципах [8].

1. Переконавання персоналу в тому, що майбутнє – за стратегією постійних перетворень, тому що тільки вони здатні привести організацію до стабільного успіху.

2. Створення команди реформаторів, наділеної повноваженнями, необхідними для управління змінами; забезпечення злагодженої роботи групи. Учасники команди повинні мати достатні знання, мати доступ до потрібної інформації, користуватися довірою персоналу компанії і проявляти лідерські якості. Фахівці проектної команди змін повинні вміти працювати в команді, мати спільне бачення поставлених цілей і не ставити свої інтереси понад усе – найчастіше саме конфлікт інтересів ускладнює процес перетворень в організації. Будучи злагодженим, цілісним організмом, команда здатна здійснити найскладніші корпоративні перетворення.

3. Визначення перспектив і стратегії створення концепції майбутнього для координації зусиль реформаторів; формулювання стратегії здійснення змін. Для донесення свого бачення до колег керівнику краще відмовитися від авторитарного стилю управління, інакше йому не вдасться подолати непорозуміння і опір з боку співробітників. Набагато ефективніше інша тактика – роз'яснити співробітникам, до чого прагне компанія. Тоді вони будуть самостійно оперативно рухатися в заданому напрямку. Простота, приземленість, здійсненність, гнучкість і акцентування на найважливіших завданнях – невід'ємні риси привабливою концепції майбутнього.

4. Пропаганда нової концепції майбутнього і стратегії змін усіма можливими засобами; вироблення еталонної рольової моделі поведінки команди реформаторів.

5. Створення умов для широкої участі співробітників у перетвореннях усунення перешкод; заміна систем і структур, які дискредитують ідею змін; сприяння всім, хто не боїться ризикувати, мислить і діє нетрадиційно. Цей етап містить у собі безліч небезпек, здатних навіть у найактивніших співробітників відбити бажання долучитися до спільної справи. Неготовність персоналу працювати в нових умовах – одна з головних перешкод. Тому, щоб досягти бажаних змін і втілити нове бачення в реальність, співробітникам потрібно надати необхідну інформацію і наділити їх повноваженнями.

6. Отримання швидких результатів планування помітних всім позитивних змін (вигод); вміння домагатися цих вигравів; моральне і матеріальне заохочення тих, хто домагається позитивних змін. Але завоювання підтримки і довіри співробітників недостатньо. Навіть сама довгострокова програма перетворень вимагає досягнення швидких результатів. Якщо менеджери не подбають про це, негативні наслідки неминучі. Менеджер повинен

балансувати між оперативними і стратегічними завданнями і чітко усвідомлювати: запускаючи масштабний процес перетворень, він ризикує віддати пріоритет довгостроковим цілям, тому необхідно застосовувати методику «малих кроків».

7. Закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін за мірою зростання довіри полегшується заміною всіх нескоординованих структур, систем і політики, які не відповідають цілям змін; прийняття на роботу співробітників, здатних втілити в життя нове бачення, сприяння їх професійному та службовому зростанню; поглиблення реформ за допомогою нових проектів, програм і агентів змін. Саме на цьому етапі опозиційні сили в компанії можуть знову активізуватися, тому про стабільність і перепочинок не може бути й мови. У закріпленні досягнутих результатів важливу роль відіграє внутрішній взаємозв'язок між підрозділами. Зростаюча конкуренція підсилює внутрішню залежність і тісну інтеграцію всіх ланок системи, що тільки ускладнює процес здійснення змін. Менш болісно зміни здійснюються в тих організаціях, які складаються з незалежних підрозділів. Але такі ситуації зустрічаються дуже рідко.

8. Збереження змін у корпоративній культурі, вдосконалення роботи з метою задоволення потреб клієнтів, зростання продуктивності, поліпшення стилю керівництва і підвищення ефективності управління; роз'яснення взаємозв'язку нового стилю роботи і організаційних успіхів.

Управління змінами повинно відбуватися в середовищі організації за визначеними цінностями. Так наприклад в компанії Джeneral Електрік визначають «4Е» (Energy, Energizer, Edge, Execution). Це, по-перше, «енергія» як здатність виробляти величезну кількість персональної енергії, що є основою для здатності діяти. По-друге, наявність лідерів – енерджайзерів, що вміють мотивувати і обов'язково «заряджати» інших ентузіазмом – «інфекційний» ентузіазм для максимальної реалізації потенціалу організації. По-третє, вміння приймати рішення, конкурентний дух, інстинктивне прагнення до швидкості та ефективності, чіткі переконання і сміливі судження, креативність [2]. Четвертим фактором є здатність досягати результат.

Базуючись на представлених моделях та власному досвіді можна запропонувати такі сценарії подолання протидії персоналу.

1. Інформування та обговорення.
2. Залучення і співробітництво.
3. Переговори та угоди.
4. Делегування повноважень.
5. Методи примусу – звільнення, кадрові перестановки.
6. Забезпечення додаткових стимулів.

Розглянемо плани розробки сценаріїв. Сценарій «Інформування та обговорення» передбачає

планування заходів щодо підготовки персоналу до змін; обговорення проблем та представлення варіантів з усунення після запровадження змін; формування проектної команди та плану запровадження проекту змін. Реалізація сценарію потребує формування чіткого розкладу інформування та каналів обговорення під час запровадження змін. Такими каналами можуть бути збори проектної групи, співробітників, електронне обговорення на форумах і чатах тощо.

Сценарій «Переговори та угоди» передбачає реалізацію низки переговорів з кожним працівником для визначення його ролі в запровадженні змін та після закінчення проекту. Кожен працівник повинен зрозуміти сутність свого внеску та зміни, які повинні статися з ним самим, необхідність навчання або перекваліфікації.

Сценарій «Делегування повноважень» вимагає змін в бізнес-процесах та їх реструктуризацію. Частіше всього, такий сценарій запроваджується при активізації застосування інформаційних технологій. Делегування повноважень іншим організаціям, автоматизованим системам, перерозподіл обов'язків серед учасників управлінських і технологічних процесів потребує розуміння та моделювання майбутньої діяльності з можливими варіантами реалізації.

Два останніх сценарії можуть бути об'єднані у формалізований сценарій здійснення процесів звільнення та кадрових перестановок.

Управління змінами обов'язково передбачає забезпечення додаткових стимулів (бонусів) для персоналу. Але, не завжди особливо на першому етапі запровадження змін такі стимули зрозумілі персоналу. Загальна схема сценарію додаткових стимулів для прийняття нововведень представлена на рис. 1.

Окремим сценарієм є сам проект запровадження змін, який повинен здійснюватися шляхом запровадження проектного менеджменту та динамічного лідерства як у команді проекту, так і в цільових групах запровадження проекту. Успіх проекту залежить від таких факторів:

1. Розуміння змін на всіх етапах та місцях впровадження з можливістю інформативного забезпечення всіх учасників процесів запровадження змін.
2. Вміння забезпечити взаєморозуміння та необхідну мотивацію учасників проектної команди та всіх задіяних співробітників.
3. Співпраця між проектною командою та всіма підрозділами організації.
4. Ентузіазм проектної групи.
5. Відповідальність проектної групи та всіх керівників.
6. Особисті та управлінські якості керівників проектної групи та організації.
7. Повноваження проектного і топ-менеджменту.



Рис. 1. Загальна схема сценарію «Додаткові стимули для учасників процесів запровадження змін»

8. Адекватність процедур запроваджених змін одержаням результатам.

Підтримка змін після проекту може бути здійснена за допомогою визначеного провідного підрозділу або шляхом створення нової структури, а також за допомогою запровадження розвинутого електронного інформаційного середовища з базою знань відповідно запроваджених змін.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, запропоновані сценарії можуть бути запроваджені як окремі заходи, так і комплексна складова стратегії управління змінами. Успіх проекту запровадження змін залежить від багатьох факторів, головним з яких є прийняття змін персоналом та їх впровадження в корпоративну культуру організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бушуев С.Д. Динамическое лидерство в управлении проектами / С.Д. Бушуев, В.В. Морозов, Киев: Украинская ассоциация управления проектами. – 2000. – 312 с.
2. Vukotich George 10 Steps to Successful Change Management / George Vukotich – Publisher: ASTD Press. – 2011. – 250 p.
3. Greiner Larry E. Patterns of Organization Change / Larry E. Greiner, Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and

Development [Electronic resource], Access: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>. – Name of the screen.

4. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Дак. – М.: Альпина паблишер, 2002. – 320 с.

5. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер, М: МИФ, 2009. – 156 с.

6. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.

7. Коваленко О.О. Створення інформаційного мережевого простору організації. Методологія та моделювання: Монографія. / О.О. Коваленко – Вінниця: ВЦ ВФЕУ, 2009. – 232 с.

8. Kotter John P. Leading Change, / Kotter John P. – Publisher: Harvard Business Review Press. – 2012. – 280 p.

9. Lotich P. Steps to implementing successful organizational change (august 5, 2014) / P. Lotich [Electronic resource], Access: <http://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change/> – Name of the screen.

10. Markiewicz P. Change Management in the Strategy Implementation Process / P. Markiewicz // Intellectual Economics. – 2011. – Vol 5, № 2. – 257-267.

11. Турчина С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С. Г. Турчина // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2016. – випуск 1 (67). – С. 11-14.



## ПОЗИЦІЮВАННЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ «ADL/LC»

### POSITIONING OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES BASED ON «ADL/LC» MODEL

УДК 005.332.4:005.21:005.52:339.146.2:621.65

**Божкова В.В.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри маркетингу та УІД  
Сумський державний університет  
**Носонова Л.В.**  
методист факультету підвищення  
кваліфікації викладачів  
Сумський державний університет

*У статті запропоноване вдосконалення методичного підходу до визначення позиціювання машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку промислового насособудування з використанням моделі «ADL/LC». Пропозиції апробовано на машинобудівних підприємствах м. Суми, які виробляють насосне обладнання промислового призначення: ПАТ «Сумське НВО»; ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»; ПАТ «Свеський насосний завод». Для кожного підприємства сформульовано рекомендації щодо вибору стратегій подальшого розвитку.*

**Ключові слова:** машинобудування, стратегічний аналіз, конкурентне позиціювання, SNW-аналіз, ADL/LC-аналіз, промислове підприємство.

*В статье предложено совершенствование методического подхода к определению позиционирования машиностроительных предприятий на отечественном рынке промышленного насосостроения с использованием модели «ADL/LC». Предложения апробированы на машиностроительных предприятиях г. Сумы, производящих насо-*

*ное оборудование промышленного назначения: ПАО «Сумское НПО»; ПАО «Сумской завод» Насосенергомаш»; ПАО «Свеський насосный завод». Для каждого предприятия сформулированы рекомендации по выбору стратегий дальнейшего развития.*

**Ключевые слова:** машиностроение, стратегический анализ, конкурентное позиционирование, SNW-анализ, ADL/LC-анализ, промышленное предприятие.

*The article proposes the improvement of the methodical approach to the definition of positioning of machine-building enterprises in the domestic market of industrial pump construction using the model «ADL/LC». Proposals were approved at the machine-building enterprises in Sumy, which produce pumping equipment for industrial using: PJSC «Sumy NGO»; PJSC «Sumy Plant «Nasosenergomash»; PJSC «Sweex Pumping Plant». For each enterprise, recommendations for choosing further development strategies are formulated.*

**Key words:** machine building, strategic analysis, competitive positioning, SNW analysis, ADL/LC analysis, industrial enterprise.

**Постановка проблеми.** у сучасних умовах нестабільності ринків промислового насособудування підприємства машинобудівної галузі повинні розробляти чітку тактику власного конкурентного позиціювання, що відповідатиме основному стратегічному вектору їх розвитку. Одним з дієвих інструментів для розробки конкурентного позиціювання є застосування стратегічного аналізу, який за умови використання моделей і методів, що відповідають специфіці виробництва й збуту продукції, дозволяє визначити управлінські рішення, що сприятимуть стабільному розвитку підприємств.

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

Особливості проведення стратегічного аналізу, прийоми та методи розробки стратегічних планів, проектів і програм розглянуті у працях науковців: Кулакової С., Пritули А. [3], Трухан О. [4], Пуцентейло П., Гуменюк О. [5], Фроленко Р., Жукевич С. [6] та інших. Особливості вітчизняного та зарубіжного досвіду застосування методів стратегічного аналізу для визначення позиціювання підприємств досліджували такі вчені, як: Попов В., Касьянов В., Савченко І. [1], Сабірова А. [7], Нижник В., Ніколайчук М. [8] та інші. Але проблематика стратегічного конкурентного позиціювання вітчизняних підприємств саме машинобудівної галузі, на наш погляд, досліджена не достатньо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вітчизняні науковці у практиці визначення позиціювання підприємств шляхом проведення стратегічного аналізу рекоменду-

ють застосовувати стратегічні моделі, розроблені провідними зарубіжними компаніями, однією з яких є модель «ADL/LC» (Arthur D. Little). Натомість інші науковці переконані, що дана модель особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і, бізнес може не досягнути своєї мети, якщо вчасно не застосувати відповідну стратегію [1, с. 164]. Варто зазначити, що у наукових працях мало уваги приділено складовим, які необхідно включати до складу параметрів, на основі яких будується дана модель – «стадії життєвого циклу» та «конкурентна позиція підприємства» при застосуванні її до вітчизняних підприємств, зокрема, машинобудівних.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження позиціювання машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку промислового насособудування на основі вдосконаленої моделі «ADL/LC».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Позиціювання – це маркетингове забезпечення товару бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців (образ). Позиція компанії чи продукту показує чим він унікальний (яку має УТП – унікальну торговельну пропозицію), чим відрізняється від конкурентів, чим корисний споживачу [2]. У даному дослідженні визначення «позиціювання» пропонуємо розуміти у прив'язці до конкурентних позицій машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку промислового насособудування.

Конкурентне позиціювання – позиціювання, яке базується на демонстрації переваг товарів підпри-



емства над товарами конкурентів [2]. Для машинобудівних підприємств воно відіграє значну роль у системі стратегічного управління, дозволяючи визначити резерви та шляхи підвищення ефективності їх діяльності. Стратегія виступає важливим складовим елементом успішного позиціонування будь-якого підприємства машинобудування. Вдало розроблена стратегія визначає орієнтир на пряму розвитку підприємств.

Вибір стратегії передбачає, що серед усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, які відкриваються перед підприємством, керівництво обирає конкретний, якомога доцільніший та ефективніший напрям [3].

За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково-обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень [4]. В основі стратегічного аналізу – дослідження внутрішніх та зовнішніх (позитивних і негативних) факторів підприємства, які у майбутньому зможуть вплинути на його економічне становище. Його метою є оцінка найбільш значущих чинників впливу на поточний і майбутній стан суб'єкта господарювання.

Стратегічний аналіз спрямований на визначення стану господарської діяльності підприємства в конкретний період часу. У ході виконання стратегічного аналізу визначається оцінка реалістичності стратегічних цілей [5, с. 198]. Ефективному та обґрунтованому прийняттю стратегічних рішень підприємств сприяє релевантна інформація, яка є базою для проведення стратегічного аналізу. Таким чином, стратегічний аналіз є засобом перетворення інформаційних даних, отриманих у результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, у базу даних для прийняття апаратом управління стратегічних рішень. Серед інструментів стратегічного аналізу широке практичне застосування отримали [5, с. 199-200]:

- матриця «BCG» (Boston Consulting Group);
- матриця «GE/McKinsey» (General Electric / McKinsey);
- модель «McKinsey/7S»;
- матриця «Shell/DPM» (Shell/Direct Policy Matrix);
- матриця «Hofer/Schendel»;
- матриця «ADL/LC» (Arthur D. Little/Life Cycle);
- матриця зростання А.Т. Kearney;
- модель ABCD.
- модель SPACE;
- модель трьох ціннісних критеріїв М. Трейсі і Ф. Вірсема;
- метод аналізу LOTS;
- GAP - аналіз;
- STEP - аналіз;
- SWOT - аналіз.

Найуживанішими на Заході методами оцінювання якості видів діяльності компанії є моделі,

представлені у вигляді матриць, де кожен сектор бізнесу (господарський підрозділ) графічно позиціонується на полях дво- або тривимірної аналітичної матриці [6, с. 126].

Зупинимося на матриці «ADL/LC» більш детально. У цій матриці ситуація на ринку описується від зародження до старіння продукту (тому в назві присутнє поняття "Life Cycle" – життєвий цикл), а конкурентне становище має 5 станив – від слабого до домінуючого. Концепція моделі полягає в тому, що портфель продуктів або видів бізнесу компанії повинен бути збалансованим та визначатися життєвим циклом цих продуктів: види бізнесу або продукти повинні знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, бути диверсифікованими. Завдання матриці – встановити придатність конкретних стратегій у прив'язці до двох вимірів [7, с. 80]. Модель «ADL/LC» надає наступні можливості для машинобудівних підприємств:

- врахування рівня рентабельності, ризиків, потреби у ресурсах;
- розгляд усіх стратегій для окремих видів діяльності підприємств;
- оцінки діяльності конкурентів при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність.

Дана модель поєднує параметр «стадії життєвого циклу» (народження (впровадження), розвиток (зростання), зрілість, спад (занепад)) та параметр «конкурентна позиція підприємства» (провідна (домінуюча), сильна, сприятлива, упевнена (захищена) чи слабка (гранична)).

На думку авторів [8] правильним є виділення двох аспектів цієї моделі: фінансового (рис. 1), представленого у спрощеному варіанті, що надає їй схожості і з матрицею BCG, та стратегічного (рис. 2) [8, с. 113].

Уважаємо, що матриця «ADL/LC» стратегічного аналізу може бути застосована для визначення позиціонування машинобудівних підприємств вітчизняного ринку промислового насособудування, адже продукція таких підприємств (різні види насосів) постійно вдосконалюються, з'являються нові модифікації тощо.

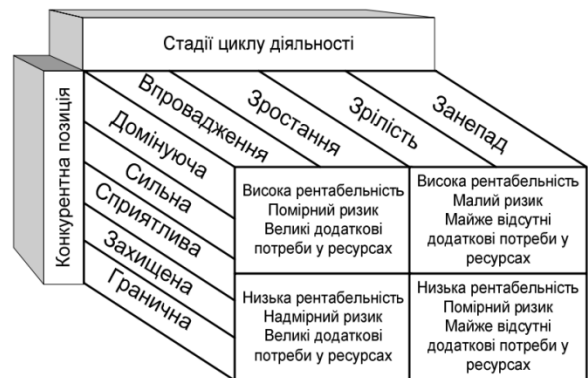


Рис. 1. Матриця «ADL/LC» (фінансовий аспект) [8]

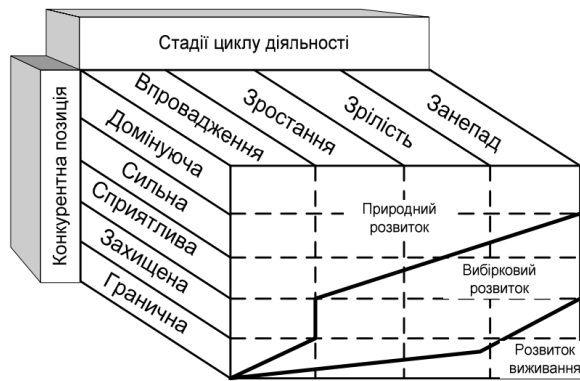


Рис. 2. Матриця «ADL/LC» (стратегічний аспект) [8]

Наразі основними підприємствами Сумської області, що виробляють насосне обладнання промислового призначення виступають:

- ПАТ «Сумське НВО» [9];
- ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [10];
- ПАТ «Свеський насосний завод» [11].

Високоякісна продукція, широкий асортиментний ряд та номенклатура, налагоджені партнерські зв'язки дозволяють підприємствам впевнено конкурувати між собою на вітчизняному ринку промислового насособудування. Насоси, які випускають дані підприємства, широко використовуються в металургійній, хімічній, атомній та тепловій енергетиці, у житлово-комунальному та сільському господарствах тощо. Розглянемо етапи побудови матриці «ADL/LC» для визначення позиціонування вищезазначених підприємств.

**Етап 1:** Визначення стадій життєвого циклу підприємств за результатами аналізу графіків зміни обсягів реалізованої продукції за період з 2012 р. по 2016 р. (рис. 1-3) за даними річних звітів підприємств.

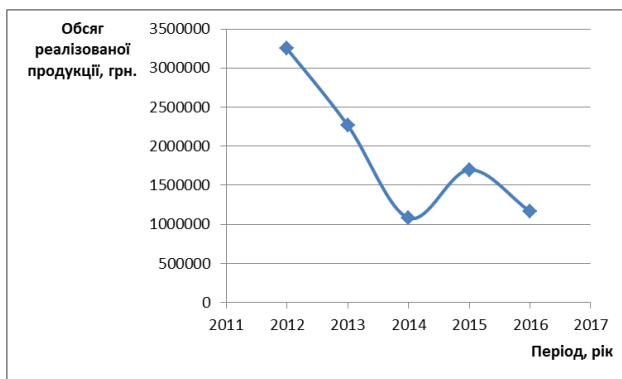


Рис. 3. Життєвий цикл ПАТ «Сумське НВО»

Проаналізувавши графіки можна стверджувати, що ПАТ «Сумське НВО» знаходяться на стадії спаду, а ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» знаходиться на стадії зрілості. Також можна припустити, що для ПАТ «Свеський насосний завод» можливий розвиток за «гребінчастою кривою»

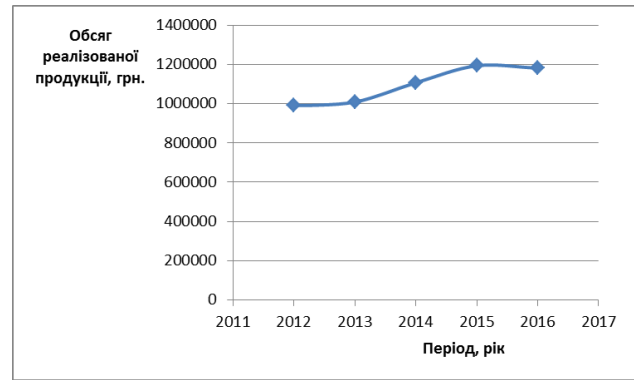


Рис. 4. Життєвий цикл ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

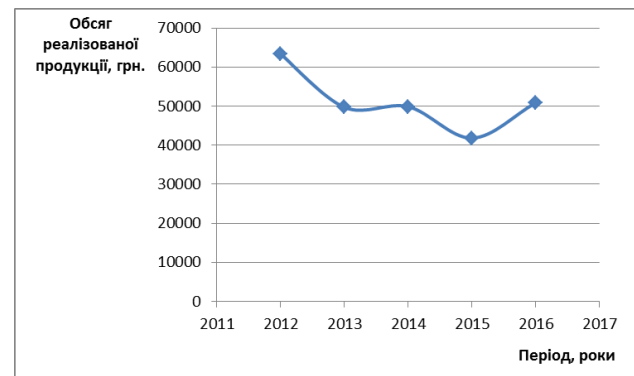


Рис. 5. Життєвий цикл ПАТ «Свеський насосний завод»

(різновид кривої життєвого циклу з кількома послідовними циклами, які з'являються за результатами модернізації чи вдосконалення виробництва, оновлення обладнання, асортиментного ряду продукції за рахунок відкриття нових характеристик, нових способів (умов) використання, появи нових споживачів тощо).

**Етап 2:** Формування показників за факторами «Конкурентна позиція». Для визначення конкурентної позиції підприємств пропонуємо скористатися результатами SNW-аналізу підприємств (табл. 1).

Зауважимо, що SNW-аналізи для ПАТ «Сумське НВО» (табл. 2) та ПАТ «Свеський насосний завод» (табл. 3) проведені за однаковими переліками внутрішніх ресурсів підприємства.

**Етап 3:** Визначення сили впливу кожного з показників за факторами «Конкурентна позиція» (P):

а) для кожного показника конкурентної позиції підприємств визначаємо коефіцієнти вагомості (V) (від 0 до 1), враховуючи їх вплив на конкурентну позицію підприємства в цілому;

б) для кожного показника конкурентної позиції підприємств проставляємо бальну оцінку (B) (від 1-найнижча до 10-найвища);

в) визначаємо силу впливу кожного з показників:

$$P = V * B, \quad (1)$$

г) знаходимо для кожного підприємства загальну оцінку за фактором «конкурентна позиція».

Таблиця 1

**SNW-аналіз ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»**

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	+		
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади		+	
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва		+	
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	+		
9. Наявність власних обігових коштів	+		
10. Платоспроможність підприємства	+		
11. Стабільність замовлень		+	
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції	+		
14. Цінова політика			+
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці			+
19. Мотивація та стимулювання працюючих			+
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати			+
Всього	7	8	6

Джерело: [12]

Таблиця 2

**SNW-аналіз ПАТ «Сумське НВО»**

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту		+	
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту			+
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	+		
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва			+
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів		+	
9. Наявність власних обігових коштів			+
10. Платоспроможність підприємства			+
11. Стабільність замовлень			+
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції			+
14. Цінова політика		+	
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці			+
19. Мотивація та стимулювання працюючих			+
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати			+
Всього	2	8	11

SNW-аналіз ПАТ «Свеський насосний завод»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту			+
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади		+	
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва		+	
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів			+
9. Наявність власних обігових коштів			+
10. Платоспроможність підприємства		+	
11. Стабільність замовлень		+	
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції		+	
14. Цінова політика	+		
15. Контроль якості продукції	+		
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці			+
19. Мотивація та стимулювання працюючих		+	
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати		+	
Всього	4	11	6

Розрахуємо загальні оцінки за фактором «конкурентна позиція» для аналізованих підприємств (табл. 4).

*Етап 4:* Побудова матриці «ADL/LC» для визначення конкурентного позиціонування підприємств Сумської області, що виробляють насосне обладнання промислового призначення:

а) на горизонтальній вісі відкладаємо фактор «конкурентна позиція», на вертикальній – «стадії життєвого циклу», розділивши таким чином поле матриці на 25 квадратів;

б) відкладаємо узагальнені оцінки за фактором «конкурентна позиція» (для ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» – 6,07; ПАТ «Сумське НВО» – 3,67; ПАТ «Свеський насосний завод» – 5,12) та розміщуємо підприємства у відповідному квадраті життєвого циклу (ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш» – зрілість; ПАТ «Сумське НВО» – спад; ПАТ «Свеський насосний завод» – зростання) отримуємо матрицю «ADL/LC» для даних підприємств (рис. 6).

*Етап 5:* Формування комплексу стратегічних дій для покращення/закріплення конкурентних позицій підприємств (табл. 5).

Упровадження визначених за результатами дослідження стратегій дозволить промисловим підприємствам поліпшити свої конкурентні позиції на ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Модель «ADL/LC» може бути застосована як для визначення фактичної конкурентної позиції

кожного виду діяльності підприємств машинобудування, так і для вибору оптимальної стратегії розвитку. Застосування моделі «ADL/LC» для визначення конкурентного позиціонування машинобудівних підприємств на вітчизняному ринку промислового насособудування дає змогу визначити оптимально-ефективну стратегію розвитку підприємств, оцінити ефективність кожної сфери їх діяльності, зосередити увагу на найбільш перспективних та успішних напрямках розвитку.

За результатами проведеного ADL/LC-аналізу сформульовано наступні пропозиції до вдосконалення стратегічного плану розвитку підприємств:

– для ПАТ «Сумське НВО» – у зв'язку зі знаходженням підприємства на стадії життєвого циклу «Спад» та наявністю міцних конкурентних позицій рекомендуємо не виходити з ринку, а зосередити свої потужності на виробництві продукції, яка матиме попит у потенційних споживачів на даний момент (складові й комплектуючі для насосів, поставки їх підприємствам внутрішнього та зовнішніх ринків збуту, виробництво інших видів продукції, у т.ч. інноваційної), що сприятиме збільшенню рівня платоспроможності підприємства, кількості замовлень тощо; посиленню репутації підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту та, як наслідок, позитивно відобразиться на рівні заробітної плати працівників, дозволивши підприємству покращити свої конкурентні позиції та перейти до наступної стадії життєвого циклу за «гребінчастою кривою»;

Таблиця 4

**Визначення загальної оцінки за фактором «конкурентна позиція»**

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Коефіцієнт вагомості (V)	Сила впливу показників за факторами «Конкурентна позиція» (P)		
		ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»	ПАТ «Сумське НВО»	ПАТ «Свеський насосний завод»
1. Досвід роботи підприємства	0,07	10*0,07 = 0,7	9*0,07 = 0,63	10*0,07=0,7
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	0,04	6*0,04 = 0,24	3*0,04 = 0,12	6*0,04=0,24
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	0,06	6*0,06 = 0,36	3*0,06 = 0,18	4*0,06=0,24
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади	0,01	4*0,01 = 0,04	6*0,01 = 0,06	4*0,01=0,04
5. Організаційна структура виробництва	0,02	4*0,02 = 0,08	4*0,02 = 0,08	4*0,02=0,08
6. Рівень рентабельності виробництва	0,07	5*0,07 = 0,35	3*0,07 = 0,21	4*0,07=0,28
7. Якість матеріальної бази	0,05	6*0,05 = 0,30	4*0,05 = 0,20	4*0,05=0,20
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	0,04	7*0,04 = 0,28	4*0,04 = 0,16	3*0,04=0,12
9. Наявність власних обігових коштів	0,06	8*0,06 = 0,48	3*0,06 = 0,18	4*0,06=0,24
10. Платоспроможність підприємства	0,06	7*0,06 = 0,42	2*0,06 = 0,12	5*0,06=0,30
11. Стабільність замовлень	0,06	6*0,06 = 0,36	2*0,06 = 0,12	6*0,06=0,36
12. Відносини з постачальниками	0,04	6*0,04 = 0,24	4*0,04 = 0,16	6*0,04=0,24
13. Збут продукції	0,07	9*0,07 = 0,63	3*0,07 = 0,21	6*0,07=0,42
14. Цінова політика	0,08	4*0,08 = 0,32	4*0,08 = 0,32	7*0,08=0,56
15. Контроль якості продукції	0,05	6*0,05 = 0,30	6*0,05 = 0,30	7*0,05=0,35
16. Організаційна структура кадрів	0,03	2*0,03 = 0,06	3*0,03 = 0,09	3*0,03=0,09
17. Рівень корпоративної культури	0,02	4*0,02 = 0,08	3*0,02 = 0,06	3*0,03=0,09
18. Умови праці	0,04	2*0,04 = 0,08	2*0,04 = 0,08	2*0,04=0,08
19. Мотивація та стимулювання працюючих	0,03	5*0,03 = 0,15	2*0,03 = 0,06	3*0,03=0,09
20. Якість персоналу	0,05	6*0,05 = 0,30	5*0,05 = 0,25	4*0,05=0,20
21. Рівень заробітної плати	0,05	6*0,05 = 0,30	2*0,04 = 0,08	4*0,05=0,20
Всього	1	6,07	3,67	5,12

Таблиця 5

**Комплекс стратегічних дій для покращення/закріплення конкурентних позицій підприємств**

Підприємство	Рекомендовані стратегії (за результатами матриці ADL/LC аналізу та за матеріалами [8, с. 362-364])
ПАТ «Сумський завод Насосенергомаш»	Прибутковість – позитивна Грошовий потік – позитивний Інвестиції – реінвестування за необхідності Можливі стратегії – утримання конкурентного положення (А, С, N, U, V, W). Зростання частки ринку зі збільшенням виробництва (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U)
ПАТ «Сумське НВО»	Прибутковість – мінімальна Грошовий потік – збалансований Інвестиції – деінвестування або відмова від інвестицій Можливі стратегії – вихід з ринку (D, M, Q, R, W) або відмова від виробництва (X)
ПАТ «Свеський насосний завод»	Прибутковість – мінімальна Грошовий потік – негативний (позика) Інвестиції – вибіркові Можливі стратегії – лідерство в цінах на важливому ринку (А, С, H, U, V, W). Поступова диференціація продукції

Примітка. Стратегії до матриці ADL/LC: А – зворотна інтеграція; В – розвиток бізнесу за кордоном; С – розвиток виробничих потужностей за кордоном; D – раціоналізація системи збуту; Е – нарощування виробничих потужностей; F – експорт тієї ж продукції; G – пряма інтеграція; H – невпевненість; I – початкова стадія розвитку ринку; J – ліцензування за кордоном; K – повна раціоналізація; L – проникнення на ринок; M – раціоналізація (націоналізація) ринку; N – методи і напрями підвищення ефективності; O – нові продукти/нові ринки; P – нові продукти / ті самі ринки; Q – раціоналізація виробництва (продукції); R – раціоналізація асортименту продукції; S – “чисте” виживання; T – ті самі продукти (нові ринки); U – ті самі продукти (ті самі ринки); V – ефективна технологія; W – традиційна ефективність і зниження собівартості; X – відмова від виробництва [8].





Рис. 6. Матриця моделі «ADL/LC»

– для ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» – з метою покращення та закріплення конкурентних позицій рекомендуємо вдосконалити цінову політику підприємства шляхом зниження собівартості продукції, продовжувати автоматизацію та модернізацію наявного обладнання та стратегію розвитку бізнесу за кордоном;

– для ПАТ «Свеський насосний завод» – завдяки великому досвіду роботи підприємства, позитивній репутації на внутрішньому ринку збуту та контролю якості продукції на відповідному рівні, рекомендуємо для подальшого розвитку та покращення конкурентних позицій підприємства розробити дієву стратегію диференціації продукції шляхом виокремлення власної продукції серед аналогів у конкурентів за допомогою ціни, якості; прикласти максимальні зусилля для проникнення продукції підприємства на зовнішні ринки збуту.

Інтегральним результатом проведеного дослідження є підтвердження об'єктивності авторських пропозицій щодо використання у якості показників конкурентної позиції машинобудівних підприємств при побудові матриці «ADL/LC» результатів попередньо-проведеного SNW-аналізу на прикладі машинобудівних підприємств Сумської області (галузь функціонування – промислове насособудування): ПАТ «Сумське НВО», ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та ПАТ «Свеський насосний завод».

Дані пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності підприємств та покладені в основу подальших наукових досліджень щодо застосування методів стратегічного аналізу для визначення/формування стратегій розвитку підприємств машинобудівної галузі.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко І.П. Системний аналіз в менеджменті : учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, І.П. Савченко ; под ред. д-ра екон. наук, проф. В.Н. Попова. – М. : КНОРУС, 2007. – 304 с.

2. Вікіпедія – Вільна енциклопедія України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

3. Кулакова С.Ю., Припула А.І. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки [Електронний ресурс] / С.Ю. Кулакова, А.І. Припула // Ефективна економіка. – 2016. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>.

4. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс] / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ (Економічні науки). – 2009. – № 1 (47) – Режим доступу: [https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1\\_47/27.pdf](https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf).

5. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством / П.Р. Пуцентейло, О.О. Гуменюк // Наукововиробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2016. – Вип.3 (62). – С. 196-205.

6. Фроленко Р., Жукевич С. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній / Р. Фроленко, С. Жукевич // Галицький економічний вісник. – 2012. – №6 (39). – С. 124-132.

7. Сабірова А.Е. Використання портфельного аналізу при розробці маркетингової стратегії страховика / А.Е. Сабірова // Економіка та держава. – 2014. – № 1. – С. 79-82.

8. Нижник В.М., Ніколайчук М.В. та ін. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : [монографія] / за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 389 с.

9. Офіційний сайт ПАТ «Сумське НВО» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://frunze.com.ua/uk/golovna/?lang=uk>.

10. Офіційний сайт ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://nemrump.com/>.

11. Офіційний сайт ПАТ «Свеський насосний завод» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.snz.com.ua/>.

12. Божкова В.В., Носонова Л.В. Комплексний аналіз конкурентної стійкості машинобудівних підприємств / В.В. Божкова, Л.В. Носонова // Науковий вісник Херсонського державного університету – Херсон: Херсонський державний університет, 2016. – В.19. – С. 42-48.

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВНУТРІКЛАСТЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

## FEATURES OF THE FORMATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY IN THE FIELD OF ENERGY EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN TERMS OF INTERCLUSTER INTERACTION

*У статті обґрунтовано необхідність формування ефективної системи управління промисловим підприємством, у тому числі формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності. Запропоновано визначення поняття «стратегія інноваційного розвитку у сфері енергоефективності», яка є одним із засобів досягнення енергетичних цілей підприємства, що передбачають планомірне зростання рівня енергетичної ефективності промислового підприємства, шляхом використання інноваційних енергоефективних технологій. Визначено, що внутрікластерна взаємодія є однією з умов, що сприяє підвищенню рівня ефективності формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності. В умовах внутрікластерної взаємодії запропоновано використовувати інструментарій бенчмаркінгу енергоефективності, що забезпечує більш точне формування стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності, дозволяє обґрунтувати доцільність реалізації обраної стратегії, а також обрати ефективний інструментарій для її реалізації.*

**Ключові слова:** стратегія інноваційного розвитку, енергоефективність, кластер, внутрікластерна взаємодія, система стратегічного управління.

*В статті обґрунтовано необхідність формування ефективної системи управління промисловим підприємством, в тому числі формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку в сфері енергоефективності. Предложено определение понятия «стратегия инновационного развития в сфере энергоэффективности», как один из способов достижения энергетических целей предприятия, предусматривающие планомерный рост уровня энергетической эффективности промышленного предприятия, путем использования инновационных энергоэффективных технологий. Определено, что внутрикластерное взаимодействие является одним из усло-*

*вий, что способствует повышению уровня эффективности формирования и реализации стратегии инновационного развития в сфере энергоэффективности. В условиях внутрикластерного взаимодействия предложено использовать инструментальный бенчмаркинга энергоэффективности, что обеспечивает более точное формирование стратегии инновационного развития в сфере энергоэффективности, позволяет обосновать целесообразность реализации выбранной стратегии, а также выбрать эффективный инструментальный для ее реализации.*

**Ключевые слова:** стратегия инновационного развития, энергоэффективность, кластер, внутрикластерное взаимодействие, система стратегического управления.

*The article substantiates the necessity of formation of an effective system of management of an industrial enterprise, including formation and implementation of a strategy of innovative development in the field of energy efficiency. The paper proposes a definition of a concept "innovative development strategy in the field of energy efficiency" as one of the means of achieving energetic goals of the enterprise, which provide for the systematic increase in the level of energy efficiency of the industrial enterprise by means of using innovative energy efficiency technologies. It is determined that intercluster interaction is one of the conditions that contribute to the increase in the level of efficiency of formation and implementation of innovative development strategy in the field of energy efficiency. In terms of intercluster interaction, it is proposed to use tools of energy efficiency benchmarking that ensures a more precise formulation of the strategy of innovative development in the field of energy efficiency, allows substantiating the feasibility of implementing the chosen strategy, as well as choosing efficient tools for its implementation.*

**Key words:** innovative development strategy, energy efficiency, cluster, intercluster interaction, strategic management system.

УДК 338.2:658.26:332

**Данілюка А.Ю.**

к.е.н., молодший науковий співробітник кафедри обліку, аудиту та оподаткування Хмельницький національний університет

**Постановка проблеми.** Конкурентні виклики сьогодення змушують промислові підприємства до пошуку нових шляхів ефективного господарювання, кожне підприємство обирає свій шлях розвитку, деякі з них стають елементами кластера, інші працюють над формуванням ефективної системи управління. З метою підвищення конкурентоспроможності власно-виробленої продукції/послуг, а також сприянню розвитку регіону в цілому деякі промислові підприємства вступають у добровільні об'єднання – кластери, натомість, інші підприємства працюють над формуванням ефективної системи стратегічного управління, приділяючи

особливу увагу формуванню ефективної системи управління інноваційним розвитком.

За жорсткої конкурентної боротьби як на внутрішньому, тим паче на зовнішньому ринках, формування ефективної системи стратегічного управління в умовах внутрікластерної взаємодії значно підсилює конкурентні позиції підприємства.

В умовах перманентного та стрімкого зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів, а також їх дефіциту неефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів негативно впливає на конкурентоспроможність промислових підприємств, а також на енергетичну безпеку в цілому, у зв'язку

з цим, особливого значення набуває питання стратегічного планування, а також розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності в умовах внутрікластерної взаємодії підприємницьких структур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження питання формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку здійснювали такі вчені, як: Л. Антонюк [1], В. Василенко [2], Т. Куценко [5], А. Мазаракі [6], А. Поручник [1], В. Савчук [1], М. Саєнко [8], Б. Твісс [9]. Питання внутрікластерної взаємодії висвітлено у численних працях М. Войнаренка [4], дослідження інструментарію бенчмаркінгу енергоефективності висвітлено у працях В. Розен [7], П. Розен [7], Б. Тішкевич [7]. Проте, питання формування інноваційної стратегії розвитку у сфері енергоефективності не виокремлювалося, враховуючи актуальність питання енергетичної ефективності для промислових підприємств, актуальним є виділення окремого різновиду інноваційної стратегії розвитку у сфері енергоефективності.

**Формулювання цілей статті.** Дослідження поняття «стратегія інноваційного розвитку у сфері енергоефективності», аналіз особливостей формування стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності для промислових підприємств. Визначення ролі внутрікластерної взаємодії на формування стратегії інноваційного у сфері енергоефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія підприємства є систематичним планом його потенційної поведінки в умовах мінливого бізнес-середовища та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Включає формування місії промислового підприємства, довгострокових цілей, а також шляхів та правил прийняття рішень з метою ефективного використання стратегічних ресурсів, визначення сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [8]. Отже, стратегія підприємства є планом напряму розвитку підприємства з чітко визначеними цілями, узгодженими можливостями підприємства, а також умовами зовнішнього бізнес-середовища, що містить комплекс заходів, які забезпечать виконання стратегії підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства – є одним із засобів досягнення цілей підприємства, головною відмінністю якого є «новизна» для суб'єкта господарювання, галузевого ринку, тощо.

Існує значна кількість різновидів інноваційної стратегії, так Твісс Б. виокремлює 6 основних типів інноваційної стратегії, а саме: наступальну, захисну, ліцензійну, проміжну, створення нового ринку, розбійничу [9]. Фріман Х. також виокремлює шість типів інноваційної стратегії підприєм-

ства: наступальну, захисну, імітаційну, залежну, традиційну та «за нагодою» [1].

Куценко Т. пропонує класифікувати стратегії інноваційного розвитку на основі наступних критеріїв: за каталізатором розвитку, за масштабом охоплення, за походженням інноваційних ідей, за типом інноваційного процесу, за пріоритетами розвитку [5, с. 312-317].

Василенко О. пропонує класифікувати інноваційні стратегії відносно умов зовнішнього і внутрішнього становищ підприємства, таким чином виокремлює наступні інноваційні стратегії: наступальну, оборону, авангардну, імітаційну [2, с. 418-421].

Значна різновидність стратегії інноваційного розвитку зумовлена тим, що інновації можуть застосовуватись на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, в залежності від обставин, часу, місця тощо, однак, у загальному, інноваційні стратегії варто розмежовувати на дві основні: захисну та наступальну, де захисну інноваційну стратегію можна охарактеризувати, як концентрацію на певному ринку чи його сегменті, захист своєї частки ринку, що спрямована на збереження стратегічних позицій, а наступальна інноваційна стратегія характеризується розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, а також постійним пошуком конкурентних переваг.

Виходячи з визначення «стратегія інноваційного розвитку» та її різновидів, можна виокремити стратегію інноваційного розвитку за сферою діяльності; стратегію інноваційного розвитку у сфері енергоефективності.

Таким чином, стратегія інноваційного розвитку у сфері енергоефективності є одним із засобів досягнення енергетичних цілей підприємства, що передбачають планомірне зростання рівня енергетичної ефективності промислового підприємства, шляхом використання інноваційних енергоефективних технологій.

За функціональністю, стратегія інноваційного розвитку у сфері енергоефективності може належати як до захисної, так і до наступальної інноваційної стратегії, це в першу чергу залежить від цілей та намірів керівництва.

У випадку захисної стратегії стратегія інноваційного розвитку у сфері енергоефективності може бути спрямована на:

- зменшення собівартості виробленої продукції, що у підсумку позитивно впливатиме на конкурентоспроможність виробленої продукції;
- диверсифікацію джерел паливно-енергетичних ресурсів, що дозволить зменшити витрати на споживання паливно-енергетичних ресурсів та мінімізувати ризики перебою поставок паливно-енергетичних ресурсів;
- зменшення втрат на оплату екологічного податку;
- підвищення якості продукції чи послуг тощо.

У випадку наступальної стратегії, стратегія інноваційного розвитку у сфері енергоефективності може бути спрямована на:

- розробку інноваційної енергозберігаючої продукції;

- використання новітніх енергозберігаючих технологій у виробничих процесах тощо.

Головні цілі стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності:

- високий рівень енергоефективності у виробничому та комунально-побутовому секторах промислового підприємства (забезпечення функціонування виробничого та комунально-побутового секторів за мінімальних витрат паливно-енергетичних ресурсів, не погіршуючи якісних та кількісних показників);

- позитивний імідж;

- збереження/нарощення позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

- виробництво інноваційної енергозберігаючої продукції/ устаткування.

- забезпечення виконання загальнодержавних стратегій та регіональних програм розвитку у сфері енергоефективності.

Процес формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства передбачає послідовне виконання наступних етапів:

1 етап – усвідомлення місії підприємства (глобальна ціль створення та функціонування підприємства з боку його власників);

2 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства;

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства;

4 етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства (базується на якісних та кількісних показниках);

5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка/вибір.

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства;

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування [6].

Деталізуємо процеси формування стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності для промислових підприємств.

1 етап – усвідомлення місії підприємства. На першому етапі керівництво підприємства повинно визначитися щодо напрямів та масштабів енергоефективності. Можливі варіанти:

- зосередження лише на фізичному зменшенні обсягів споживання паливно-енергетичних ресурсів на виробничі та/і комунально-побутові потреби;

- диверсифікація джерел поставок паливно-енергетичних ресурсів;

- виробництво власних джерел енергії;

- виробництво енергоефективної продукції (до прикладу – прилади високого класу енергоефективності);

- виробництво інноваційних приладів, що виробляють енергію (до прикладу – виробництво сонячних колекторів тощо);

- зменшення викидів вуглекислого газу у навколишнє середовище (екологічний аспект).

Вище наведені можливі цілі стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності, підприємство може обрати лише одну ціль з вище перелічених, чи скомбінувати на свій розсуд декілька.

2 етап – передбачає аналіз впливу зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів на діяльність підприємства, аналіз ринку паливно-енергетичних ресурсів, доступності до паливно-енергетичних ресурсів, аналіз впливу законодавчо-нормативної бази України у сфері енергоефективності, тощо.

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства у сфері енергоефективності з використанням SWOT аналізу (визначення базових показників, що характеризують рівень енергоефективності промислового підприємства, аналіз наявних енергозберігаючих технологій, дослідження динаміки витрат на паливно-енергетичні ресурси, встановлення наявності лічильників тощо).

4 етап – процес формування повинен підлягати оцінці якісного та кількісного визначення цілей:

- якісного визначення цілей (наприклад, позиціонування підприємства, як енергоефективного – підвищення іміджу фірми, покращення умов праці працівників підприємства, підвищення якості виробленої продукції тощо);

- кількісного визначення цілей (зменшення обсягу споживання паливно-енергетичних ресурсів (т у. п.), зменшення викидів вуглекислого газу у атмосферу, отримання додаткового прибутку від випуску інноваційної енергоефективної продукції тощо).

5 етап – оцінка розроблених стратегічних альтернатив та прийняття рішення варто здійснювати за наступними основними параметрами: відповідність стратегії зовнішньому середовищу, внутрішня збалансованість, забезпеченість (відповідність необхідно ресурсу задля реалізації стратегії), прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії, результативність стратегії [6].

6 етап – етап впровадження та функціонування, характеризується здійсненням необхідного комплексу заходів та дій задля успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності.

7 етап – моніторинг та контроль за виконанням стратегії. У випадку виявлення відхилень у процесі реалізації стратегії, розбіжностей між отриманим та бажаним результатом необхідно встановити причини та вжити коригуючі (запобіжні) дії.



З 1 по 5 етап включно відбуваються «підготовчі» дії для успішної реалізації розробленої стратегії, 6 етап – виконання, 7 етап – моніторинг/контроль/вжиття коригуючих (запобіжних) дій.

Процес формування стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності за умов, якщо підприємство є елементом кластеру має дещо відмінний характер. Адже, якщо підприємство входить у кластер, процес формування та реалізації стратегії може мати якісно-новий рівень. У такому випадку внутрікластерна взаємодія може значно підсилити та покращити реалізацію стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності, звісно все залежить від рівня внутрікластерної взаємодії а також наявних елементів кластеру. За умови наявності подібних промислових підприємств, доцільно буде використовувати інструментарій бенчмаркінгу енергоефективності.

Бенчмаркінг енергоефективності – процес збору, аналізу інформації з метою оцінювання та порівняння ефективності використання паливо-енергетичних ресурсів між об'єктами або в межах одного об'єкту. Об'єктами можуть бути процеси, будівлі або промислові підприємства в межах кластеру [7, с. 10].

Такий інструментарій, як бенчмаркінг забезпечує більш точне формування стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності, дозволяє обґрунтувати доцільність реалізації обраної стратегії, а також обрати ефективний інструментарій для її реалізації.

Визначення енергоефективності об'єкту дослідження здійснюється шляхом співставлення кращих «еталонних» показників з фактичними показниками об'єкта дослідження, тобто, якщо нас цікавить енергоефективність промислового підприємства загалом, у такому випадку ми співставляємо його показники з показниками найбільш енергоефективного підприємства цієї ж галузі у межах кластеру.

Тому бенчмаркінг енергоефективності можна розглядати, як один із напрямів стратегічно орієнтованих досліджень у сфері енергоефективності, що може застосовуватися як до політики і стратегії інноваційного розвитку, так і до окремих операцій, процесів, продуктів і організаційних структур.

Серед загальних переваг бенчмаркінгу енергоефективності для промислових підприємств у межах кластеру можна виділити наступні:

- підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства;
- дає змогу керівництву підприємства усвідомити, який рівень енергоефективності можна реально досягти, та, як досягти покращення виходячи з аналізу;
- орієнтований на безперервний процес підвищення рівня енергоефективності на підприємстві;
- дає змогу підприємству виявити критичне споживання енергоресурсів на певних ділянках

технологічного процесу, або, навпаки, – фіксувати ефективне використання енергоресурсів [3, с. 28-29].

В умовах ринкової економіки інструментарій бенчмаркінгу доволі важко застосовувати, адже основою його є конфіденційна інформація найближчих конкурентів, тому подібну інформацію доволі складно роздобути, а от в умовах внутрікластерної взаємодії, можна отримати необхідну інформацію, що дозволить врахувати кращий позитивний та негативний досвід подібного підприємства у процесі реалізації стратегії інноваційного розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Однією з причин критичного падіння обсягів виробництва українських промислових підприємств є низька їх конкурентоспроможність, яка певною мірою зумовлена недостатнім рівнем ефективності системи стратегічного управління, у тому числі системи управління інноваційним розвитком. Одним зі шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності є формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності. Підсиленням стратегії інноваційного розвитку у сфері енергоефективності є інструментарій бенчмаркінгу енергоефективності за умов внутрікластерної взаємодії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2010. – 394 с.
2. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, 2003. – 439 с.
3. Данілкова А. Ю. Особливості впровадження бенчмаркінгу енергоефективності, як інструментарію ДСТУ ISO 50001:2014, на промислових підприємствах України / А. Ю. Данілкова // Scientific Journal "ScienceRise". – 2015. – № 1 (17). – Т. 12. – С. 28–31.
4. Кластери в економіці України : колективна монографія / за наук. редакцією докт. екон. наук, проф. М.П. Войнаренка. – Хмельницький: ХНУ, ФОРМ Мельник А.А., 2014. – 1085 с.
5. Куценко Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів /Т.М. Куценко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 308–317
6. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємств [Електронний ресурс] / А. А. Мазаракі – Режим доступу до ресурсу: <http://buklib.net/books/23424/>.
7. Розен В. П. Методологія бенчмаркінгу енергоефективності для промислових підприємств / В. П. Розен, Б. Л. Тішкевич, П. В. Розен. // Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2012. – № 9–19.
8. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посіб. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
9. Твісс Брайан Управление научно-техническими нововведениями : [сокращ. пер. с англ.] / Брайан Твісс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ

### IMPROVEMENT OF THE ECONOMIC ORGANIZATIONAL MECHANISM OF STIMULATION OF SMALL BUSINESS EMPLOYEE ON THE EXAMPLE OF THE BLACK SEA REGION

УДК 338.58:65.014

**Квасній Л.Г.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри теоретичної  
та прикладної економіки  
Дрогобицький державний педагогічний  
університет імені Івана Франка

**Щербан О.Я.**

к.е.н., старший викладач кафедри  
фінансів  
ВСП НН ІПРТ  
Національний університет «Львівська  
політехніка»

*У статті розглянуто організаційно-економічний механізм стимулювання працівників підприємств малого бізнесу на прикладі Причорноморського регіону. Доведено, що наявність певних негативних тенденцій в економіці країни та на виробництві, зокрема, значно вплинули на формування сучасної поведінки людини в процесі праці. Запропоновано модель дієвого стимулювання людини-працівника. Розроблено пропозиції щодо удосконалення економіко-організаційного механізму стимулювання праці персоналу малих підприємств Причорноморського регіону.*

**Ключові слова:** економіко-організаційний механізм стимулювання, підприємства малого бізнесу Причорноморського регіону, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, результативність праці.

*В статье рассмотрены организационно-экономический механизм стимулирования работников предприятий малого бизнеса на примере Причерноморского региона. Доказано, что наличие определенных негативных тенденций в экономике страны и на производстве существенно повлияли на формирование современной поведения человека в процессе труда. Предложена модель эффективного стимулиро-*

*вания человека-работника. Разработаны предложения по совершенствованию экономико-организационного механизма стимулирования труда персонала малых предприятий Причерноморского региона.*

**Ключевые слова:** экономико-организационный механизм стимулирования, предприятия малого бизнеса Причерноморского региона, материальные стимулы, нематериальные стимулы, результативность труда.

*The article deals with the organizational and economic mechanism of stimulation of employees of small business enterprises on the example of the Black Sea region. It has been proved that the presence of certain negative tendencies in the country's economy and in production, in particular, significantly influenced the formation of modern human behavior in the process of labor. The model of effective stimulation of a human-worker is proposed. Proposals for improving the economic-organizational mechanism of labor stimulation for the personnel of small enterprises in the Black Sea region have been developed.*

**Key words:** economic and organizational mechanism of stimulation, enterprises of small business of the Black Sea region, material incentives, non-material incentives, labor productivity.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах актуальною науковою і практичною проблемою стає дослідження ролі стимулювання праці персоналу на підприємствах малого бізнесу в процесах їх модернізації та інноваційного розвитку на рівні регіонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські науковці Буркинський Б.В., Бутенко А.І., Лазарева Є., Ляшенко В., аналізуючи інноваційну трансформацію регіональних систем, виділили мале підприємництво, як основний рушійний чинник інноваційного оновлення [1–4]. Інші дослідники вказують на можливість підприємств малого бізнесу генерувати проривні інновації, а також на потенціал прискорення технологічної модернізації регіонів за рахунок надання малими підприємствами інформаційних, консалтингових послуг [5, 6, 7, 8]. Проте, загальний висновок акцентує увагу на тому, що значні можливості малого бізнесу в цій сфері на практиці використовуються слабо, в тому числі через слабку державну підтримку та недостатність інноваційних стимулів для підприємств, що спричинює недостатній рівень стимулювання праці персоналу підприємств.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є розробка пропозицій щодо удосконалення еко-

номіко-організаційного механізму стимулювання праці персоналу малих підприємств на прикладі Причорноморського регіону України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження показують, що Причорноморський регіон займає лідируючі позиції у сфері малого підприємництва, у якому працює 20 % економічно активного населення регіону. Сферами діяльності підприємств малого бізнесу є торгівля, будівництво, промисловість, туризм і рекреація. Малі підприємства та індивідуальні підприємці забезпечують 15 % податкових надходжень до обласних бюджетів. За рівнем надходжень до консолідованого бюджету України регіон є одним із великих „платників податків” країни. У регіоні серед малих підприємств домінують, як і в цілому по Україні, або організації сфери торгівлі, послуг, або невеликі виробництва, котрі працюють з мінімальною інноваційною складовою. Продуктивність праці і заробітна плата в них низька, можливість росту і розвитку окреслені рамками попиту міста або регіону. Інакше кажучи, малий бізнес регіону або займається торгівлею та посередництвом, або виробляє простішу продукцію, що забезпечує потреби локальних ринків. Більшість малих під-

приємств не мають значного потенціалу росту, нездатні випускати складні види продукції і здійснювати імпортозаміщення.

Нестабільність політики є найбільш проблематичним фактором, що чинить вплив на підприємства малого бізнесу. Для підприємств малого бізнесу Причорноморського регіону, як економічних об'єктів, важливою особливістю є мінливість попиту на їх продукт, що зумовлено не тільки сезонністю, а й багатьма іншими чинниками – соціально-економічними, політичними, природно-кліматичними. Ефективність ринку товарів підтримується за рахунок досить високого рівня орієнтації місцевих фірм на споживачів, що відображається на високому рівні вибірковості споживачів у їх рішеннях щодо покупок.

Практика показує, що роботодавці часто задіюють до своєї діяльності переважно людей з низькою кваліфікацією і мотивацією до праці, оскільки більш конкурентоздатні на ринку праці робітники бажають влаштуватися на крупних підприємствах і в організаціях з кращим рівнем оплати праці та соціальними гарантіями. При спаді виробництва в кризовий період малий бізнес акумулював частину персоналу, який вивільнився в крупному бізнесі. Якщо співставити зайнятість в малому бізнесі і обсяги реалізованої продукції, то спостерігається падіння ефективності праці – падіння чисельності персоналу меншими темпами, ніж падіння обсягів реалізованої продукції. Ефективність використання праці на підприємствах характеризується гнучкістю системи встановлення заробітної плати і процедур наймання та звільнення. Проте, не вистачає професійного менеджменту, оскільки призначення на посади друзів і родичів переважає над професійним менеджментом.

Головні резерви підвищення продуктивності праці пов'язані із скороченням працевітності окремих послуг та зростанням заробітної плати.

Буркинський Б.В. зазначає, що, «в малому бізнесі доля скритої та не врахованої заробітної плати значно вища розрахунків, наведених по офіційній статистиці. Але навіть з урахуванням цих обставин мотивація роботи в малому бізнесі дуже низька. Показовим є розподіл малих підприємств за чисельністю. Значна частина зареєстрованих підприємств в Одеській області (23%) взагалі не мають найманих працівників. Єдиним працюючим такого підприємства є власник. Фактично тут має місце самозайнятість. Біля 30% малих підприємств мають від 1 до 2 найманих працівників, ще 18 % – від 3 до 4 найманих працівників. Тільки одна третина малих підприємств мають 5 і більше працівників. Це говорить про домінування мікробізнесу навіть з урахуванням того, що в малому бізнесі широко використовується тіньова зайнятість». [1]

Дослідження показують, що відбувається знецінення праці, тенденції життя та прагнення до зрос-

тання добробуту спричинили млявість, недбайливість, страх перед майбутнім та розчарування. Різке падіння грошових доходів населення в регіоні та в Україні в цілому призвело до виникнення внутрішнього та зовнішнього заробітчанства.

Починаючи з 2010 року, спостерігалися певні зрушення у рівні ВВП та обсягах виробництва (у грошовому виразі), проте, реально у промисловості та і на підприємствах малого бізнесу Причорноморського регіону існує спад виробництва, що відповідно є показником низької продуктивності праці та глибоких фінансово-економічних проблем в Україні. Рівень заробітної плати є настільки низьким, що нагадує соціальну допомогу, яка не може забезпечити мінімальні потреби людини-працівника та її сім'ї. Наявність певних негативних тенденцій в економіці країни та на виробництві, зокрема, значно вплинули на формування сучасної поведінки людини в процесі праці.

Сучасне суспільство переживає нову революцію у виробництві та промисловості. На зміну індустріальній революції минулого століття прийшла революція інтелектуальна. Лише людина та її інтелектуальний капітал є основною рушійною силою на підприємстві. Все інше – тільки засоби для досягнення мети, що ставить перед собою людський розум. Тому основою у трактуванні власних працівників для кожного підприємця має стати гасло: «Ставитися до техніки, як до рабської сили, а до людей – як до панів» [9].

Результати досліджень свідчать, що велике значення в підвищенні продуктивності праці має мотивація працівників до трудової діяльності. Що більше ресурсів витрачається на розвиток управлінського персоналу підприємства, то вищою є його результативність: покращується професійний рівень, зростає продуктивність праці, формується творчий підхід до виконання роботи. Проте, особиста моральна безвідповідальність за результати праці, що була породжена радянською командно-адміністративною системою, призвела до недбайливості, млявості та безініціативності персоналу підприємств, що призвело до перетворення процесу праці у відбувальщину. Наведені факти свідчать, що втрачено стимули до праці, які б уможливили її позитивний поштовх, якість та результативність. На більшості малих підприємств регіону людина-працівник не прагне займати визначальну роль у виробничому процесі, а стимуляційні механізми залишаються не достатньо дієвими.

Як показує зарубіжна практика, рівень моральних цінностей персоналу підприємства відіграє вирішальне значення в етиці трудової поведінки працівника. Л. Кольберг зазначає, що існує три рівні морального розвитку людини [10].

Перший рівень – це пристосування власної поведінки людини-працівника до домінуючої



моралі в суспільстві або в трудовому колективі підприємства. Характерним при цьому є бажання досягти задоволення власних інтересів та уникнути будь-якого покарання. Це призводить до того, що при існуванні фактів розкрадання на підприємстві така людина, приймаючи власне рішення, схильна до здійснення згаданих вчинків.

Другий рівень характеризується наявністю в людини-працівника особистих цінностей, котрі враховують інтереси сім'ї, близьких людей та суспільства. При цьому поведінка людини та її трудова етика базуються на цих етично-моральних цінностях.

Вищий рівень моралі передбачає прийняття людиною-працівником за основу своїх морально-етичних цінностей універсальних етичних принципів моралі та дотримання таких цінностей навіть при умові їх суперечності із загальноприйнятою мораллю.

Етичні та моральні цінності впливають на поведінку людини на робочому місці. Зарубіжний досвід показує, що для формування бажаної поведінки більшість великих корпорацій складають власний кодекс етики трудової поведінки. Так 95% із 500 найбільших компаній у США і 57% в Англії створили власні кодекси етики трудової поведінки [10]. Такий кодекс містить перелік етичних норм та принципів і є основою ознайомлення новоприбулих працівників з основними вимогами та правилами поведінки в процесі праці, а також виступає одним із критеріїв оцінки праці персоналу під час проведення атестації працівників.

Важливим елементом, що формує мотив людини-працівника, є настанови. Одним з виявів яких є трудова ментальність. Проблема трудової ментальності висвітлена у працях Б. Богині, М. Семікіної та Ф. Хміля [11]. Вчені трактують трудову ментальність, як вихідну з національної чи регіональної ментальності людини, виокремлюючи як тип трудової ментальності – професійну ментальність. Професійна ментальність – це стереотипи або складене бачення, що існують у свідомості людини стосовно професійних обов'язків та процесу праці [11]. Вона може формуватися шляхом нагромадження власного досвіду або під впливом вербальної та невербальної інформації. На сучасному етапі це спричинює негативний вплив на трудову активність працівників. Однією з проблем існування такої ситуації є невідповідність витраченої праці та отриманої заробітної плати.

З огляду на критичний фінансовий стан більшості підприємств Причорноморського регіону, вважаємо доцільним застосування методів нематеріального стимулювання таких, як ротація у процесі праці, розширення процесу праці і збагачення виробничого процесу, що дасть змогу удосконалити формування трудових мотивів працівників. Проте, наявні принципи стимулювання праці у кра-

їнах з розвинутою економікою не можуть бути сліпо скопійовані, а лише слугуватимуть основою для оптимізації власних національних методик, які б, враховуючи динаміку потреб, інтересів, трудових прагнень та цінностей працівників підприємств малого бізнесу Причорноморського регіону, активізували трудову діяльність для результативної праці.

Вимір ефективності персоналу на рівні підприємства часто здійснюється за допомогою синтетичних і аналітичних індикаторів: рентабельності, продуктивності або результативності. Такі прості індикатори об'єктивно вимірюють ефективність у різних аспектах господарювання. Важливим чинником у підвищенні якості та результативності праці належить правильно підібраним стимулам на підприємстві. Якщо стимул відповідає мотивові, то елементи стимулювання є дієвими і спонукають персонал підприємства до зростання трудової активності. Таким чином, процес стимулювання працівника пропонуємо розглядати у наступному вигляді: стимул праці (підвищення на посаді, матеріальна винагорода, додаткова оплачувана відпустка, гарантовані умови праці тощо), що відповідає існуючому мотиву, спонукає до трудової активності і результативної праці (рис. 1).

Рівень ефективності зумовлює характер конкуренції. Орієнтація на ефективність у конкурентному середовищі є вихідною і необхідною умовою виживання. Що гострішою і поширенішою є конкуренція, то більшою ефективністю повинна характеризуватися економічна система. Оскільки економічна ефективність стає головним критерієм у ринковій економіці, то наявною виступає тенденція до поширення її механізмів на різні сфери людського життя.

За модель організаційно-економічного механізму стимулювання персоналу підприємств слід приймати процес організації діяльності персоналу, що здійснювався б через системну взаємодію організаційної й економічної складових, об'єднаних єдиною метою своєї діяльності, на основі виявлення й впровадження найбільш ефективних матеріальних і нематеріальних стимулів та взаємодії елементів системи відповідно до вимог сьогодення, впливу чинників зовнішнього середовища й змін, що відбуваються в них.

Необхідно зауважити, що людина працює не лише під дією зовнішніх стимулів. Важливими є також внутрішні стимули, які виникають під впливом елементів мотиву та активізують трудову діяльність працівника. Прикладом цього можуть бути внутрішні переконання, амбіції, особиста відповідальність, страх (процес само стимулювання).

Пропонуємо систему стимулювання на підприємствах малого бізнесу формувати, як комплекс засобів соціально-психологічного та економічного характеру, які б підсилювали трудові мотиви. Це



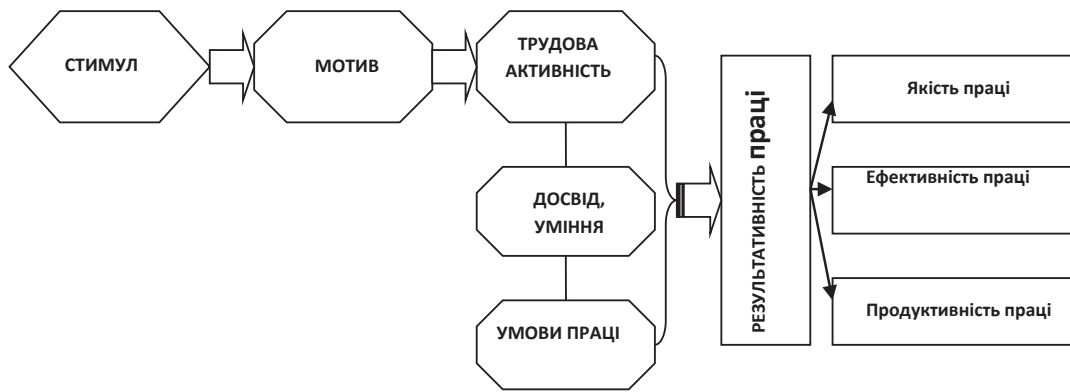


Рис. 1. Модель дієвого стимулювання людини-працівника

сприятиме створенню на підприємстві необхідних умов для задоволення усвідомлених прагнень працівників, і відповідно налагодження трудової поведінки працівників, необхідної для успішного функціонування підприємства.

В. В. Яременко та О. М. Сліпушко виділяють чотири основні функції стимулювання, котрі здійснюють значний вплив на трудову поведінку працівника [12, С. 95]: економічну, в основі якої лежить досягнення економічних завдань організації через якісне стимулювання працівників до ефективної праці; соціальну за умови отримання справедливої винагороди за працю людина може забезпечити собі і своїй сім'ї низку економічних та соціальних благ, що дозволить їй зайняти визначене місце в соціальній структурі колективу та суспільства; соціально-психологічну – стимулювання вносить зміни у внутрішній світогляд працівника та ставленні до праці; етично-виховну – через формування етики трудової поведінки у працівника.

Дієвість системи стимулювання безпосередньо залежить від відповідності стимулів праці елементам мотиву людини, отже, їх оцінка має безумовну користь у формуванні стимулів. Для об'єктивного визначення набору стимулів у системі стимулювання слід володіти, по-перше, чіткою та справедливою оцінкою результатів праці, по-друге, регулярно достовірною інформацією про стан трудової активності працівників. Таке дослідження й оцінка можливі за застосування на підприємстві постійного атестаційного аналізу, який дасть змогу встановити безпосередній діалог між працівником та керівником. Результати атестаційного аналізу можуть стати вагомим підґрунтям у прийнятті управлінських рішень при запровадженні системи цільових угод у процесі мотивування працівників підприємства (рис. 2).

Упровадження концепції управління за цілями і участі працівників у розподілі прибутків дасть змогу працівникам:

– більш мотивовано і успішно виконувати свої завдання;

– отримати можливість самостійно керувати своїми завданнями і самостійно приймати рішення. Вони стають відповідальними менеджерами щодо спільно розроблених цілей. У цих заданих межах вони виступають підприємцями на підприємстві. І якщо ці спільно встановлені цілі досягненні, працівники отримують частку з прибутку;

– сильніше ідентифікуватимуть себе з підприємством;

– отримувати задоволення від роботи, почуватимуть себе авторитетними, кваліфікованими працівниками. Задоволені працівники є запорукою на підприємстві в питаннях досягнення цілей;

– краще закріпитися в ієрархії підприємства, оскільки функція працівника як керівника стає чіткішою і визначенішою. Працівник самостійно та ефективно приймає рішення у своїй виробничій сфері. Завдяки новому ієрархічному поділу структури управління працівники стають ще більше мотивованими і виконують свої завдання краще, самовпевненіше, із задоволенням;

– забезпечити покращання виробничого клімату і посилення почуття відповідальності за результати праці.

В останні роки все менше спостерігаємо вияви нематеріального стимулювання персоналу підприємств. Нематеріальна винагорода – це всі ті форми винагороди, цінність яких для працівника не вимірюється та не визначається його грошовим еквівалентом, а саме [13]:

– корпоративні заходи на підприємстві;  
– безкоштовні квитки на культурні та спортивні заходи;

– дотації на харчування;

– медичне страхування;

– санаторно-курортні путівки;

– можливість надання працюючим кредиту за пільгових умов;

– можливість використання ресурсів підприємства у власних цілях;

– оплата транспортних послуг, зв'язку;



Рис. 2. Етапи впровадження системи цільових угод у процесі мотивування працівників підприємства

- забезпечення відповідальних працівників одягом та взуттям;
- корпоративні пенсійні програми;
- винагорода за стаж роботи;
- подяка від керівництва.

Нематеріальна мотивація покликана показати людині її соціальний та професійний статус на підприємстві. Однак, нематеріальна мотивація не може замінити матеріальну мотивацію, а слугує її істотним доповненням.

Уважаємо за доцільне проводити на підприємстві два види опитування: вхідне та поточне. Використання на підприємстві періодичного атестаційного аналізу, починаючи від моменту прийняття на роботу, дозволить створити нагромаджувальну інформацію про професійний рівень кожного працівника та оцінювати динаміку змін у його професійних, освітніх і кваліфікаційних якостях, слугуватиме якісному плануванню їх зростання, підбору відповідного місця праці (у випадку прийняття випускників, що не мають стажу роботи) та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо просунення або звільнення.

Для досягнення результативності у процесі стимулювання працівника важливо плекати почуття потреби у самовдосконаленні та покращенні професійних якостей. У цьому випадку йдеться про виявлення під час атестаційного процесу ланок, де для покращення результативності праці доцільним є індивідуальне навчання працівника, на основі чого складається «План професійного роз-

витку» працівника, який має складатися з короткого переліку завдань, які працівник виконає для досягнення своєї мети за визначеними цілями, що потребують покращення та вдосконалення.

Основним виявом трудової активності працівника є докладання додаткових зусиль у результативність праці. Основні форми вияву результативності – якість, продуктивність та інтенсивність, які у поєднанні характеризують ефективність докладених зусиль.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведений аналіз трудових цінностей працюючих на підприємствах Причорноморського регіону дав змогу зробити висновок про існування проблеми недостатньо ефективних мотиваційних механізмів. Оскільки більшість механізмів мотивації побудовано тільки на матеріальній складовій, що не відповідає реальним потребам працівників, залишається майже без уваги нематеріальна сторона мотивації, яка станом на сьогодні стає дуже важливим фактором для ефективної діяльності підприємства. Отже, управління персоналом необхідно доповнювати впровадженням низки мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізувати свій потенціал. Використання на підприємстві системи атестаційного аналізу дасть змогу шляхом систематичного контролю сформулювати справедливу оцінку праці людини-працівника, його сумлінності та виявити проблеми у процесі праці. Це є вагомим підґрунтям у формуванні стимулів, які б, враховуючи динаміку потреб, інтересів, трудових прагнень

та цінностей персоналу підприємств спонукали до сумлінної та ефективної праці.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буркинський Б.В. Роль малого бізнесу в реформуванні економіки регіону/ Б.В.Буркинський // Економічні інновації. Випуск № 59.– 2015. – С. 8.
2. Бутенко А.І., Шлафман Н.Л., Лазарева Є.В. та інші. Зміцнення потенціалу малого підприємництва у забезпеченні сталого розвитку Українського Причорномор'я: Монографія. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2014. – 113 с.
3. Лазарева Є.В. Методологічні аспекти формування інноваційної системи регіону: Монографія. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2010. – 319 с.
4. Ляшенко В.І., Адамов Б.І., Амоша О.І. та інші. Середовище сприятливе до інновації: Монографія. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, АТД», 2008. – 165 с.
5. Исаченко Д.А. «Малые предприятия в экономике Украины»: Монографія. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2006. – 164с.
6. Исаченко Д.А. Малі промислові підприємства в трансформаційній економіці регіону: Монографія. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2009. – 406 с.
7. Бутенко А.І., Барабаш О.О., Карпінська Г.В. та інші. Стратегічні напрями розвитку підприємницького сектору України: Монографія. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. – 345 с.
8. Бутенко А.І., Барабаш О.О., Бережна Т.Ф. та інші. Розвиток підприємництва в промисловості України: Монографія. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2010. – 490 с.
9. Creating the New Organization. Jay L.Chatzkel. // Progressive Practices. – 2003. – № 7.
10. L. Kolberg. Essays in Moral development. // New York.: Harper and Row. The Philosophy of Moral Development, 1981. – Vol. 1.
11. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П.Богиня, М.В.Семикіна; Передмова І.Ф. Кураса. – К.: Шторм, 2003. – 382 с.
12. Новий тлумачний словник української мови (в 4-х томах). // Укладач В. В. Яременко та О. М. Сліпущко // К.: «Книга». – 1998. – т. 2-й. – С. 95.
13. Семенов В. Ф. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості / В. Ф. Семенов, С. С. Галасюк, О. В. Шикіна // Актуал. пробл. економіки. – 2015. – С. 202.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

### METHODICAL APPROACHES TO HOTEL ECONOMY COMPETITIVE POSITION INVESTIGATION

*Стаття присвячена проблемі формування методології дослідження конкурентного положення готельного господарства. Дано характеристику основним поняттям, які характеризують положення підприємства в умовах конкуренції. Показано перспективність застосування системного підходу до дослідження конкурентного положення готельного господарства, за яким у якості пріоритету є здатність підприємства найбільш раціональним способом привести у відповідність своє внутрішнє середовище до змін зовнішніх умов. Досліджено поняття «система конкурентоспроможності» з позицій особливостей формування конкурентного положення готельного господарства.*

**Ключові слова:** методичні підходи, конкурентне положення, термінологія, готельне господарство, система конкурентоспроможності.

*Стаття посвящена проблеме формирования методологии исследования конкурентного положения гостиничного хозяйства. Дана характеристика основным понятиям, которые характеризуют положение предприятия в условиях конкуренции. Показана перспективность применения системного подхода к исследованию конкурентного положения гостиничного хозяйства,*

*согласно которому в качестве приоритета рассматривается способность предприятия наиболее рациональным способом привести в соответствие свою внутреннюю среду к изменениям внешних условий. Исследовано понятие «система конкурентоспособности» с позиций особенностей формирования конкурентного положения гостиничного хозяйства.*

**Ключевые слова:** методологические подходы, конкурентное положение, терминология, гостиничное хозяйство, система конкурентоспособности.

*The article deals with the problem of hotel economy competitive position research methodology formation. Characteristic of the basic concepts characterizing the position of the enterprise in a competitive environment has been given. The system approach application availability to the study of the hotel industry competitive position has been shown, according to which the enterprise's ability to bring its internal environment in correspondence with changes in external conditions has been considered as a priority. The notion «system competitiveness» in terms of peculiarities of hotel industry competitive position formation has been studied.*

**Key words:** methodical approaches, competitive position, terminology, hotel economy, competitiveness system.

УДК 338.487 (477)

**Коваленко Д.С.**

аспірантка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Черкаський державний технологічний університет

**Постановка проблеми.** Актуальність, значення і складність вирішення проблем надійної та ефективної адаптації підприємств у ринкові значною мірою зростає у зв'язку зі зміною ідеології управління конкурентоспроможністю підприємства. Щодо готельного господарства – це досить складна наукова проблема, оскільки її вирішення пов'язано із необхідністю формування організаційно та технологічно гнучких ділових процесів, здатних до оперативного реагування на зміни споживчих смаків удосконаленням чи принциповим оновленням асортименту товарів і послуг, пропонує жорстко конкурентному ринку. А відтак, на будь-якому підприємстві готельного господарства виникає потреба у здійсненні певних дій, пов'язаних із формуванням системи конкурентоспроможності, яка наділена цільовою адекватністю до зовнішніх впливів. Саме це обумовлює потребу комплексного дослідження умов формування системи конкурентоспроможності готельного господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питаннями, які пов'язані із функціонуванням готельного господарства та аналізом його конкурентного положення, присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених таких, як: Г. Яковлева, Г. Балашова, Є. Кускова, А. Медіка, А. Інграма,

Х. Шмакова, Х. Ревенкова, В. Любіцевої, Х. Роглева і т. д. Як свідчить аналіз цих робіт, вони не охоплюють проблеми сучасного стану готельного господарства, серед яких розробка та впровадження наукових підходів до встановлення конкурентного положення підприємств на ринку готельних послуг.

**Постановка завдання.** На даний час існує наукова дискусія відносно визначення єдиного методологічного підходу до встановлення конкурентного положення готельного господарства. Різноманіття понять пов'язано із складністю та багатогранністю такого явища, як конкуренція, яке тією чи іншою мірою характеризує положення підприємства сфери гостинності. Все це зумовлює актуальність обраної теми дослідження та постановку його мети: формування методології дослідження конкурентного положення готельного господарства.

Для досягнення такої мети у роботі вирішується таке завдання:

– дослідити сучасні методичні підходи до визначення конкурентного положення підприємства на ринку;

– обґрунтувати доцільність застосування системного підходу до дослідження конкурентного положення готельного господарства;

– дослідити поняття «система конкурентоспроможності» з позицій особливостей форму-



вання конкурентного положення готельного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Як свідчить аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури на даний час відсутній єдиний науковий підхід до визначення конкурентного положення підприємства на ринку. Найбільш поширеними є поняття:

1. Конкурентна позиція [2]. У найбільш поширеному підході це позиція, яку те чи інше підприємство посідає у своїй галузі (регіоні) відповідно із результатами своєї діяльності і із своїми перевагами та недоліками у порівнянні із конкурентами. Г. Азоєв при дослідженні поняття «конкурентна позиція» ототожнює його із величиною ринкової ролі підприємства [1].

2. Конкурентний статус [13]. Таке поняття охоплює як позицію підприємства на ринку, так і ступінь володіння ним певних порівнюваних переваг. А. Градов, відштовхуючись від трактування І. Ансоффа, де «конкурентний статус» подається, як позиція підприємства у конкуренції, як своєрідний вимірник положення підприємства на ринку, вважає, що конкурентний статус повинен характеризувати передумови досягнення підприємством того чи іншого рівня конкурентних переваг [16].

3. Конкурентні переваги. Авторство теорії конкурентних переваг належить М. Портеру, за якою вони визначаються, як «перевага фірми у якій-небудь сфері діяльності чи у виробництві товару, у порівнянні із конкуруючими фірмами» [12]. Ж.-Ж. Ламбен відзначає, що конкуруюча перевага «це характеристики та властивості товару чи фірми, які створюють певну перевагу над своїми прямими конкурентами [8].

4. Конкурентоспроможність. Більшість дослідників подають це поняття, як складне і комплексне, розглядаючи його із різних методологічних підходів. [4; 5; 7; 9; 10; 15]. М. Портер визначає конкурентоспроможність підприємства, як «порівнянна перевага по відношенню до інших фірм» [12]. У свою чергу А. Градов підкреслює, що «конкурентоспроможність фірми може бути встановлена (оцінена) лише у рамках груп фірм, які відносяться до однієї галузі, або ж фірм, які випускають товари (послуги) – субститути. Конкурентоспроможність можна встановити лише порівнянням між собою таких фірм» [16].

5. Конкурентний потенціал. П. Забелін і Н. Моеєєва визначають його як «потенційну можливість (поточні передумови) зберігати та збільшувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді». Тобто, «конкурентний потенціал організації визначається сукупністю параметрів, яка визначає можливість (потенціал) та здатність організації ефективно функціонувати на ринку (утримувати чи збільшувати свою ринкову частку, мати достатньо високий рівень рентабельності) у перспективі [6].

6. Конкурентні відмінності. Під ними розуміють «високу компетентність організації у певній сфері, яка дозволяє підприємству отримати та утримувати клієнтуру» [3]. Така компетентність виявляється у тому, що підприємство щось робить більш краще, ніж його конкуренти, а відтак, залучати та утримувати споживачів, і у кінцевому рахунку, зберігати та нарощувати свою конкурентоспроможність [17].

В. Шинкаренко і А. Бондаренко, проводячи порівняльний аналіз вище означених підходів до встановлення поняття конкурентоспроможності, відзначають, що вони «...не відображають динаміки процесу розвитку та здатності адаптації підприємства до змінюваних умов зовнішнього середовища...» [16]. На їх думку таких недоліків позбавлений системний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, за яким «конкурентоспроможність може бути представлена у вигляді властивості виробничо-економічних систем (до яких можуть бути віднесені і підприємства готельного господарства) змінювати траєкторію руху чи намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже існуючих, чи створення нових конкурентних переваг [4]. У свою чергу Ю. Іванов зазначає, що при такому методологічному підході основний наголос повинен робитися на здатності підприємства у максимально стислі терміни і найбільш раціональним способом привести своє внутрішнє середовище у відповідність із безперервно змінюваними зовнішніми умовами. Конкурентоспроможність при цьому «виступає не тільки як результат, але і як процес, який може бути описаний відповідними кількісними параметрами і становить собою системну категорію» [4]. На підставі таких поглядів вплив кожного фактору на конкурентоспроможність готельного господарства із врахуванням всіх внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків має здійснюватися через відповідні функції, які залежно від стану суб'єкту у кожний конкретний проміж часу можуть бути стимуляторами і де стимуляторами підвищення рівня конкурентоспроможності.

Аналіз фахової вітчизняної та зарубіжної літератури показав, що системний підхід до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства готельного господарства як об'єкта управління практично не реалізований, відсутнє чітке уявлення такої конкурентоспроможності як системи.

Вихідними умовами реалізації системного підходу до встановлення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства як об'єкта управління можуть бути.

1. Встановлення причин виникнення системи конкурентоспроможності. Насамперед це необхідність у адаптації підприємства до змін зовнішнього

середовища, а відтак, основною умовою формування системи є конкурентоспроможність.

2. Дослідження процесу формування та розвитку такої системи. Це можливо на підставі розгляду теоретичної моделі історичного розвитку конкурентоспроможності одиниці бізнесу, пропонуваної Р. Пейсом і Е. Дж. Стефаном [18]. Вона включає в себе чотири парадигми конкурентоспроможності (парадигма I – ремісництво, парадигма II – продуктивність, парадигма III – якість, парадигма IV – швидкість доставки), кожна із яких розглядається із позицій:

- основна характеристика часу виробничої діяльності;
- основна вимога часу, задоволення якої необхідно для досягнення конкурентоспроможності;
- критерій конкурентоспроможності;
- основний фактор, який використовується для досягнення конкурентоспроможності.

3. Опис системи конкурентоспроможності через побудову її моделі. Вихідним положенням при описі системи є її уявлення як відкритої складної системи – складеного об'єкта, частини якого можна представляти, як окремі системи (підсистеми), що об'єднані у ціле згідно з певними принципами, або

ж пов'язаних між собою встановленими відносинами. У такому випадку властивості системи конкурентоспроможності у цілому визначаються як властивостями елементів (підсистем), що її складають, так і характером відносин між ними.

У межах системи конкурентоспроможності функціонує сукупність процесів, взаємопов'язаних за структурою і динамікою, спрямованих на досягнення цілей діяльності підприємства, до яких будемо відносити:

- процеси управління господарською діяльністю підприємства (матеріальні потоки на «вході», всередині підприємства і на «виході», а також підпорядковані ним інформаційні, фінансові й інші потоки);
- процеси управління інформаційними потоками, що відображають реальний і модельований стан діяльності підприємства;
- процеси взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- процеси управління реалізацією набору моделей систем обслуговування;
- процеси прийняття управлінських рішень.

На підставі вищевикладеного, система конкурентоспроможності розглядається автором, як

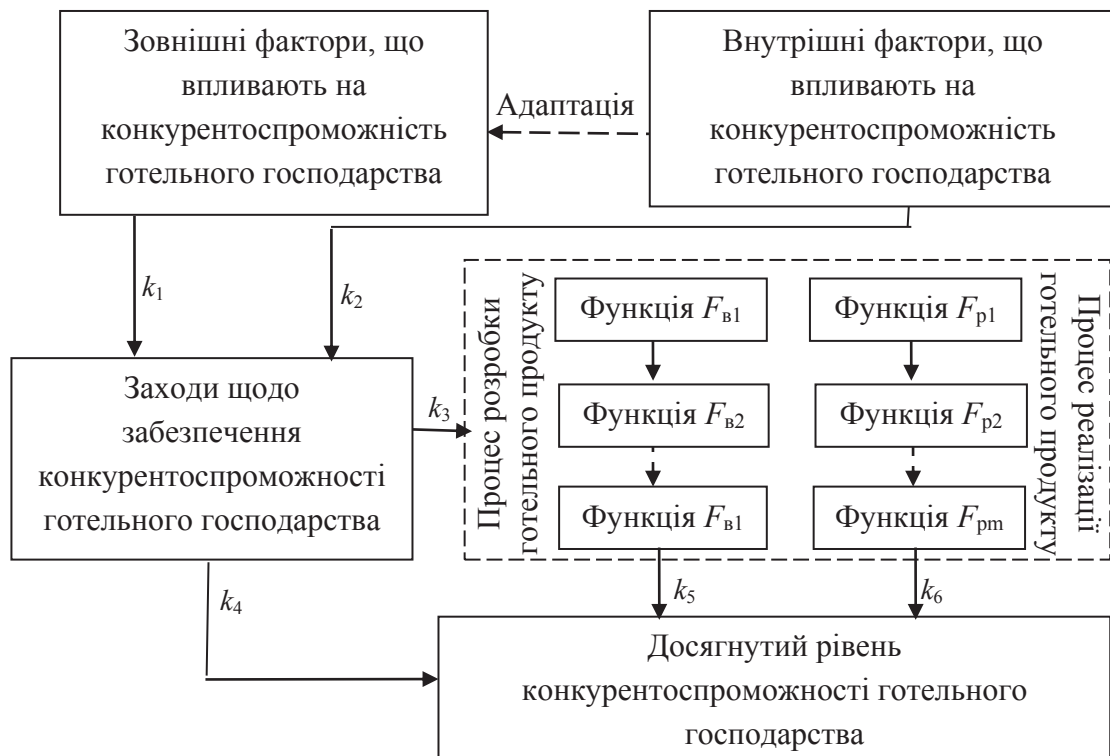


Рис. 1. Загальна схема формування системи конкурентоспроможності готельного господарства (розроблена автором на підставі [4; 14]):

- $k_1, k_2$  – вплив відповідно зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності продукту;
- $k_3$  – коригування рівня конкурентоспроможності готельного продукту;
- $k_4$  – коригування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- $k_5, k_6$  – вплив ефективності відповідно процесу розробки і реалізації готельного продукту на рівень конкурентоспроможності підприємства.

динамічна система, що впливає на зміст процесів виробництва та реалізації та їх елементів і зв'язків між ними, за умови збереження нею своїх основних функцій: планування, управління та контролю процесів в умовах цілеспрямованого формування та реалізації сукупних відносин учасників таких процесів з метою забезпечення досягнення цілей обслуговування з оптимальними витратами необхідних для цього ресурсів (рис. 1).

За певних припущень і умовностей система конкурентоспроможності підприємства готельного господарства представлена таким чином: це доцільна сукупність взаємодоповнюючих видів діяльності та їх взаємодіючих елементів, яка цілеспрямовано формує та реалізує сукупні відносини на всіх етапах її сукупного життєвого циклу з метою забезпечення конкурентоспроможності і прогресуючого розвитку процесів виробництва, розподілу та споживання готельних продуктів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Вирішення завдання формування системи конкурентоспроможності готельного господарства ускладнюється внаслідок зміни умов зовнішнього середовища, у яких здійснюється прогнозування та планування виробництва і реалізації готельних продуктів, недостатнього рівня надійності діяльності бізнес-партнерів підприємства-виробника готельних продуктів, а також значного інтервалу між початком їх планування та реалізації. За таким потребує подальшого дослідження умови формування та реалізація внутрішніх та зовнішніх зв'язків відповідної системи конкурентоспроможності, які зумовлюють параметри та зміст продуктів, включаючи організаційно-економічні, фінансові, організаційно-технологічні, трудомісткі та суттєво розосереджені у просторі і часі функціональні процеси і ресурси. У тому числі:

1. Процеси і відповідні операції системного прогнозу розвитку ринку, організації договірних та інших відносин із конкретними бізнес-партнерами ринку постачання ресурсів, матеріалів тощо і ринку розподілу продуктів, а також кінцевими споживачами на конкретних ринках.

2. Процеси і відповідні операції системного прогнозу, проектування, інвестування та побудови комерційних потужностей та матеріально-технічної бази.

3. Процеси і відповідні операції системної організації і управління діючими виробництвом у поєднанні із його технологією, матеріально-технічним забезпеченням, збутом і реалізацією.

4. Процеси і відповідні операції системного інформаційного, фінансово-го, соціального, у тому числі кадрового забезпечення вище наведених процесів і операцій управління діяльністю.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азоев Г. Л. Конкуренция : Анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Ансофф. И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия : монография / В. Л. Дикань. – Х. : Основа, 1995. – 160 с.
4. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
5. Индекс конкурентоспособности в области путешествий и туризма / Официальный сайт Всемирного экономического форума. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу : <http://www.weforum.org/en/index.htm>.
6. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, И. К. Моисеева. – М. : ИВЦ «Маркетинг», 1998. – 195 с.
7. Зима А. Г. Индекс конкурентоспособности в туризме / А. Г. Зима, О. Г. Зима, Н. В. Кузьминчук // Бизнес Информ, 2010. – № 8. – С. 42 – 45.
8. Ламбен. Ж. – Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива, пер. с англ. / Ж. – Ж. Ламбен – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
9. Маркетинг там питання управління конкурентоспроможністю і матеріаломісткістю продукції / за ред. В. І. Коршунова. – Х. : Основа, 1999. – 188 с.
10. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич // Бизнес Информ, 1996. – № 5. С. 5–7.
11. Попова Н. В. Маркетинговые исследование потребительских предпочтений в сфере гостиничных услуг / Н. В. Попова, Я. И. Величко // Экономика розвитку. – 2011, – № 2 (58). С. 62–66.
12. Портер М. Конкуренция : учебн. пособие; пер. с англ. / М. Портер. – М. : ИД «Вильямс», 2000. – 495 с.
13. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова и Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
14. Тридід О. М. Система обслуговування споживача : теорія і практика : монографія / О. М. Тридід, К. М. Таньков, Г. Я. Дутка. – К. : УБС НБУ, 2008. – 184 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.
16. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова, СПб. : Специальная литература, 1995. – 415 с.
17. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : ХНАДУ, 2003. – 186 с.
18. Pact R. W. Paradigm of Competitiveness / R. W. Pact, E. G. Stephan // Competitiveness Review. – 1996. – Vol. 6, № 1. – pp. 8–13.

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МОЛОДІЖНИМИ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

### THE APPLICATION OF «OBJECTIVES TREE» METHOD IN STRATEGIC MANAGEMENT OF YOUTH NGO'S

*У статті визначено необхідність використання стратегічного управління молодіжними громадськими організаціями. Розглянуто приклад ефективного застосування методу «дерева цілей» у стратегічному управлінні. Запропоновано методіку розробки стратегічних цілей для молодіжних громадських організацій.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, молодіжні громадські організації, дерево цілей, декомпозиція, редукція цілей, невизначеність.

*В статті определена необходимость использования стратегического управления молодежными общественными организациями. Рассмотрен пример эффективного применения метода «дерева целей» в*

*стратегическом управлении. Предложена методика разработки стратегических целей для молодежных общественных организаций.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, молодежные общественные организации, дерево целей, декомпозиция, редукция целей, неопределенность.

*The article defines the need for implementation of strategic management in youth NGOs. An example of the effective use of the «objectives tree» method in strategic management is reviewed. The methodology of development of strategic objectives for youth NGOs is suggested.*

**Key words:** strategic management, youth non-governmental organizations, objectives tree, decomposition, reduction of objectives, ambiguity.

УДК 65.012.25

**Копильчак Б.В.**

аспірант кафедри менеджменту  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка

**Постановка проблеми.** Структурна побудова системи цілей у процесі стратегічного управління потребує детального дослідження, оскільки надає можливість виокремлювати цілі розвитку, порівнювати їх з потенціалом організації та приводити їх у відповідність до поточної діяльності за рахунок розробки та реалізації методів цільового підходу. Встановлення у процесі планування недосяжних чи неактуальних цілей ускладнює проведення стратегічного управління та уповільнює досягнення основної мети організації.

У сучасних умовах можна спостерігати появу значної кількості молодіжних громадських організацій та їх стрімкий розвиток, що зумовлює необхідність переходу від оперативного управління до стратегічного. Тому важливою проблемою, яка потребує вирішення є формування та розробка цілей як основи здійснення стратегічного управління організацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи останні дослідження та публікації з даної проблематики, варто зосередитися на аналізі Арпітом Джаїною [1] терміну «Залізного трикутника стратегії» розробленого Джеком Ма, засновником та головою Alibaba Group. Цей термін визначає стратегію, як єднання трьох вимірів – цілей, ресурсів та можливостей, котрі взаємно підсилюють одне одного. Розглядаючи аналіз проблематики актуальності та досяжності цілей, необхідно звернути увагу на термін «стратегічне допущення», яке розкриває Джош Кауфман [2]. Стратегічні допущення – це набір фактів та характеристик реального світу, без яких діяльність організації не матиме успіху. Асоціація Скаутів [3] (The Scout Association) – національна скаутська організація Великої Британії, рекомендує для стратегічної діяльності послуговуватися мето-

дом «дерева цілей». У їх доповіді вказано спосіб застосування методу, однак, не достатньо проаналізовано поетапність розробки самого «дерева цілей». Також значне зацікавлення наукової спільноти даною проблематикою помітне завдяки працям А. Сельського [5], П. Вейла [8], З. Шершньової [9], П. Мейера [15], О. Глебушкіної [18] та інших, однак, побудова ефективної системи стратегічного управління в молодіжних громадських організаціях у даних працях не має ґрунтового комплексного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** На прикладі діяльності Львівського осередку ФРІ+ Всеукраїнської молодіжної громадської організації «Фундація регіональних ініціатив» можна побачити, що відсутність затверджених стратегічних цілей не дозволяє сповна досягати мети організації зазначеної у Статуті. Заради досягнення бажаних результатів та забезпечення успішного процесу управління ВМГО «ФРІ+» та інших молодіжних громадських організацій в Україні необхідною ціллю є розробити ефективну методіку формування стратегічних цілей. Головною метою цієї роботи є обґрунтування доцільності використання методу «дерева цілей» в стратегічному управлінні молодіжних громадських організацій в Україні.

На основі викладеного матеріалу можна провести дослідження, яке полягатиме у розробці концептуальних підходів щодо удосконалення стратегічного управління молодіжними громадськими організаціями в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** З початком незалежності України новостворені молодіжні громадські організації в силу незначних кадрових та фінансових ресурсів мали на меті вирішення лише локальних організаційних питань, а не побудови стратегічного управління. Однак, за 25 років



діяльності організації вийшли на такий рівень розвитку, при якому відсутність стратегічного управління зі стійкою структурою цілей зумовлює загрозу не тільки відсутності прогресу, але й існуванню загалом. Важливим кроком у побудові ефективної моделі стратегічного управління в молодіжних громадських організаціях є застосування цільового підходу через формування стійкої структури цілей за допомогою методу «дерева цілей».

Відповідно до особливостей молодіжних громадських організацій, вказаних А. М. Половинцем, фундаментом прийняття управлінських рішень у таких організаціях є інтуїція та ситуативність, що зумовлено дефіцитом апробованих управлінських методів та інструментів. У таких випадках, використовуючи свій інноваційний потенціал на операційну діяльність, в стратегічному ракурсі молодіжні громадські організації залишаються біля «розбитого корита», не маючи відповідних знань і навичок [4].

Сама ж концепція стратегічного управління відтворюється через ідею врахування взаємовпливу та взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовища організації при формуванні цілей суб'єкта управління [5].

Традиційним вважається визначення І. Ансоффа про те, що стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між певним суб'єктом управління (переважно організаціями та установами), включаючи його окремі структурні одиниці, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [6].

Для молодіжних громадських організацій стратегічне управління часто виглядає недоцільним, адже вимагає часу та ресурсів – двох речей, яких зазвичай не вистачає більшості організацій. Однак парадокс полягає в тому, що заощадження часу також потребує часу на його ефективне планування [7].

Пітер Вейлл у своїй праці "Мистецтво менеджменту" зазначав, що стратегія – це декларація намірів зробити певний вибір у майбутньому, коли будуть досягнуті моменти, які надають право вибору [8]. На жаль, в Україні в більшості випадків молодіжні громадські організації потрапляють в складну ситуацію саме в моменти, коли необхідно зробити правильний вибір, тобто ухвалити управлінське рішення. Причиною цьому є відсутність в організаціях цільового підходу до стратегічного управління.

Цільовий підхід – це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-еко-

номічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід [9].

На практиці найчастіше застосовують такі варіанти цільового підходу:

- а) управління за цілями;
- б) управління за результатами;
- в) програмно-цільовий метод управління.

Управління за цілями – це вид управлінської діяльності, спрямованої на досягнення конкретних стратегічних цілей організації, що формуються та реалізуються через узгодження з керівниками усіх ланок управління та окремими її членами [10].

Науковці по різному трактують термін «ціль» у науковій літературі, тому важливо взяти до уваги декілька його визначень:

1. Ціль – бажаний та очікуваний результат, якого необхідно досягти шляхом активної і цілеспрямованої діяльності членів організації для задоволення колективних та індивідуальних потреб [11].

2. Ціль – опис кінцевих і проміжних станів організації в ході реалізації стратегії [12].

3. Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність [13].

При цьому цілевстановлення – це процес усвідомлення та формування мети. Воно виступає одним із найважливіших компонентів процесу управління, що визначає вид та спрямованість цільової функції системи. У менеджменті мета виступає як передбачення результату управлінської діяльності, як орієнтир, до якого спрямовуються зусилля та в порівнянні з яким оцінюються кінцеві результати діяльності будь-якої організації [14].

Для ефективного цілевстановлення рекомендується використовувати метод SMART. Відповідно до нього цілі повинні бути [15]:

- Specific – конкретні;
- Measurable – вимірювальні;
- Achievable – досяжні, реалістичні;
- Result-oriented – орієнтовані на результат, а не на процес;
- Time-based – обмежені часовими рамками.

Для застосування цільового підходу повинна бути встановлена «повна і відносно стійка структура цілей, проблем, напрямів, тобто така структура, яка протягом певного періоду часу мало змінюватиметься за неминучих змін, що відбуватимуться в системі управління [16]». При побудові такої структури рекомендовано використовувати метод «дерева цілей».

Глосарій відділу ООН з питань освіти, науки і культури [17] при визначенні терміну «дерево цілей» зазначає, що на початку процесу розробки програм і проектів виникає необхідність логічної класифікації системи цілей в об'єктивній основі

планування. Зазвичай таку систему цілей представляють як поєднання коренів і стовбура. Відповідно до цього вигляду і була розроблена її загальна назва – дерево цілей.

Описуючи приклад використання терміну «дерево цілей», глосарій [17] наводить цитату фахівців CGIAR (Консультативної групи із Міжнародних досліджень сільського господарства): «Поділ загальної цілі, що не підлягає виміру, на проміжні та елементарні підцілі шляхом визначення їх причинно-наслідкових зв'язків гарантує, що система оцінки буде введена в експлуатацію. Розщеплення спільної мети на підцілі зазвичай називають деревом цілей».

Проаналізувавши наукові джерела, можна стверджувати, що метод «дерева цілей» полягає у графічному відображенні сталих послідовних зв'язків між стратегічною метою та цілями.

Варто зауважити, що метод «дерева цілей» потребує побудови складної системи цілей. Для цього організації варто скористатися методом декомпозиції. Саме декомпозиція, як науковий метод, є визначальною для класифікації методу «дерева цілей», як такого. Завдяки процесу розділення будь-яка система, що досліджується, може розглядатися, як така, що містить у собі окремі взаємопов'язані підсистеми, а отже, є складною [18].

У процесі декомпозиції відбуватиметься редуція цілей, тобто представлення кожної цілі певного рівня у вигляді розгорнутого комплексу підцілей наступного рівня. Обов'язковою умовою правильної побудови «дерева цілей» є саме повнота редуції. Так, наприклад, якщо ціллю є «задоволення потреб членів організації» важливо конкретизувати всі підцілі. Таким чином, зазначення як підцілі «задоволення матеріальних потреб» буде порушенням принципу повноти редуції, адже необхідно також вказати «задоволення духовних потреб» і т. д. [9].

Також важливу роль в ефективному використанні методу «дерева цілей» відіграє його побудова згідно з принципом ієрархічної структури, в якій:

- ціль вищого рівня є орієнтиром для розробки цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової цілі.

Важливо також не забувати, що стратегічне управління безпосередньо пов'язане з діяльністю організації у довгостроковому періоді. У такому випадку його основна мета полягає у створенні потенціалу для виживання та розвитку організації в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що, відповідно, породжує невизначеність щодо можливих перспектив [18].

При цьому невизначеність виникає за умови неповного та нечіткого сприйняття ситуації, недо-

статньої її усвідомленості та невпевненості в необхідних діях, які пов'язані з подіями в майбутньому. Ухвалене в умовах невизначеності рішення може мати негативний вплив на діяльність організації та неочікувані наслідки на запланований результат. Якщо враховувати, що невизначеність – це стан особи, який визначається її системою знань в конкретній ситуації відносно неможливості чи можливості прийняття рішення про подальшу діяльність, то використання цільового підходу і методу «дерева цілей», зокрема, дозволяє керівництву організації мінімізувати ризик. Адже ризик – це стан діяльності об'єкта управління, під час якого вияв подій здатний привести до відхилення від запланованого результату. Уникнення ризику можливе саме за умов, що прийняття рішення про діяльність організації реалізується в умовах визначеності стратегічних цілей [19].

Розглядаючи цілі, що ставлять перед собою молодіжні громадські організації, А. М. Половинець у своїй праці ділить їх на дві великі групи [4]:

1. Організації взаємної вигоди чи об'єднання за інтересами. Кожна з таких організацій має об'єднуюче начало і корпоративні інтереси. Її діяльність орієнтована на саму себе, тобто на власних членів. До таких організацій можна віднести розважальні спортивні та скаутські молодіжні громадські організації.

2. Організації суспільної користі. Вони слугують громадським інтересам у широкому сенсі. Їх діяльність спрямована «зовні», тобто на інших. До них відносять благодійні, правозахисні організації, молодіжні парламенти та інші громадсько-політичні організації.

Для аналізу використання методу «дерева цілей» у молодіжних громадських організаціях скористаємося системою стратегічних цілей на 2016-18 роки, яка розроблена керівництвом «Пласт – Національна скаутська організація України» (далі НСОУ Пласт) для здійснення ефективної діяльності.

Відповідно до встановленої місії організації було розроблено ключову стратегічну ціль, що дозволяє уникнути ризиків поточної діяльності та забезпечить стратегічний розвиток. Зважаючи на більш, ніж задовільні показники діяльності минулих років, основною стратегічною ціллю організації було обрано завдання забезпечити щорічне чисельне зростання місцевих осередків НСОУ Пласт на рівні 10% від загального їхнього членства, щоб досягнути на кінець зазначеного періоду чисельності організації в Україні у розмірі 8900 осіб.

Заради досягнення даної цілі керівництвом НСОУ Пласт були розроблені головні стратегічні пріоритети, які поділені на окремі складові відповідно до характерних ознак [20]:

1. Залучити та навчити 1000 нових волонтерів;
2. Залучити щонайменше 100 000 гривень грантової допомоги;

3. Спростити та надати «клієнто-орієнтованості» процедурам у критичних моментах функціонування організації;

4. Створити 60 нових виховних частин по 16-32 осіб кожна;

5. Реалізувати PR-програму «В Пласті росте новий люд».

Головні стратегічні пріоритети – це ряд цілей, які мають переважне право на те, щоб бути досягнутими в першу чергу у порівнянні з іншими цілями. Зазначені п'ять пріоритетів мають рівноправний характер, що передбачає одночасний процес їх досягнення. Визначення головних стратегічних пріоритетів надає можливість керівництву організації краще усвідомити шляхи досягнення стратегічної цілі на кінець періоду, але цього не достатньо, щоб бачити покроковий процес її реалізації. Використовуючи метод декомпозиції, керівництво організації розробило критерії досягнення головних стратегічних пріоритетів, які можна подати в графічному відображенні таким чином (рис. 1).

Перевагою використання методу «дерева цілей» молодіжною громадською організацією є те, що він уможлиблює поділ складного завдання, яке важко формалізувати, на сукупність простіших завдань, для розв'язання яких існують перевірені прийоми і методи. Послідовний поділ цілі на її частини є важливим етапом цільового підходу в стратегічному управлінні. Поділ продовжують доти, доки не отримають прості та очевидні завдання, які можна розв'язати відомими методами [21].

Основний недолік методу – неоднозначність його реалізації через брак чітких правил побудови системи і методики аналізу організаційної системи управління. При цьому в графічному відображенні методу «дерева цілей» не позначається взаємодія між цілями з одного рядка, а також зворотний зв'язок, за якого наслідки стають причинами і навпаки [22].

Для формування ефективної структури стратегічних цілей на основі вдалих управлінських рішень молодіжним громадським організаціям варто пам'ятати про основні функції менеджменту. Проаналізувавши детальніше структуру та зміст стратегічних цілей НСОУ Пласт, важливо звернути увагу на те, що ухвалені відповідно до методу «дерева цілей» рішення за своєю суттю відтворюють основні функції управління організацією:

1. Визначення стратегічних цілей та завдань;
2. Децентралізація повноважень на нижні ланки управління;
3. Консолідація усіх структурних гілок та процесів над досягненням стратегічної цілі;
4. Можливість контролю на кожному рівні досягнення цілі.

Для молодіжних громадських організацій важливо передбачати показники діяльності організації, що можливе завдяки визначенню стратегічних цілей та завдань. Таким чином, через деталізацію шляхів і засобів досягнення глобальної цілі відтворюється функція планування.

Важливим елементом досягнення стратегічної мети є почергова реалізація кожної підцілі. Організуючи даний процес, організація надає владні повноваження на нижні ланки управління заради досягнення критеріїв на місцях, при цьому не віддаляючись від загального стратегічного курсу.

Консолідація усіх структурних гілок та процесів над досягненням стратегічної цілі реалізує функцію мотивації. В організації, де діяльність будується на внутрішній мотивації її учасників, надзвичайно важливо мати «пряник», до якого всі прагнуть. Коли такий «пряник» з'являється у вигляді стратегічної мети, організації вдається ефективніше спрямовувати зусилля її членів у спільне русло. У тактичному аспекті може виявитися ефект відтоку кадрів, які усвідомили недоцільність такої

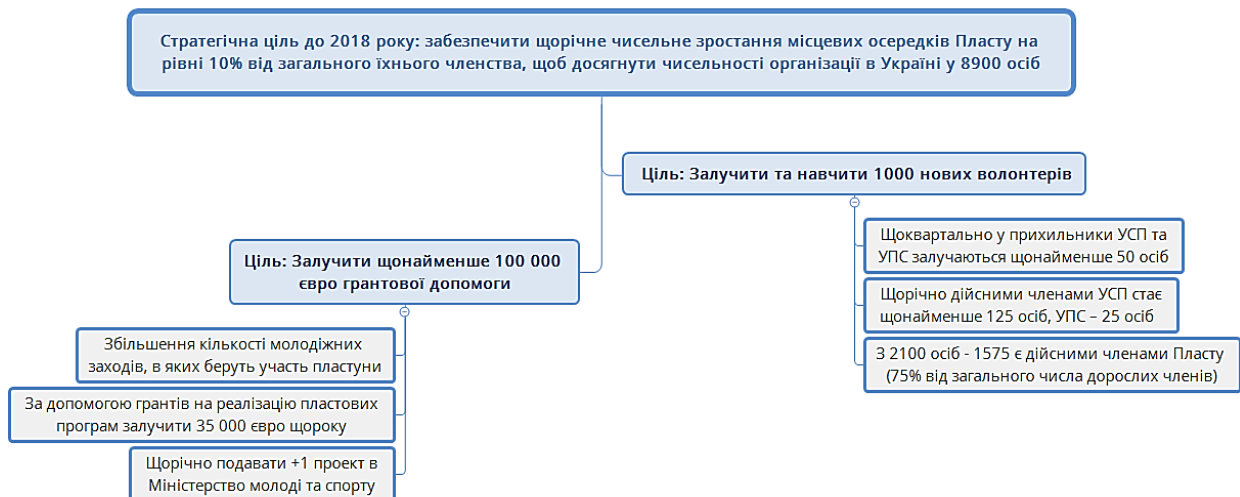


Рис. 1. Графічне відображення методу «дерева цілей» [20]

стратегічної мети, що покращуватиме якість процесу спрямованого на її досягнення.

Зазначення абсолютних та відносних показників у документі дозволяє організації не тільки деталізувати критерії досягнення цілей, але й проводити контроль за їх досягненням через систему звітності.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

У даній роботі визначено необхідність удосконалення стратегічного управління в молодіжних громадських організаціях на основі застосування цільового підходу і відповідного управління за цілями. Для цього необхідна повна і відносно стійка структура цілей, яка формується за допомогою використання методу «дерева цілей». Заради ефективного застосування методу «дерева цілей» необхідно скористатися методом декомпозиції, у процесі якої відбуватиметься редукація цілей. Використання цільового підходу і методу «дерева цілей» дозволяє керівництву мінімізувати ризик та позбутися невизначеності в перспективах діяльності організації.

Варто зазначити, що НСОУ Пласт вдалося ефективно застосувати усі принципи побудови та вдало сформулювати стратегічні цілі організації за допомогою методу «дерева цілей». Зважаючи на це, застосування методу «дерева цілей» є доцільним при використанні цільового підходу в стратегічному управлінні молодіжних громадських організацій, а його графічне відображення варто використовувати як приклад для наслідування іншими організаціями.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Arpit Jain The Iron triangle of Strategy, – Business Strategies, LinkedIn, 2017
2. Josh Kaufman The Personal MBA: Master the Art of Business, Penguin, – Business & Economics, 2010. – 464 p.
3. Cameron Sheila The MBA Handbook: an essential guide to effective study. London, UK: Pitman, 1991. – 369 p.
4. Половинець А. М. Молодіжні громадські організації: критерії класифікації [Електронний ресурс] / Половинець А. М. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10patmokk.pdf> – Дата перегляду: 29 квіт. 2017.
5. Сельський А.А. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності / А. Сельський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 01/2012. – N1. – С. 57-64.
6. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
7. Чотири кроки до успіху: посібник для менеджера неурядових організацій «Голос громадськості» / «Каунтерпарт». – К: «МАКАР», 2005. – 248 с.
8. Peter B. Vaill Managing as a Performing Art: New-Ideas for a World of Chaotic Change, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989. – 236 p.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / А. В. Музиченко-Козловський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 109-113.
11. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2-х т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005 – т. 2: А – Н. – 2005. – 616 с.
12. Дикань В.Л. Стратегічне управління: Навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
13. Пилипенко А.А. Менеджмент: навчальний посібник / А.А. Пилипенко, В.І. Отенко. – Харків: ВИД. ХНЕУ, 2001. – 208 с.
14. Морохова В.О. Концептуальні основи стратегічного управління / уклад. В.О. Морохова, О.В. Кошій. – Луцьк: Луцький НТУ, 2016. – 56 с.
15. Paul J. Meyer. Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond, Meyer Resource Group, Incorporated, 2003. – 26 p.
16. Коротков Е. М. Дослідження систем управління: підр. / Е. М. Коротков. – 2-е вид., – М.: декан, 2004. – 336 с.
17. Глосарій відділу ООН з питань освіти, науки і культури [Електронний ресурс] / Визначення терміну «дерева цілей» – Режим доступу: <http://learningportal.iiep.unesco.org/en/glossary/Arbre%2520des%2520objectifs>
18. О. Глебушкіна Поради для початківців в громадській діяльності: збірка рекомендацій для організацій громадянського суспільства та ініціативних груп / упор.: О. Глебушкіна, Г. Качура. – Херсон: Молодіжна організація «Нова генерація», 2015. – 144 с.
19. Рач Д. В. Управління невизначеністю та ризиками в проекті: термінологічна основа / Д. В. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – №3(47). – С. 146-164.
20. Стратегічні цілі «Пласт – Національна скаутська організація України» на 2016-18 роки / матеріали XIV Крайового Пластового З'їзду – Київ, 2015. – 2 с.
21. Шарапов О. Д. Системний аналіз : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. – К. : КНЕУ, 2003. – 154 с.
22. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами: навч. посіб. / А. М. Третяк, О. С. Дорош. – К. : ТОВ «ЦЗРУ», 2006. – 462 с.



## ОБҐРУНТУВАННЯ ІМПЕРАТИВІВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОРУ ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА SUBSTANTIATION OF THE IMPERATIVES OF INNOVATIVE MANAGEMENT TECHNOLOGIES AS A FACTOR FOR THE DYNAMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*У статті розглянуто генезу теорій інноваційного розвитку, яка дозволила виокремити основні імперативи формування інноваційних технологій для забезпечення динамічного розвитку підприємства. Представлено синтетичну модель трансформації технологій управління в інноваційні технології управління.*

**Ключові слова:** теорії інновацій, принципи динамічного розвитку, імперативи, модель трансформації, інноваційні технології управління.

*В статье рассмотрено генезу теорий инновационного развития, которая позволила выделить основные императивы формирования инновационных технологий для обеспечения динамического развития предприятия. Представлено синтетическую модель*

*трансформации технологий управления в инновационные технологии управления.*

**Ключевые слова:** теории инноваций, принципы динамического развития, императивы, модель трансформации, инновационные технологии управления.

*The article deals with the genesis of theories of innovation development, which allowed to distinguish the main imperatives of the formation of innovative technologies to ensure the dynamic development of the enterprise. The synthetic model of transformation of management technologies in innovative management technologies is presented.*

**Key words:** theory of innovations, principles of dynamic development, imperatives, model of transformation, innovative technologies of management.

УДК 658.589:330.3

**Мартинюк О.А.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Міжнародний гуманітарний університет

**Постановка проблеми.** Сучасні умови економічного середовища, яким притаманні стрімкий розвиток технологій, скорочення періодів життєвого циклу товарів, розмивання зміни галузевих ринків та бізнес-моделей, трансформація глобалізаційних процесів, інтеграційні трансформації геоekonomіки, вимагають від підприємства формування таких умов функціонування, які налаштовані на гнучкі системи оперативного і стратегічного реагування. Світовий досвід показує, що здатність сформувати такий адаптивний механізм управління є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних підприємств. При цьому будь – які зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність з одного боку і необхідністю її постійного розвитку іншого. Тому для підтримки стану функціонування та розвитку підприємства обов'язково повинні враховувати імперативи динамічного розвитку, які є важливими для підприємств у незалежності галузевого та географічного характеру. Отже, наукове обґрунтування імперативів інноваційних технологій управління підприємствами дасть змогу визначити головні акценти для сучасного розвитку підприємств, що, на наш погляд, є найважливішим питанням та створює широку науково-дискусійну платформу.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічне підґрунтя визначення імперативів стратегічного управління, інноваційного розвитку економіки та підприємства започатковано в роботах багатьох визначних вітчизняних та зарубіжних учених. Фундаментальні дисертаційні дослідження щодо імперативів глобального розвитку економічних систем

проведені в роботах Н. Стукало, І. Тимків, О. Швиданенко. Найбільш вагомий дослідження в означеному напрямі проведено такими авторами, як: Л. Федулова, Д. Воронков, Д. Шервуд, Е. Фламгольц, Г. Мінцберг, І. Адізес та інші.

Але, незважаючи на вагомий науковий внесок, на даний час існує багато проблем теоретичного і методологічного характеру, пов'язаних з формуванням дієвої концепції інноваційного управління підприємствами.

Особливо слід звернути увагу на відсутність цілісних наукових обґрунтувань імперативів інноваційних технологій управління з урахуванням найбільш впливових факторів для динамічного розвитку підприємства. Особливості праць учених полягають у тому, що питання методології інноваційних технологій управління розглядаються переважно, як другорядні незначні фактори, допоміжні регулятори стратегічного управління. Однак, відомо, що реалізація визначених стратегій базується на визначених інструментах, прийомах та методах, а успішність та дієвість їх функціонування формується комплексом технологій управління та якісною їх реалізацією [1, 2]. Отже, широкою платформою для наукових розробок повинні стати дослідження, присвячені обґрунтуванню механізму формування адаптивних технологій управління, які зможуть забезпечити динамічний розвиток підприємства. При цьому головним фактором, який спонукає до постійного наукового пошуку з означеної проблематики, є загально-визнана орієнтація світового економічного простору на економіку «знань та інновацій», що вимагає безперервного моніторингу та систематизації факторів, які формують стан бізнес-середовища і виступають ключовими релевантними факторами.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є удосконалення наукового обґрунтування імперативів інноваційних технологій управління підприємством з урахуванням системних тенденцій трансформації сучасного бізнес-середовища, та його тяжінням до динамічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Базуючись на сутності терміну «імператив» та його розумінні в економічній площині можна визначити, що імперативи розвитку економічної системи, це визначальні вимоги та цільові орієнтири системи підприємства як цілісного утворення, так і окремих її складових.

Визначення пріоритетних факторів формування інноваційної моделі технології управління має вагомим значення для динамічного розвитку підприємства. Все більше уваги привертають різні аспекти інноваційної моделі розвитку, за допомогою яких можливо оптимально досягти економічної сталості окремого підприємства, окремого регіону, або країни [4,8]. Теорії інновацій формувалися еволюційним шляхом за різними напрямками в залежності від особливостей і основних тенденцій розвитку ринку та економіки, акцент у дослідженнях ставився на тому чи іншому комплексі проблем. У загальному вигляді генезис теорій інноваційного розвитку зображено на рис. 1.

На початку ХХ ст. однією із ключових теорій розвитку була теорія циклів. Науково-технічний прогрес розглядався, як рушійний фактор циклічного інституціонального економічного розвитку. Подальший розвиток економічних теорій розвитку пов'язаний з розвитком індустріального суспільства і з появою та поширенням теорії постіндустріального суспільства. Ця теорія ґрунтується на дослідженні формування і розвитку суспільства на основі прогресу нового знання, технології суспільного виробництва. Розвиток теорії про інновації відображає нові дослідження у науці, техніці, технологіях, управлінні. Для проведення ґрунтовного дослідження, необхідно визначити базові положення та принципи категоріального апарату загальної теорії розвитку систем, теорій самоорганізації, та теорій синергічного розвитку, які дають можливість, сформувати гносеологічний базис теорії розвитку інноваційних технологій та обґрунтувати основні імперативи [3,5].

Основний базис комплементують об'єкт, предмет теорії, основні методи дослідження процесів функціонування і розвитку об'єкта, методологію теорії і відповідний категоріальний апарат.

Об'єктом теорії розвитку інноваційних технологій є відкриті системи, до яких належать, соціально-економічні системи різного рівня ієрархії і специфіки діяльності. Предметом теорії інноваційних технологій виступає процес динамічного розвитку відкритої системи, що виражається в зміні її характеристик у просторі і часі.

Загальнотеоретичним методом теорії розвитку інноваційних технологій, тобто способом пізнання руху відкритої системи, є метод моделювання її поведінки в умовах нестационарного стохастичного зовнішнього середовища. Даний метод на основі оцінки і аналізу ретроспективних тенденцій функціонування і розвитку системи, визначення причин і джерел виникнення та тенденцій дозволяє розробити комплекс економіко-математичних моделей управління системою, що відбивають унікальність її поведінки в просторі (зовнішнє оточення) і часі, а також визначити вектор (або атрактор) розвитку системи в майбутньому.

Методологія будь-якої теорії являє собою вчення про її метод і включає сукупність принципів, прийомів і специфічних методів дослідження. Структурування принципів є важливою задачею для наукового дослідження. Вивчення, дослідження, узагальнення світового наукового досвіду топологічної мережі даного напрямку [1-11] дозволяє сформулювати наступну класифікацію принципів розвитку інноваційних технологій (рис. 2).

Оскільки інноваційні технології – це цілеспрямований системний набір прийомів, засобів організації діяльності, що охоплює весь процес від визначення мети до одержання результатів, то система зрушується, змінюється і розвивається завдяки впливам внутрішніх чинників. Тому інноваційні технології тісно пов'язані з ідеями і досвідом різних областей науки [1, 3,5,6].

Ефективність технологій управління перевіряється через прийоми, методи організації робіт, терміни і тривалість виконання процедур, вимоги до кваліфікації персоналу. Проте, фактичним підґрунтям розвитку технологій управління, слід визнати аналіз практики застосування підприємствами відповідних інструментів та інноваційних технологій.

На основі комплексного підходу до процесу створення інноваційної технології та формування діючого механізму управління, виділимо п'ять базових імперативів інноваційності, які безпосередньо впливають на створення унікального ефекту в геномі технології управління [6,7,10]:

- I. Світовий поріг знань;
- II. Розмір фінансових ресурсів на інновації;
- III. Наявність інноваційної кадрової компоненти;
- IV. Поле інноваційної активності;
- V. Інноваційний клімат.

Як бачимо, визначені сегменти створюють локалітет конусу притягнення, де визначальним фактором трансформації або фазового переходу підприємства на вищий рівень управлінсько-технологічної зрілості виступає технологія управління. На рис. 3. представлена синтетична модель трансформації традиційних технологій управління в інноваційні технології управління.

Основними інноваційними тенденціями світового розвитку є:

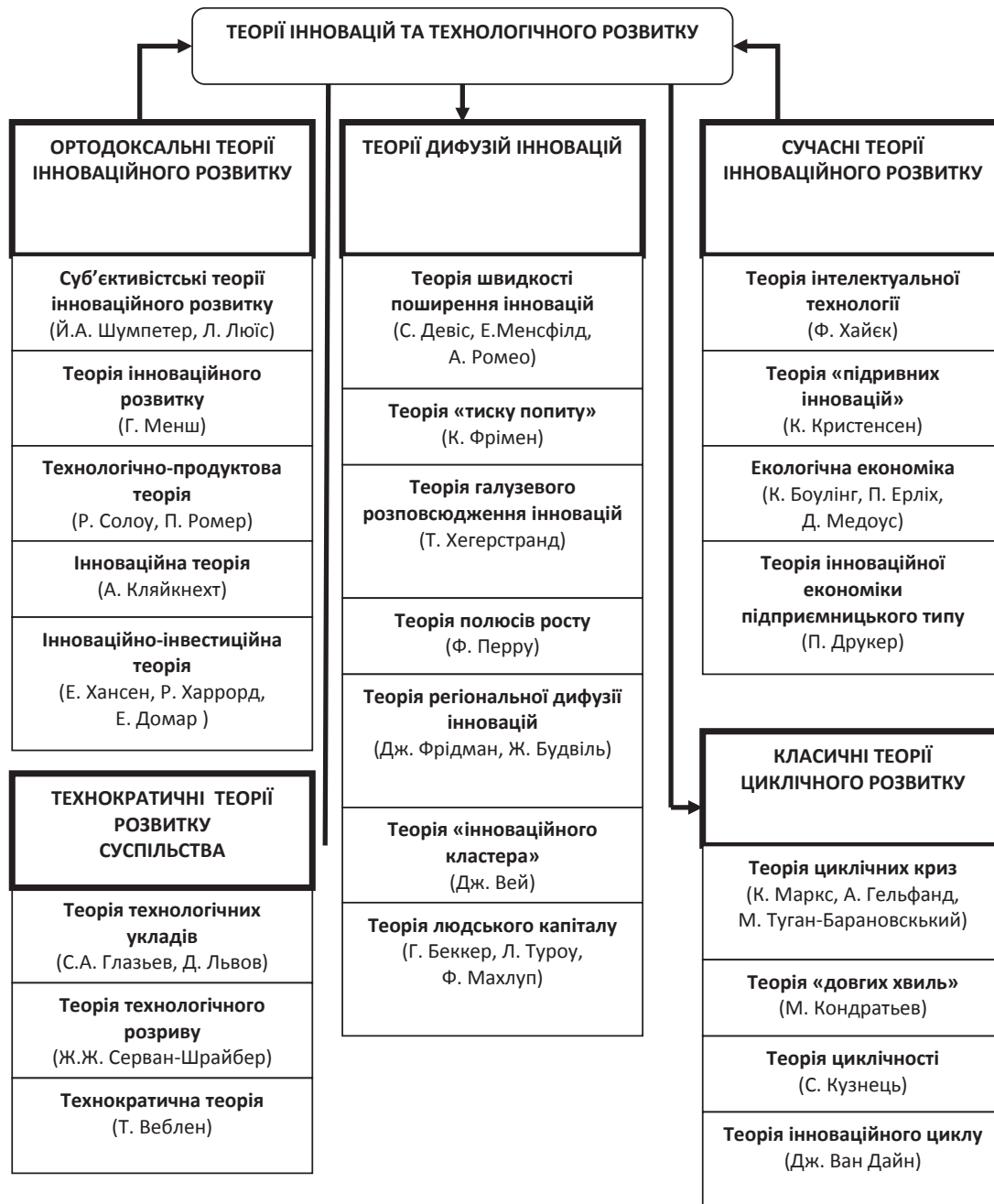


Рис. 1. Генеза теорій інноваційного розвитку

Джерело: узагальнено та сформовано автором на основі [2, 4, 8, 9, 10]

Волатильність. Можливість оперування та обробка великої кількості даних (акумулявання, оброблення, аналіз, зберігання великих обсягів даних різного типу, для опрацювання яких недостатньо можливостей традиційних систем баз даних, із можливостями постановки локальних «експериментів», а побудова прогнозних моделей багаторівневої складності в різних областях досліджень в оптимальному режимі.

Емерджентність. Розвиток нових форм комерції (електронного бізнесу, електронної комерції), нових

форм підприємництва (віртуалізація підприємств або структурних підрозділів), нових форм розрахунків (поява нових видів валют WebMoney, Bitcoin, та інших видів квазівалют). Це призводить до необхідності створення нових алгоритмів управління та нових більш складних систем управління та взаємодії і вимагає необхідність розробки кардинально нових технічних стандартів і регуляторної бази.

Мобільність. Практичне стирання кордонів між мобільними пристроями різних типів і традиційними комп'ютерами, а наявність Інтернету ство-



Рис. 2. Групування базових принципів динамічного розвитку інноваційних технологій управління

Джерело: авторська розробка

рює точки доступу із будь-якої локації на планеті. Це змушує терміново змінювати та адаптувати бізнес-моделі до нових форм бізнес-середовища, яке постійно трансформується, створюючи нові гібридні види економічної діяльності.

**Кібербезпека.** Масове явище, яке динамічно набирає обертів. Соціальна та економічна емерджентність, постійна трансформація та мобільність приводить до підвищення уразливості всіх видів інформаційно-комунікаційних систем, створюючи загрози як планетарного характеру, так і на рівні держави, окремого підприємства, окремої фізичної особи. Зростання частоти та різноплановості атак, проникнень та шахрайств, вимагає значного ускладнення засобів захисту ІТ-систем, сервісів, хмарних та Hosting платформ, що вимагає значних фінансових ресурсів.

Розвиток нового середовища знань стає основою сучасного модернізаційного проекту розвитку різних сфер суспільно-ї діяльності, та спирається на базові принципи інтелектуалізації: креативності та новаторства, недоторканності інтелектуальної власності тощо.

Інноваційним технологіям управління притаманні наступні властивості:

- високий ступінь розчленованості процесів на стадії, що створює унікальне середовище для

виникнення нових можливостей для модернізації та автоматизації. Це найважливіша характеристика інноваційного технологічного процесу;

- системна повнота (цілісність) процесу включає упорядкований багато елементний набір для забезпечення необхідної завершеності дій на певному етапі процесу;

- регулярність та циклічність процесів з однозначністю та рекурсивністю окремих його фаз, що дозволяє застосовувати середні та інтегральні індикаторні показники, що створює можливість стандартизації та уніфікації [1-11].

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження дало змогу визначити та науково обґрунтувати основні принципи динамічного розвитку та імперативів які визначають інноваційні технології управління як рушійну силу розвитку підприємства. З метою детального визначення імперативів узагальнено напрями фундаментальних перетворень сучасних умов господарювання.

На наш погляд, формування адаптивного процесу інноваційного розвитку технологій управління повинно ґрунтуватися на формуванні механізму динамічного розвитку.

Отже, для створення дієвих систем управління підприємствам необхідно враховувати означені імперативи і на їх основі розбудовувати механізми реалізації динамічного розвитку. До перспектив



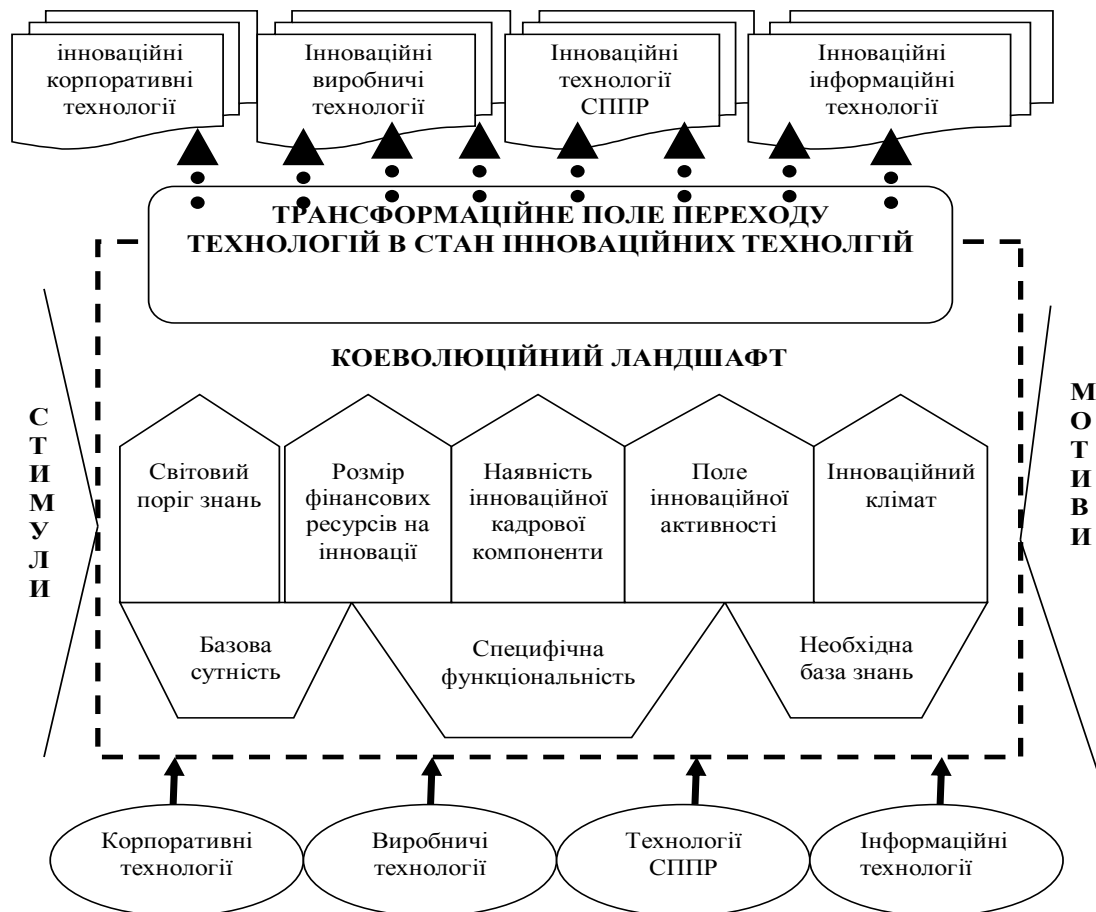


Рис. 3. Синтетична модель трансформації технологій управління в інноваційні технології управління

Джерело: авторська розробка

подальших досліджень слід віднести удосконалення методології кількісного прогнозування тенденцій трансформації сучасного бізнес-середовища та визначення ефективності впровадження інноваційних технологій управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес І. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под. ред. А. Сефериана. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Богашко О.Л. Еволюція теоретичних підходів до інноваційного розвитку в економічній науці / О.Л. Богашко // Вісник бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – №2 (22). – С. 23–29.
3. Воронков Д. К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія / Д. К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
4. Гусєва О.Ю. Імперативи стратегічного управління торговельними підприємствами з урахуванням макротрендів бізнесу / О.Ю. Гусєва // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Випуск 2(12). Том 1. – С. 99-105.
5. Прахалад К. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем / К. Прахалад, М. Кришнан; пер. с англ. под. ред. И. Войтенко. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 258 с.

6. Рибіна Л.О. Інтелектуальний капітал як чинник розвитку економічних процесів / Л.О. Рибіна // Економіка та суспільство. – 2016. – Випуск 2. – С. 341-345.

7. Саєнко Г.В. На шляху до використання інформації і знання як складових інтелектуального капіталу / Г.В. Саєнко, Л.І. Мікуленко // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011. – № 15. – Ч. 2. – С. 262–269.

8. Стукало Н.В. Глобальні імперативи розвитку національних фінансових систем: Автореф. дис... доктора економічних наук /08.00.02 – Світове господарство і міжнародні економічні відносини. / Н.В. Стукало. – Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2009. - 50 с.

9. Тимків І.В. Система сучасних соціально-економічних імперативів глобального розвитку // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Випуск 6. – Частина 1. – С. 133-136.

10. Швиданенко О. Глобальна парадигма конкурентоспроможності: імперативи становлення та розвитку: Автореф. дис... доктора економічних наук / О. Швиданенко. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. – 58 с.

11. Martunyuk O. Actual forms of agrarian business organizing under contemporary conditions // Scientific Economic journal. «Actual Problems of Economics» Actual.. – 2015. – №8 (170). – Pp. 188-193.

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ FORMULATION OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN DOWN ECONOMY

*У статті визначено суть і важливість формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. Описано розроблений автором поетапний алгоритм антикризової стратегії підприємства. Побудовано інформаційну модель організаційної політики підприємства на основі реальної та нормативної матриць домінування з використанням теорії графів. Розкрито основні етапи побудови зазначеної моделі організаційної політики на прикладі діяльності підприємства, яке опинилося у кризовому стані. Детально розглянуто галузі які охоплюють інформаційну підсистему діяльності підприємства на мікро та макро рівнях.*

**Ключові слова:** алгоритм, етапи, формування, антикризовий менеджмент, кризовий стан, збитковість, матриця.

*В статті определена суть и важность формирования стратегии развития предприятия в условиях кризиса. Описан разработанный автором поэтапный алгоритм антикризисной стратегии предприятия. Построено информационную модель организационной политики предприятия на основе реальной и нормативной матриц доминирования с использованием теории графов. Раскрыты основные этапы*

*построения указанной модели организационной политики на примере деятельности предприятия, которое оказалось в кризисном состоянии. Детально рассмотрены области охватывающие информационную подсистему деятельности предприятия на микро и макро уровнях.*

**Ключевые слова:** алгоритм, этапы, формирование, антикризисный менеджмент, кризисное состояние, убыточность, матрица.

*The article defines the essence and significance of formulating the business development strategy in down economy. It describes an author-developed step-by-step algorithm for the anti-crisis strategy of an enterprise. The information model of the organizational policy of the enterprise is constructed based on the current and regulatory matrices of dominance using the theory of graphs. The main stages of construction of the specified model of organizational policy are outlined on the example of an enterprise's activity, which has faced crisis. The branches that cover the information subsystem of the enterprise activity on the micro and macro levels are considered in detail.*

**Key words:** algorithm, stages, formulation, crisis management, crisis, unprofitability, matrix.

УДК 656.6:330.3

**Переверзева І.Ф.**

аспірант кафедри управління та економіки водного транспорту  
Державний університет інфраструктури та технологій

**Постановка проблеми.** В Україні стає менше збиткових підприємств, проте, їх загальні втрати перевищують доходи прибуткових підприємств. Про це свідчать дані Державної служби статистики України [1], а саме: великі та середні підприємства України, крім банків, у 2016 році отримали 75,651 мільярда гривень прибутку до оподаткування проти 236,566 мільярда гривень збитку за 2015 рік. Згідно з наведеними даними, за 2016 рік фінансовий результат прибуткових підприємств України збільшився на 12,6% – до 328,918 мільярда гривень, тоді як фінансовий результат збиткових підприємств скоротився на 52,1%, до мінус 253,267 мільярда гривень. З цього випливає, що частка збиткових підприємств в Україні за підсумками року знизилася до 26,5% відповідно до 29,4% роком раніше, але повністю не ліквідована. Отже, важливість формування антикризової стратегії діяльності підприємства потребує подальшого вивчення та розробки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу сутності розробки та формування стратегії підприємства за умов посиленої нестабільності середовища приділяли чисельні вітчизняні та зарубіжні науковці: І.К. Беляєвський [2] визначає стратегію, як комплекс базових рішень та принципів, спрямованих на досягнення генеральної мети підприємства, які виходять з оцінки та аналізу ринкової ситуації, можливостей конкурентів та власного потенціалу, І. Ансофф [3] уважає, що стратегія це комплексний план, сформова-

ний для здійснення місії організації та досягнення її цілей, М. Армстронг [4] наполягає, що саме стратегія визначає рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації, а М. Карлоф [5] взагалі визначає стратегію, як узагальнену модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії, тощо. Їх методичні підходи активно використовуються і дотепер.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поетапне формування стратегії розвитку підприємства з використанням інструментів антикризового менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розкриваючи стратегію розвитку підприємства необхідно на початку дослідження визначитися з трактуванням терміну, а також виділити головну мету формування стратегії. Отже, стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей, а також концепція, яка виражена або застосована лідером організації про довгострокові цілі. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також, яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану. Формування стратегії досить складна і трудомістка процедура, але значущість для організації значно перебільшує витрати на її реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства, обговорення різних варі-

антів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень та управління підприємством в цілому.

Стратегія антикризового менеджменту визначає напрями, масштаби, моделі та алгоритми дій підприємства, які забезпечують вихід їх кризової ситуації та відновлення стабільного та ефективного його функціонування. Якщо вірно сформулювати алгоритм виходу підприємства з кризового стану, враховуючи аналіз фінансового стану підприємства, то саме таке формування матиме позитивний результат. Алгоритм формування антикризової стратегії, з точки зору автора, повинен складатись з наступних шести етапів, які зображені на рисунку 1.

Перший етап – аналіз стану та економічних наслідків діяльності підприємства (розрахунок основних показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності). Основним завданням є одержання надійної інформаційної бази для розробки антикризової стратегії та функціональних стратегій. Аналіз стану підприємства повинен окреслити шанси підприємства по виходу з кризового стану, головні умови для формування нових галузей діяльності, а також, де можуть бути створені стратегічні позиції успіху в реалізації антикризової стратегії.

Другий етап – побудова інформаційної моделі організаційної політики підприємства, на основі реальної та нормативної матриць домінування та розрахунку коефіцієнта сполучення – Кс. Саме на цьому етапі відбувається побудова інформаційної моделі на основі матриць, які між собою порівнюються та знаходиться кількість співпадінь та не співпадінь. За підрахунком суми цих двох показників розраховується коефіцієнт сполучення, на меті якого показати, який саме зв'язок між показниками інформаційної моделі.

Третій етап – визначення місії та цілей підприємства, де, спираючись на ці дані, ми можемо більш точно визначити необхідну стратегію.

Четвертий етап – проведення внутрішньо-організаційного аналізу підприємства – SWOT аналіз, а саме визначення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз. За допомогою матриці Томсона – Стрікленда ми визначаємо стратегії підприємства.

П'ятий етап – вибір функціональних (локальних) антикризових стратегій – розробка заходів антикризової стратегії та контроль за ходом її виконання. Головне завдання п'ятого етапу – розробити стратегію, за допомогою якої будуть реалізовані визначені заходи. Таким інструментом є організаційна структура й регламент управління підприємством.

Шостий етап – впровадження в життя підприємства всі розробок та стратегій, які були визначені раніше. Можливий аналіз, який тільки завершає заходи по впровадженні визначеної стратегії.

Етап реалізації антикризової стратегії полягає в розробці оперативних планів і програм заходів, які деталізують у просторі і часі завдання, постійній координації й контролі за використанням поставлених цілей і завдань, а також коректуванні планів заходів на основі виявлених відхилень [6].

Отже, розглянемо більш детально другий етап розробки алгоритму – побудова інформаційної моделі організаційної політики підприємства, яка складається з двох підсистем:

- інформація про внутрішнє середовище (мікрорівень);
- інформація про зовнішнє середовище (макрорівень).

Метою створення інформаційної підсистеми на мікрорівні є одержання об'єктивної, змістовної, достатньої та своєчасної інформації для формального опису стану підприємства (рис. 1).

Інформаційна підсистема на макрорівні призначена для одержання відомостей про фактори зовнішнього середовища, які досить умовно можна поділити на економічні, політико-правові, соціальні культурні, технологічні, та повинна охоплювати наступні галузі [7]:

- ринок та споживачі (основні зміни на ринку, слабкі та сильні сторони позиції підприємства, нові ринкові сегменти, зміни характеру поведінки покупців, можливі канали збуту, тощо);
- галузь і конкуренція (основні конкуренти, їх слабкі та сильні сторони, можливість появи на ринку нових конкурентів, тенденції розвитку галузі, її структури, ступінь концентрації, нові тенденції в управлінні галуззю, тощо);
- технологія (чи орієнтується підприємство у нових технологіях, які визначають розвиток галузі, наявність партнерських відносин з контрагентами, що дають можливість вдосконалення технологічних процесів, чи є загроза з боку нових технологій ділової активності, порівняння технологічного рівня підприємства й можливостей нових конкурентів);
- постачання (можливості більш тісного співробітництва з постачальниками, нові джерела постачання, варіанти партнерства, в тому числі за кордоном, доцільність виконання другорядних видів діяльності іншими підприємствами на договірних умовах, оцінка ризиків та загроз постачання, альтернативні джерела фінансування розвитку підприємства);
- демографічні та соціально-економічні зміни (ринки, що мають найбільший потенціал економічного зростання, зміни у складі населення, зміни у способі життя населення, що відбуваються на споживчому попиті, рівень життя населення, тощо);
- зміни у політиці та законодавстві (вплив на стан підприємства нових законів та рішень уряду);
- вимоги до охорони навколишнього середовища (вплив на поточні вимоги ринку стану

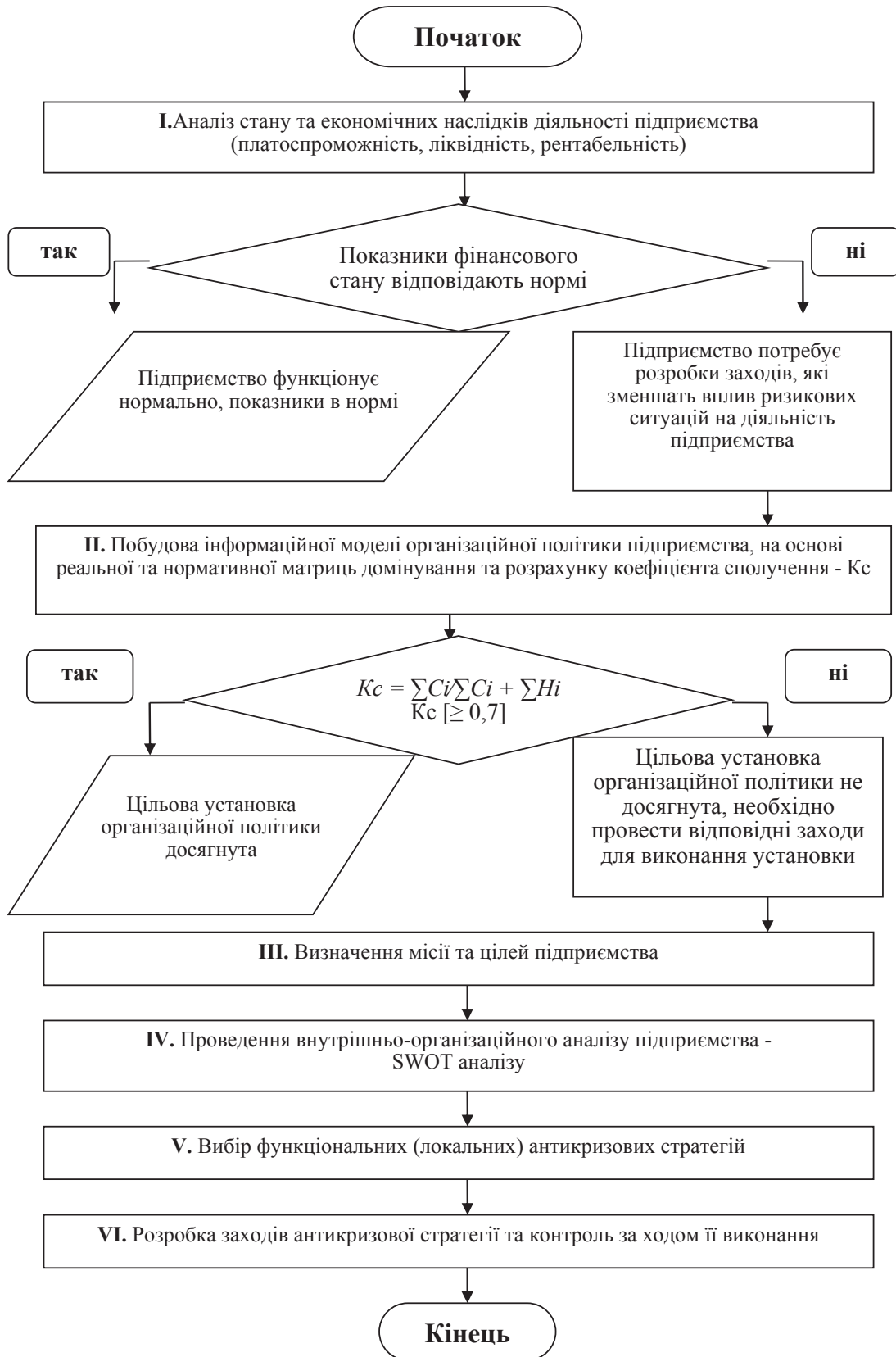


Рис. 1. Алгоритм формування антикризової стратегії підприємства



оточуючого середовища, показники діяльності підприємства з точки зору охорони оточуючого середовища).

Ретельний збір та обробка такої інформації дозволяє виокремити фактори, що перетворюють зовнішнє середовище підприємства та сформулювати перспективи його розвитку, визначити завдання, реалізація яких дозволить підприємству не тільки вийти з кризового стану, але й завоювати провідні позиції в умовах зміненого середовища.

Для побудови інформаційної моделі організаційної політики підприємства по виходу з кризи доцільно застосувати ранжування системи показників за темпами динаміки, що дозволяє отримати достатню інформацію про господарську ситуацію, побудова якої складається з наступних етапів, зображених на рисунку 2.

На першому етапі для КСБСРЗ<sup>1</sup> пропонується наступна рангована система показників :

1. Виручка (валовий дохід) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).
2. Прибуток від реалізації продукції.
3. Балансовий прибуток.
4. Товарна продукція .
5. Матеріальні витрати.
6. Витрати на просування товару (реклама, персональний продаж, стимулювання збуту тощо).
7. Середньорічна виробнича потужність.
8. Вартість активної частини основних засобів.
9. Вартість основних засобів.
10. Фонд оплати праці персоналу.

11. Фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу.

12. Чисельність персоналу.

13. Чисельність адміністративно-управлінського персоналу.

14. Затрати на виробництво реалізованої продукції (товарів та послуг).

15. Повні затрати на виробництво й реалізацію продукції (товарів та послуг).

На другому етапі – формування цільової установки – доцільно застосувати теорію графів [8]. Замкнений граф – це граф, отриманий з вихідного шляхом включення в нього всіх дуг, які відображають ієрархічність показників на рисунку 3.

Показаний на рисунку 3 граф характеризує нормативне співвідношення динаміки показників динаміки, включених в інформаційну модель, тобто найбільшими темпами повинен зростати балансовий прибуток, а найменшими – повні затрати на виробництво й реалізацію продукції. Більш точно ієрархічне співвідношення динаміки показників можна подати у вигляді матриці домінування, яка передбачає, що на перетині рядка і графа ставиться 1, якщо показник, що наведений у рядку, повинен зростати швидше, ніж показник наведений у графі, а у протилежному випадку в клітині ставиться 0. Матриця домінування для КСБСРЗ показана у таблиці 1.

Четвертий етап – контроль за реалізацією цільової установки – полягає в тому, що реальна матриця домінування, побудована на основі фактичної дина-

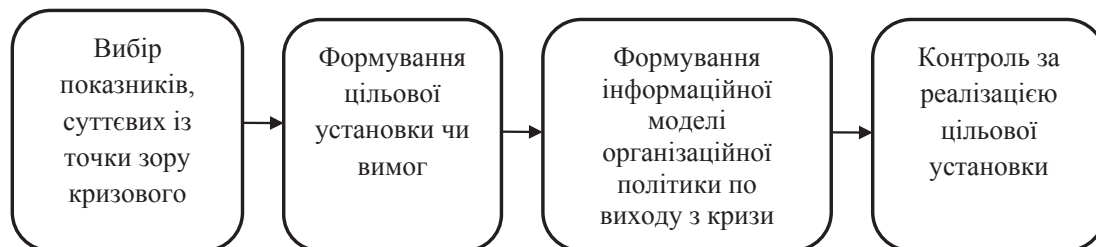


Рис. 2. Етапи побудови інформаційної моделі організаційної політики підприємства

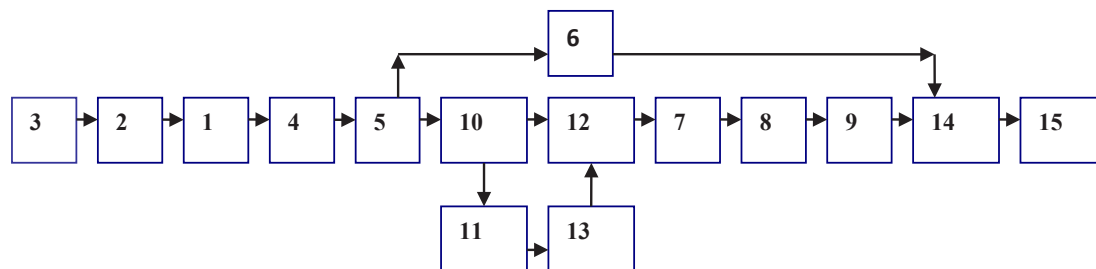


Рис. 3. Інформаційна модель організаційної політики підприємства – замкнений граф (на прикладі КСБСРЗ)

<sup>1</sup> Кілійський суднобудівний судноремонтний завод (далі по тексту КСБСРЗ)

Таблиця 1

Нормативна матриця домінування по КСБСРЗ

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	x	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	x	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	0	0	0	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	0	0	0	0	x	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	1	1
7	0	0	0	0	0	0	x	1	1	0	0	0	0	1	1
8	0	0	0	0	0	0	0	x	1	0	0	0	0	1	1
9	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	1	1
10	0	0	0	0	0	0	1	1	1	x	1	1	1	1	1
11	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	x	1	1	1	1
12	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	x	1	1	1
13	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	x	1	1
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	1
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x

Таблиця 2

Реальна матриця домінування по КСБСРЗ

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	x	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
2	0	x	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
3	0	0	x	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	1	x	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
5	0	0	0	0	x	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	1	x	1	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	0
8	1	1	1	1	1	1	1	x	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	0	x	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	0	0	x	1	1	1	0	0
11	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	x	1	1	0	0
12	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	x	1	0	0
13	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	x	0	0
14	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	x	0
15	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	x

міки показників, зіставляється з нормативною матрицею. При наявності суттєвих відхилень між ними можна констатувати, що цільова установка організаційної політики не досягнути, а підприємство знаходиться у передкризовому або у кризовому стані.

Побудуємо реальну матрицю домінування для КСБСРЗ – таблиця 2, на основі вихідних показників діяльності КСБСРЗ.

Для оцінки співпадання реальної і нормативної матриць домінування використовуємо коефіцієнт сполучення, який визначається за формулою :

$$K_c = \frac{\sum C_i \sum C_i + \sum H_i}{\sum C_i \sum C_i + \sum H_i}$$

де  $C_i$  – число співпадань знаків у клітинах по  $i$ -му показнику;

$H_i$  – число не співпадань знаків у клітинах по  $i$ -му показнику;

Коефіцієнт  $K_c$  змінюється в межах від 0 до 1, при наближенні його величини до нуля співпа-

дань матриць слабке, а до одиниці – сильне. Вважається, що при  $0,7 \leq K_c \leq 0,9$  співпадіння досить сильне, а при  $K_c \geq 0,9$  – дуже сильне. Щоб розрахувати  $K_c$  для КСБСРЗ визначимо значення  $\sum C_i$  та  $\sum H_i$  (таблиця 3).

Отже, найвищий рівень співпадіння знаків притаманний показникам № 6, 7, а найменший – показникам № 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 14, 15. В цілому по сукупності показників коефіцієнт сполучення дорівнює:

$$K_c = 80/80+130 = 0,381.$$

Таким чином, можна зробити висновок, що по КСБСРЗ ступінь співпадіння реальної та нормативної матриць домінування низький, що зумовлене в першу чергу значним зростанням витрат, первісної вартості основних засобів, а також їх активної частини, які ще не знайшли адекватного відображення у результатах господарської діяльності та фінансових параметрах.

Таблиця 3

**Число спів падань та не співпадань знаків реальної і нормативної матриць домінування по КСБСРЗ**

№ показника	Число співпадань $\Sigma C_i$	Число не співпадань $\Sigma H_i$
1	7	7
2	5	9
3	3	11
4	7	7
5	5	9
6	11	3
7	10	4
8	3	11
9	3	11
10	4	10
11	4	10
12	7	7
13	6	8
14	3	11
15	2	12
Разом	80	130

Цільова установка організаційної політики КСБСРЗ виконується лише на 38,1 %, що свідчить про наявність передумов погіршення стану підприємства у майбутньому та теперішньому часі. Якщо його керівництво не здійснить відповідні заходи для забезпечення виконання цільової установки, кризова ситуація не зміниться.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження показує, що для того, щоб розробити ефективну стратегію діяльності підприємства в умовах кризи необхідно мати чіткий послідовний антикризовий алгоритм дій по виведенню

підприємства з кризи, а також мати велику кількість вихідних даних підприємства – інформаційну систему для застосування різних інструментів антикризового менеджменту. Застосування теорії графів та матриць домінування (реальної на нормативної) дало можливість вирахувати коефіцієнт сполучення та оцінити цільову установку організаційної політики даного підприємства. У подальших дослідженнях необхідно приділити увагу розробці стратегій антикризового менеджменту із застосуванням математичних методів та моделей.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Сайт Державної служби статистики України – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика. – 2001. – 318 с
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.-520 с.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / (Пер. с англ. Н.В. Гринберга). – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Издательство «Экономика», 1991. – 239 с.
6. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб. Питер, 2001. – 432 с.
7. Болюх М. А., Бурчевський В.З. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
8. Трохимчук Р.М. Теорія графів. В Навчальний посібник для студентів факультету кібернетики – К.: РВЦ «Київський університет», 1998. – 43 с.

## РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

### ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

### DIAGNOSTICS OF ECONOMIC SECURITY OF RURAL AREAS DEVELOPMENT

*У статті обґрунтовано доцільність діагностики економічної безпеки розвитку сільських територій. Розроблено методологію оцінювання економічної безпеки розвитку сільських територій. Проведено діагностику рівня цієї безпеки в динамічно-регіональному вимірі. Визначено структурні недоліки забезпечення економічної безпеки в сфері розвитку сільських територій. Запропоновано пріоритетні напрями зміцнення економічної безпеки розвитку сільських територій.*

**Ключові слова:** сільські території, економічна безпека, розвиток, держава, загрози.

*В статті обґрунтовано цілесобразність діагностики економічної безпеки розвитку сільських територій. Розроблена методологія оцінювання економічної безпеки розвитку сільських територій. Проведено діагностику рівня цієї безпеки в динамічно-регіональному вимірі. Визначено структурні недоліки забезпечення економічної безпеки в сфері розвитку сільських територій. Запропоновано пріоритетні напрями зміцнення економічної безпеки розвитку сільських територій.*

**Ключові слова:** сільські території, економічна безпека, розвиток, держава, загрози.

*недостатки забезпечення економічної безпеки в сфері розвитку сільських територій. Предложено пріоритетные направления укрепления экономической безопасности развития сельских территорий.*

**Ключевые слова:** сельские территории, экономическая безопасность, развитие, государство, угрозы.

*The article substantiates expediency of diagnostics of economic safety of development of rural areas. The methodology for assessing the economic security of rural areas development has been developed. Diagnostics of the level of this safety in the dynamically-regional dimension was conducted. The structural deficiencies of providing economic security in the field of rural areas development are determined. The priority directions of strengthening of economic safety of development of rural territories are offered.*

**Key words:** rural areas, economic security, development, state, threats.

УДК 332.2:334.71

**Бойко В.В.**

к.е.н., доцент,  
докторант відділу безпеки реального  
сектору економіки  
Національний інститут стратегічних  
досліджень

**Постановка проблеми.** Стагнаційний характер розвитку сільських територій унеможлиблює гарантування належного рівня життя сільського населення та задоволення його базових потреб. Це порушує принцип системності забезпечення економічної безпеки України. Розробка та формалізація ефективного організаційно-економічного інструментарію забезпечення економічної безпеки розвитку сільських територій, першочергово, потребує проведення розрахунково-аналітичних процедур щодо визначення рівня цієї безпеки, як у динамічному, так і просторово-регіональному вимірах. Діагностика економічної безпеки розвитку сільських територій дозволяє сформувати достовірну інформаційно-аналітичну базу для розробки ефективних рекомендацій та пропозицій у межах державної політики забезпечення економічної безпеки з урахуванням таких можливих переваг: 1) чітка ідентифікація усталених тенденцій та закономірностей розвитку економічної безпеки для моделювання її перспективних параметрів; 2) визначення причин і першоджерел виникнення деструктивних впливів на економічну безпеку; 3) структурна діагностика економічної безпеки розвитку сільських територій в розрізі її функціональних складових; 4) покращення керованості та еластичності механізмів тактико-оперативного корегування розвитку безпекових процесів на просторово-регіональному та галузевому рівнях; 5)

підвищення ефективності та оперативності реалізації управлінських рішень в сфері економічної безпеки; 6) покращення системи моніторингу ймовірних ризиків і загроз, а також локалізація масштабу їх поширення; 7) виявлення вільних і незадіяних резервів зміцнення економічної безпеки розвитку сільських територій. Все це актуалізує обрану тему дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку сільських територій стали об'єктами досліджень таких учених як О. Дем'янишина [1], А. Лісовий [3], В. Славов [5], В. Юрчишин [9] та інші. Авторами опрацьовано питання активізації соціально-економічного розвитку сільських територій, визначено їх вплив на процеси економічного зростання, досліджено аспекти державного регулювання в цій сфері. Своєю чергою, розробці методології оцінювання економічної безпеки на різних ієрархічних рівнях національної економіки присвячені наукові праці таких учених як А. Сухоруков [6], М. Флейчук [7], М. Янків [7], Ю. Харазішвілі та інші. Попри це авторами практично не приділено уваги дослідженню прикладних аспектів діагностики параметрів економічної безпеки розвитку сільських територій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є діагностика економічної безпеки розвитку сільських територій та розробка пріоритетних напрямів її зміцнення.



**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Діагностика економічної безпеки розвитку сільських територій потребує формування наукової дефініції цього поняття, під яким слід розуміти таку сформованість динамічних умов функціонування їх господарського механізму, за яких на засадах раціонального природокористування забезпечується підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу цих територій, активізуються процеси вирівнювання диспропорцій просторово-регіонального розвитку, утверджуються механізми захисту базових інтересів сільського населення та подолання наявного диспаритету несправедливого розподілу соціальних благ, забезпечується покращення ресурсного базису зміцнення продовольчої безпеки держави.

Опрацювання існуючих методологічних положень із визначення інтегрального показника економічної безпеки дозволило ідентифікувати основні недоліки, що ускладнюють їх адаптивне застосування у процесі оцінювання економічної безпеки розвитку сільських територій, серед яких передусім такі: 1) надмірний суб'єктивізм при визначенні вагомості функціональних складових економічної безпеки у формуванні величини її інтегрального показника на основі використання методу експертного опитування; 2) відсутність чітко обґрунтованих засад щодо формулювання цілісної сукупності показників, що характеризують параметри економічної безпеки; 3) неоднозначність пропонованих підходів до визначення порогово-граничних значень індикаторів економічної безпеки та побудови зон економічної безпеки; 4) необхідність здійснення надмірної кількості ітерацій при проведенні розрахунків; 5) наявність концептуальних розбіжностей в підходах до стандартизації вхідних даних, необхідних для визначення інтегрального показника.

З метою уникнення цих недоліків для оцінювання економічної безпеки розвитку сільських територій пріоритетною визначено методологію, що базується на використанні методу головних компонент і легко піддається адаптивному застосуванню в процесі дослідження різних за якісно-змістовним наповненням ієрархічних соціально-економічних систем. Переваги цього методологічного підходу інтегрального оцінювання економічної безпеки полягають у застосуванні мультиплікативної форми інтегрального індексу, що характеризує досліджувані залежності нелінійними зв'язками, які є більш притаманними економічним процесам та явищам, поряд з простими лінійними; можливості одночасного нормування та інтегральної оцінки індикаторів та їх порогових значень; формалізованому обґрунтуванні вагових коефіцієнтів. Визначення інтегрального показника економічної безпеки на основі використання методу головних компонент здійснюється за формулою [6, с. 10]:

$$I = \prod_{i=1}^n z_i^{a_i}, \sum a_i = 1, a_i \geq 0, \quad (1)$$

де  $I$  – інтегральний показник економічної безпеки;  $z_i$  – нормовані значення індикаторів;  $a_i$  – вагові коефіцієнти;  $n$  – кількість індикаторів.

За допомогою нормування індикатори дестимулятори перетворюються на стимулятори. Своєю чергою розрахунок вагових коефіцієнтів проходить у три етапи: 1) побудова кореляційної матриці; 2) виокремлення головних компонент і розрахунок факторних навантажень; 3) ідентифікація головних компонент. У моделі головних компонент зв'язок між первинними ознаками і компонентами описується такою залежністю [8, с. 30]:

$$y_i = \sum_{j=1}^m c_j G, \quad (2)$$

де  $y_i$  – стандартизовані значення  $i$ -ої компоненти з одиничними дисперсіями; сумарна дисперсія дорівнює кількості ознак  $m$ ;  $c_j$  – внесок  $i$ -ої компоненти в сумарну дисперсію множини індикаторів. Водночас компонента  $G$  визначається, як:

$$G = \sum_{i=1}^m d_i x_i, \quad (3)$$

де  $d_i$  – факторні навантаження;  $x_i$  – вхідні дані. Своєю чергою вагові коефіцієнти  $a_i$  визначаються за формулою [8, с. 30]:

$$a_i = \frac{c_i |d_i|}{\sum c_i |d_i|}. \quad (4)$$

З урахуванням специфіки, галузево-регіональних особливостей та наявних структурно-критичних проблем, економічну безпеку розвитку сільських територій запропоновано агрегувати з таких складових, як: 1) демографічна безпека (визначає безпекові параметри відтворення сільського населення з позицій його здатності до нівелювання загроз погіршення вікової структури, загострення проблеми депопуляції, посилення міграції, поглиблення процесів «вимирання» та «старіння» демографічного потенціалу сільських територій); 2) господарсько-інфраструктурна безпека (характеризує рівень ефективності функціонування господарських комплексів сільських територій та розвиненості їх інфраструктурного забезпечення, параметри яких дозволяють формувати ресурсний базис для зміцнення продовольчої безпеки держави, забезпечувати підтримку процесів розширеного відтворення та формувати економічну спроможність сільського населення доступу до базових благ); 3) безпека сільських домогосподарств (визначає ресурсну спроможність сільських домогосподарств до підвищення якості життя та зростання власного добробуту на засадах активізації механізмів стимулювання зайнятості сільського населення, диверсифікації джерел його доходів і покращення сільськогосподарських характеристик цих домогосподарств); 4) соціально-гуманітарна безпека (полягає в здатності системи економічної безпеки

до підтримки найменш захищених верств сільського населення та забезпечення належних умов для задоволення його інтересів у соціально-гуманітарній сфері); 5) безпека природокористування (характеризує використання природних ресурсів сільських територій з позицій раціоналізму та екологічної збалансованості, що дозволяє на безпечному рівні підтримувати відновлювальні потужності природно-ресурсного потенціалу сільських територій, утримувати в гранично-допустимих межах антропогенне навантаження на природні екосистеми та гарантувати збереження останніх для прийдешніх поколінь).

На основі проведених теоретико-методологічних узагальнень сформовано систему з 47-ми індикаторів оцінювання економічної безпеки розвитку сільських територій, яку можна інтерпретувати в такій моделі:

$$ESD = f \left( \begin{array}{l} DS \uparrow (NP_{BP} \uparrow; L_{RP} \downarrow; D_{RP} \downarrow; M_{RP} \downarrow; B_{RP} \uparrow; Q_{RP} \downarrow; S_{RA} \uparrow; K_{RP} \uparrow; MA_{RP} \uparrow) \\ EIS \uparrow (GP \uparrow; CI \uparrow; EP \uparrow; CG \uparrow; HM \uparrow; AV \downarrow; T \uparrow; BW \downarrow; BS \downarrow; BH \downarrow; I \uparrow) \\ SVH \uparrow (E \uparrow; UE \downarrow; AS_A \uparrow; MT_{VH} \uparrow; WT_{VH} \downarrow; R_{VH} \uparrow; BL_{VH} \downarrow; CB_{VH} \uparrow) \\ SHS \uparrow (CA \downarrow; SA \downarrow; FD \downarrow; OC \downarrow; SB \uparrow; KG \uparrow; PT \uparrow; LF \uparrow; CP \uparrow; PH \uparrow) \\ SNM \uparrow (IN \uparrow; WD \uparrow; PW \downarrow; TP_{BP} \uparrow; LC_A \downarrow; OF \uparrow; TC \downarrow; LP \uparrow; FA_{BP} \uparrow) \end{array} \right), \quad (5)$$

де  $ESD$  – економічна безпека розвитку сільських територій;

$DS$  – рівень демографічної безпеки сільських територій;  $NP_{BP}$  – співвідношення наявного населення до показника чисельності в 1991 р., %;  $L_{RP}$  – загальне демографічне навантаження населення у віці 15-64 роки, осіб;  $D_{RP}$  – коефіцієнт депопуляції населення;  $M_{RP}$  – коефіцієнт міграційного руху;  $B_{RP}$  – народжуваність на 1000 осіб наявного населення, осіб;  $Q_{RP}$  – смертність на 1000 осіб наявного населення, осіб;  $S_{RA}$  – середня чисельність одного СНП, осіб;  $K_{RP}$  – коефіцієнт співвідношення населення у віці 0-14 років до населення у віці понад 65 років;  $MA_{RP}$  – середній вік населення, років;

$EIS$  – рівень господарсько-інфраструктурної безпеки сільських територій;  $GP$  – обсяг виробництва валової сільськогосподарської продукції у розрахунку на одну особу, тис. грн;  $CI$  – обсяг капітальних інвестицій в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн;  $EP$  – забезпеченість енергетичними потужностями в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, кВт;  $CG$  – урожайність зернових і зернобобових культур, ц/га;  $HM$  – середньорічний удій молока від однієї корови, кг;  $AV$  – частка адміністративних порушень у сфері охорони природних ресурсів і сільського господарства, %;  $T$  – забезпеченість населення об'єктами роздрібною торгівлі в розрахунку на 10 тис. осіб, од.;  $BW$  – частка житлового та нежитлового фонду, що не обладнана водопроводом, %;  $BS$  – частка житлового та нежитлового фонду, що не обладнана каналізацією, %;  $BH$  – частка житлового та нежитлового фонду, що не обладнана опаленням, %;  $I$  – питома вага населення, що забезпечена доступом до Інтернету, %;

$SVH$  – рівень безпеки сільських домогосподарств;  $E$  – рівень зайнятості населення у віці

15-70 років, %;  $UE$  – рівень безробіття населення, %;  $AS_A$  – рівень середньої заробітної плати в сільському господарстві, %;  $MT_{VH}$  – питома вага домогосподарств, що мають в наявності техніку, %;  $WT_{VH}$  – частка домогосподарств, що обробляються землею тільки вручну, %;  $R_{VH}$  – питома вага домогосподарств, що мають господарські споруди та приміщення для комплексного використання, %;  $BL_{VH}$  – частка домогосподарств з поганою оцінкою якості земельних ділянок, %;  $CB_{VH}$  – питома вага домогосподарств, що утримують худобу та птицю, %;

$SHS$  – рівень соціально-гуманітарної безпеки сільських територій;  $CA$  – кількість осіб з мінімальними доходами, що отримують цільову грошову допомогу в розрахунку на 10 тис. осіб населення, осіб;  $SA$  – кількість осіб, що отримують соціальну допомогу в зв'язку з складними життєвими обставинами в розрахунку на 10 тис. осіб населення, осіб;  $FD$  – кількість осіб вперше визнаних інвалідами в розрахунку на 10 тис. осіб населення, осіб;  $OC$  – кількість дітей-сиріт у розрахунку на 10 тис. вихованців дошкільних закладів, осіб;  $SB$  – рівень охоплення учнів програмою «Шкільний автобус», %;  $KG$  – рівень охоплення дітей дошкільними навчальними закладами, %;  $PT$  – питома вага населення, що займається фізкультурою та спортом, %;  $LF$  – бібліотечний фонд у розрахунку на 100 осіб населення, прим.;  $CP$  – забезпеченість населення місцями в клубних закладах у розрахунку на 100 осіб населення, од.;  $PH$  – забезпеченість населення аптеками в розрахунку на 100 осіб населення, од.;

$SNM$  – рівень безпеки природокористування сільських територій;  $IN$  – питома вага інвестицій на охорону та раціональне використання природних ресурсів, %;  $WD$  – коефіцієнт утилізації відходів;  $PW$  – частка забруднених зворотних вод у загальному водовідведенні, %;  $TP_{BP}$  – співвідношення потужностей очисних споруд до показника 1991 р., %;  $LCA$  – рівень розораності сільськогосподарських угідь, %;  $OF$  – обсяг внесення органічних добрив на 1 га посівної площі, тонн;  $TC$  – частка технічних культур, %;  $LP$  – питома вага продукції тваринництва, %;  $FA_{BP}$  – співвідношення площі відтворення лісів до показника 2010 р., %.

З метою градації рівнів економічної безпеки розвитку сільських територій запропоновано використовувати методологічний підхід, що передбачений в «Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [4], який є достатньо обґрунтованим і піддається легкій адаптації. Цей підхід передбачає виділення таких зон, відповідно до розрахункового значення інтегрального показника економічної безпеки розвитку сільських територій та її складових: 1) 0-0,1999 – критична зона; 2) 0,2000-0,3999 – небезпечна зона; 3) 0,4000-0,5999 – незадовільна зона;

4) 0,6000-0,7999 – задовільна зона; 5) 0,8000-1 – оптимальна зона.

Для проведення обчислень було використано програмне середовище Statistica 10.0 (пакет «Метод головних компонент») та Microsoft Excel 2016. Розрахунково-аналітичні процедури дозволили визначити вагові коефіцієнти в розрізі складових економічної безпеки розвитку сільських територій. З урахуванням цих коефіцієнтів і нормалізованих значень системи індикаторів було розраховано інтегральний показник економічної безпеки розвитку сільських територій та її складових за період 2011-2015 років (табл. 1).

Найвищий рівень економічної безпеки розвитку сільських територій у 2015 р. спостерігався в Київській області. Показовим є те, що в першій десятці рейтингу представлено шість з восьми західних регіонів України (виключення становлять лише Закарпатська та Хмельницька області). Такий розподіл рівня економічної безпеки розвитку сільських територій у просторово-регіональному вимірі обумовлений: 1) у західних областях України частка сільського населення, традиційно, є вищою, порів-

няно з іншими регіонами, що посилює ресурсний потенціал зміцнення економічної безпеки розвитку сільських територій; 2) у цих регіонах переважає дрібнотоварне виробництво (сімейні фермерські господарства, малі сільськогосподарські підприємства), суб'єкти якого більше зацікавлені в подоланні депресивного характеру розвитку сільських територій та відзначаються вищим рівнем соціальної спрямованості, порівняно з представниками потужних агрохолдингових структур; 3) на сільських територіях західних областей України, здебільшого, не розміщені потужні промислові підприємства-забруднювачі навколишнього середовища. Очевидно, що зайняті останні місця в 2015 р. Донецької та Луганської областей в рейтингу економічної безпеки розвитку сільських територій зумовлені веденням на їх території військових дій.

Катастрофічним є кількісно-динамічний розподіл адміністративних областей України в розрізі зон економічної безпеки розвитку сільських територій (табл. 2).

Протягом 2011-2015 років економічна безпека розвитку сільських територій адміністративних

Таблиця 1

**Інтегральний показник економічної безпеки розвитку сільських територій України у 2011-2015 роках**

Адміністративна область	Роки					Відхилення, +; -	Місце в рейтингу, 2015 р.
	2011	2012	2013	2014	2015		
Україна	0,3428	0,3517	0,3630	0,3702	0,3760	0,0332	-
АР Крим	0,3056	0,3198	0,2687	-	-	-	-
Вінницька	0,3233	0,3358	0,3402	0,3397	0,3741	0,0508	10
Волинська	0,4063	0,4362	0,4372	0,4500	0,4648	0,0585	2
Дніпропетровська	0,3102	0,3281	0,3209	0,3704	0,3782	0,0680	9
Донецька	0,3427	0,3181	0,3120	0,2779	0,2684	-0,0740	23
Житомирська	0,3382	0,3562	0,3388	0,3524	0,3463	0,0081	16
Закарпатська	0,3571	0,3754	0,3699	0,3831	0,3702	0,0131	12
Запорізька	0,3106	0,3131	0,3107	0,3061	0,3071	-0,0040	21
Івано-Франківська	0,3550	0,3619	0,3689	0,3863	0,4067	0,0517	6
Київська	0,4217	0,4514	0,4886	0,4890	0,4786	0,0569	1
Кіровоградська	0,3257	0,3240	0,3431	0,3400	0,3325	0,0068	19
Луганська	0,2643	0,2789	0,2807	0,2748	0,2532	-0,0110	24
Львівська	0,3988	0,4052	0,3985	0,4249	0,4225	0,0237	3
Миколаївська	0,3203	0,2964	0,3458	0,3484	0,3475	0,0272	15
Одеська	0,2936	0,2746	0,2862	0,2570	0,2760	-0,0180	22
Полтавська	0,3755	0,3923	0,4095	0,4187	0,4151	0,0396	5
Рівненська	0,3715	0,3930	0,4028	0,4165	0,4179	0,0464	4
Сумська	0,3816	0,3639	0,3680	0,3712	0,3611	-0,0210	14
Тернопільська	0,3244	0,3472	0,3562	0,3806	0,3813	0,0569	8
Харківська	0,3314	0,3463	0,3503	0,3283	0,3405	0,0091	17
Херсонська	0,2842	0,3029	0,3124	0,3219	0,3131	0,0289	20
Хмельницька	0,3113	0,3451	0,3516	0,3496	0,3397	0,0284	18
Черкаська	0,3450	0,3613	0,3574	0,3656	0,3733	0,0283	11
Чернівецька	0,3446	0,3585	0,3576	0,3703	0,3900	0,0454	7
Чернігівська	0,3288	0,3267	0,3456	0,3389	0,3645	0,0357	13

Джерело: складено на основі власних розрахунків за даними [2]



**Розподіл сільських територій адміністративних областей України за зонами їх економічної безпеки розвитку в 2011-2015 роках, одиниць**

Роки	Зони економічної безпеки розвитку сільських територій:				
	критична	небезпечна	незадовільна	задовільна	оптимальна
2011	–	23	2	–	–
2012	–	22	3	–	–
2013	–	21	4	–	–
2014	–	19	5	–	–
2015	–	18	6	–	–

*Джерело: складено на основі власних розрахунків*

областей України була сконцентрована виключно в небезпечній та незадовільній зонах. При цьому, зменшення кількості регіонів у небезпечній зоні не спроможне забезпечити якісних системних зрушень у розвитку сільських територій та ініціювати процеси їх структурної перебудови.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Результати комплексної діагностики економічної безпеки розвитку сільських територій дозволили ідентифікувати основні структурні недоліки державної політики у цій сфері: система економічної безпеки держави є недосконалою та ресурсно-неспроможною реалізувати свої функції не лише на макро-, але й на мезорівнях; загрози економічній безпеці розвитку сільських територій є слабо контрольованими та керованими; недостатньо дієвим є механізм трансформації підвищення рівня ефективності функціонування АПК в процесі зміцнення економічної безпеки розвитку сільських територій; ірраціональне природокористування зумовлює екологічні дисбаланси, що можуть мати незворотні наслідки для екосистем сільських територій.

На основі результатів діагностики економічної безпеки розвитку сільських територій запропоновано такі пріоритетні напрями її зміцнення: 1) комплексне вдосконалення інституційного базису безпеки функціонування господарського механізму розвитку сільських територій, шляхом подолання впливу ролі неформальних інститутів над формальними при прийнятті управлінських рішень реалізації державної політики у сфері економічної безпеки; 2) формування системи моніторингу загроз економічній безпеці розвитку сільських територій як на просторово-регіональному, так і на секторально-галузевому рівнях; 3) активізація процесів розбудови соціально-економічної інфраструктури сільських територій та покращення їх інвестиційної привабливості; 4) розробка стратегії взаємоузгодження державної політики забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку сільських територій, шляхом подолання екологічних дисбалансів ірраціонального природокористування в сільській місцевості; 5) формування механізму трансформації корисного ефекту підвищення ефективності функціонування вітчизняного

АПК в процесі подолання депресивного характеру розвитку сільських територій та покращення якості життя сільського населення на засадах посилення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Системна орієнтація заходів у межах державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку сільських територій на досягнення визначених пріоритетів сформує ресурсні резерви для зміцнення цієї безпеки та покращення добробуту сільського населення.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Дем'янишина О. А. Науково-методичні й організаційні засади розвитку сільських територій / О. А. Дем'янишина // Економіка АПК. – 2005. – № 6. – С. 122-128.
2. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]. – <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Лісовий А. В. Державне регулювання розвитку сільських територій: [монографія] / А. В. Лісовий. – К. : Дія, 2007. – 400 с.
4. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. – Наказ № 1277 Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=docs\\_project](http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=docs_project).
5. Славов В. П. Економіко-енергетична система сталого розвитку сільських територій / В. П. Славов, О. В. Коваленко // Вісник аграрної науки. – 2007. – № 9. – С. 68–71.
6. Сухоруков А. Щодо методології комплексного оцінювання складників економічної безпеки держави / А. Сухоруков, Ю. Харазішвілі // Стратегічні пріоритети. – № 3 (28), 2013. – С. 5-15.
7. Флейчук М. І. Методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки регіону / М. І. Флейчук, М. Д. Янків // Вісник ЛКА. – Серія «Економічна». – Вип. 23. – Львів: Вид-во ЛКА, 2006. – С. 40-42.
8. Харазішвілі Ю. М. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; аналіт. доп./ Ю. М. Харазішвілі, Є. В. Дронець. – К.: НІСД, 2014. – 117 с.
9. Юрчишин В. В. Сільські території як системоутворюючі фактори розвитку аграрного сектору економіки / В. В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 3–10.



РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,  
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕШКОД І ПРОБЛЕМНИХ МОМЕНТІВ  
У ЗАПОЧАТКУВАННІ ТА ВЕДЕННІ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ  
ВETERАНАМИ АТО (НА ПРИКЛАДІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

THE RESULTS OF AN INVESTIGATION OF OBSTACLES AND PROBLEMS  
IN SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES ESTABLISHED  
BY ATO DEMOBILIZED SOLDIERS (TERNOPIL REGION)

*У статті проведено дослідження перешкод та проблемних моментів започаткування і ведення бізнесу ветеранами АТО, а також розроблено ряд практичних рекомендацій для ефективного поєднання громадських і урядових ініціатив у цій сфері. У результаті проведення фокус-груп було виявлено ключові проблемні аспекти, з якими уже стикнулися ветерани АТО. Також було визначено окремі складні моменти їх соціальної адаптації, сформовано перелік найбільш пріоритетних та важливих проблем для вирішення. На основі проведеного обговорення було складено структурований перелік заходів, необхідних для розв'язання проблемних ситуацій з метою створення сприятливого середовища у сфері підприємницької діяльності ветеранів АТО. Результати проведеної фокус-групи дали змогу сформуванню об'єктивного бачення проблемних ситуацій щодо започаткування та ведення власного бізнесу ветеранами АТО.*

**Ключові слова:** ветерани антитерористичної операції, започаткування та ведення бізнесу, соціально-економічна адаптація, підприємницькі ініціативи, регіональні програми розвитку малого і середнього бізнесу.

*В статье проведено исследование препятствий и проблемных моментов основания и ведения бизнеса ветеранами АТО, а также разработан ряд практических рекомендаций для эффективного сочетания общественных и правительственных инициатив в этой сфере. В результате проведения фокус-групп было выявлено ключевые проблемные аспекты, с которыми уже столкнулись ветераны АТО. Также были определены отдельные сложные моменты их социальной адаптации, сформирован перечень наиболее приоритетных и важных про-*

*блем для решения. На основе проведенного обсуждения был составлен структурированный перечень мероприятий, необходимых для решения проблемных ситуаций с целью создания благоприятной среды в сфере предпринимательской деятельности ветеранов АТО. Результаты проведенной фокус-группы позволили сформулировать объективное видение проблемных ситуаций относительно начала и ведения собственного бизнеса ветеранами АТО.*

**Ключевые слова:** ветераны антитеррористической операции, создание и ведение бизнеса, социально-экономическая адаптация, предпринимательские инициативы, региональные программы развития малого и среднего бизнеса.

*The main obstacles and problems of starting and running business by ATO veterans have been investigated in the article as well as a number of practical recommendations for effective combination of public and governmental initiatives in this area have been developed. The key issues faced by the ATO veterans have been identified through focus groups research. The difficulties of their social adaptation have been determined as well as the most important issues to resolve have been listed. The result of discussion has led to the creation of a structured list of measures needed to resolve problem situations in order to create a favorable environment for entrepreneurship of the ATO veterans. Focus group study has allowed to form an objective vision of problem situations regarding the starting and running business by ATO veterans.*

**Key words:** ATO veterans, start-up and doing business, socio-economic adaptation, entrepreneurial initiatives, regional programs for the development of small and medium-sized businesses.

УДК 355.01

**Сороківська О.А.**

д.е.н., доцент,  
професор кафедри менеджменту  
у виробничій сфері  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

**Кужда Т.І.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
у виробничій сфері  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

**Мосій О.Б.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
у виробничій сфері  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

**Постановка проблеми.** Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що проблема працевлаштування ветеранів АТО в Україні через надання послуг Державної служби зайнятості вирішується лише частково [1, 2]. Вирішити цю проблему у повній мірі, на нашу думку, буде можливо за умови підвищення професійного рівня, інформованості та формування підприємницької свідомості у ветеранів АТО, створення сприятливого середовища для започаткування ними власного бізнесу. Потенційні підприємці-ветерани повинні отримувати всебічну підтримку

та активне сприяння у процесі адаптації їх до цивільного життя шляхом надання інформаційного та інституційного забезпечення процесів започаткування і ведення власного бізнесу. У цьому аспекті надзвичайно важливим є забезпечення симбіозу громадських та регіональних ініціатив із загальнодержавними програмами і стратегіями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічну основу дослідження склали роботи вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем соціально-економічної політики та її складової частини – соціально-економічної ре-

білітації, а також дослідження, присвячені аналізу проблем, що стоять перед ветеранами бойових дій у період адаптації до умов мирного життя.

Важливими для розуміння проблем ветеранів АТО, особливостей їх соціальної адаптації після повернення із зони бойових дій є роботи, присвячені проблемам реабілітації учасників локальних військових конфліктів. На думку російського соціолога Д. Д. Пожидаєва, соціальний стан військового – учасника бойових дій після звільнення у запас характеризується «кризою ідентичності», що «знаходить прояв у порушенні здатності особистості брати участь у складних соціальних взаємодіях, в яких відбувається реалізація людської особистості і підтвердження її ідентичності» [3]. Дослідники Т. І. Єрьоміна, Н. П. Крюков, Ю. Ю. Логінова [4] свідчать, що адаптація учасників бойових дій до умов цивільного життя характеризується напруженими відносинами між ними та суспільством. Абсолютна більшість ветеранів негативно ставляться до представників влади, вважають, що держава обманула їх. Суспільство ж ставиться до ветеранів з нерозумінням та побоюванням, що посилює реакцію ветеранів на незвичні умови, які вони оцінюють з притаманним їм фронтовим максималізмом [4]. Ще однією проблемою, з якою стикаються ветерани, є посттравматичні стресові розлади. Багато робіт, присвячених цьому феномену, з'являлося, як правило, після значних військових конфліктів. С. Ніколаєнко розроблено типологію учасників бойових дій з деструктивними постстресовими змінами особистості [5]. У той же час проблеми українських ветеранів ще тільки починають входити до кола наукових проблем, що досліджуються вітчизняними соціологами. У більшості наукових розвідок мало уваги приділено визначенню конкретних шляхів соціально-економічної адаптації ветеранів, не враховано специфіку проведення саме антитерористичної операції на Сході України, недостатньо чітко встановлено зворотній зв'язок із учасниками дослідження. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

**Формулювання цілей статті.** Метою представлено дослідження є діагностика перешкод та проблемних моментів започаткування і ведення бізнесу ветеранами АТО, а також поглиблення теоретичних аспектів й розробка практичних рекомендацій для ефективного поєднання громадських і урядових ініціатив у цій сфері. Об'єктом дослідження виступають процеси забезпечення соціально-економічної адаптації ветеранів АТО. Предметом дослідження є сукупність науково-методичних положень та прикладних аспектів започаткування та ведення власного бізнесу демобілізованими учасниками АТО.

**Виклад основного матеріалу.** З метою визначення основних перешкод та проблемних момен-

тів ветеранів АТО у процесах започаткування і ведення власного бізнесу авторами статті було проведено фокус-групове дослідження серед цієї категорії населення. Заходи відбулися в рамках проекту «Дорожня карта розвитку малого та середнього бізнесу демобілізованих учасників бойових дій в зоні АТО» за фінансової підтримки Програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні» [6].

Реалізація методу фокус-груп передбачає формування декількох дискусійних груп (можлива кількість учасників – 6-12) та проведення в них обговорення досліджуваної проблеми з метою її більш глибокого розуміння і пошуку оптимальних шляхів вирішення. Фокус уваги учасників групової дискусії при цьому зосереджується на одному важливому аспекті проблеми, а увага дослідників фокусується на з'ясуванні думок учасників щодо поставленого питання, на різних точках зору, а також на пошуку можливих шляхів досягнення консенсусу. Взаємодія респондентів у фокус-групі зазвичай стимулює більш глибокі відповіді і дає можливість з'явитися новим ідеям в ході групової дискусії [7].

За результатами засідань двох фокус-груп, у яких взяли участь близько 20 осіб, та, які проведені у м. Тернополі у травні 2017 року, сформовано перелік основних бар'єрів, які перешкоджають започаткуванню та веденню бізнесу ветеранами АТО у Тернопільській області.

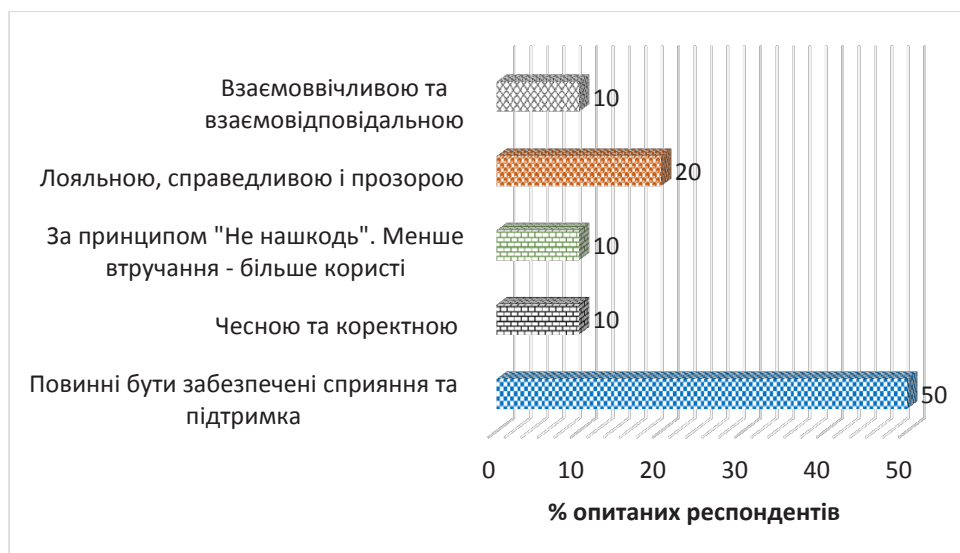
На запитання «Якою, на Вашу думку, повинна бути політика держави у сфері малого та середнього підприємництва?» ветерани відповіли наступним чином (рис. 1).

Отже, можемо констатувати, що для демобілізованих учасників АТО важливою є не лише підтримка при започаткуванні та веденні бізнесу, але й чесність, коректність, справедливість та лояльність державної політики. Незважаючи на те, що більшість опитаних учасників фокус-груп оцінили бізнес-клімат в Україні, як «поганий» (50%) та «задовільний» (25%), ветерани сподіваються на його покращення у найближчі 6 місяців. Про це зазначили 66,67% опитаних.

Результати ранжування факторів, які обмежують зростання та розвиток бізнесу ветеранів (рис. 2) свідчать про те, що найбільш проблемними моментами при започаткуванні і веденні ними бізнесу на території Тернопільщини є низька доступність кредитів, обтяжливе податкове адміністрування та високі ставки кредитів, а також високі ставки податків, значний регуляторний тиск і проблема ліквідності (нестача обігових коштів).

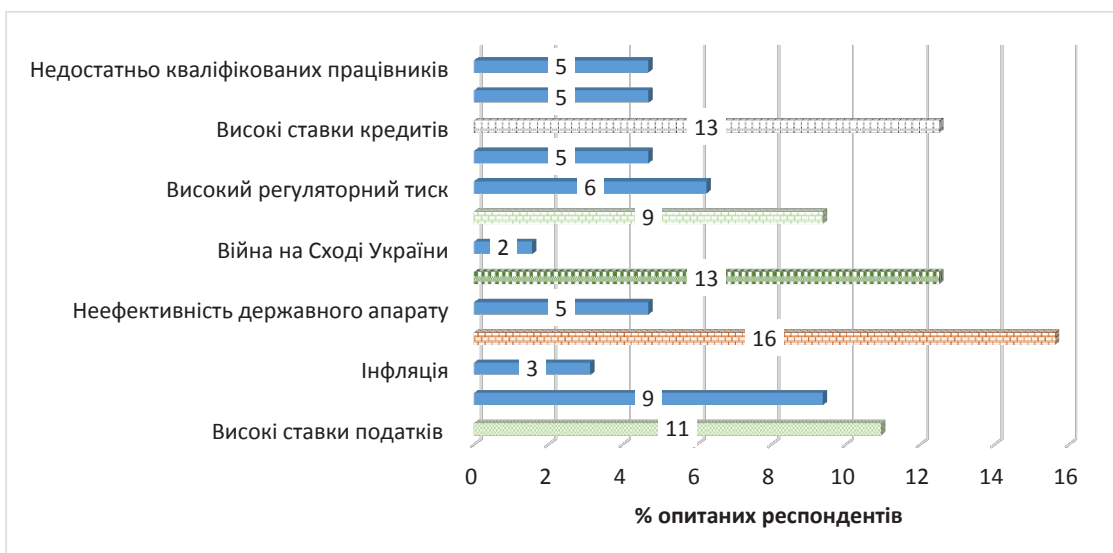
Отже, як бачимо, що більшість проблемних аспектів лежать у площині регуляторних процедур та адміністрування бізнесу. Найменш значущими для ветеранів виявились такі проблеми як війна на Сході України та наявність інфляційних впливів.

Серед найбільш проблематичних регуляторних процедур ветерани назвали (рис. 3) про-



**Рис. 1. Відсоткове співвідношення відповідей респондентів щодо політики держави у сфері малого та середнього підприємництва**

*Джерело: сформовано авторами за результатами проведеного фокус-групового дослідження*



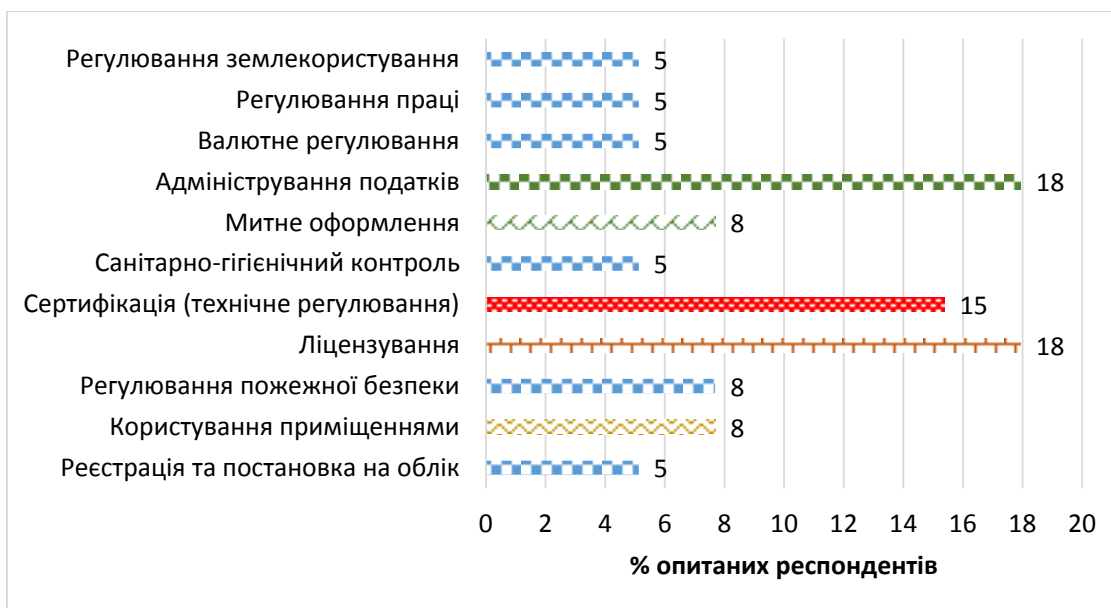
**Рис. 2. Результати ранжування факторів, які обмежують зростання та розвиток бізнесу ветеранів АТО у Тернопільській області**

*Джерело: сформовано авторами за результатами проведеного фокус-групового дослідження.*

цеси ліцензування та адміністрування податків, а також сертифікацію та технічне регулювання. При започаткуванні і веденні бізнесу демобілізовані учасники АТО стикалися також із проблемами митного оформлення, регулювання пожежної безпеки та користування приміщеннями. Порівняно небагато опитаних (по 5%) мали проблеми із процесами регулювання землекористування, праці, реєстрацією і постановкою на облік, валютним регулюванням.

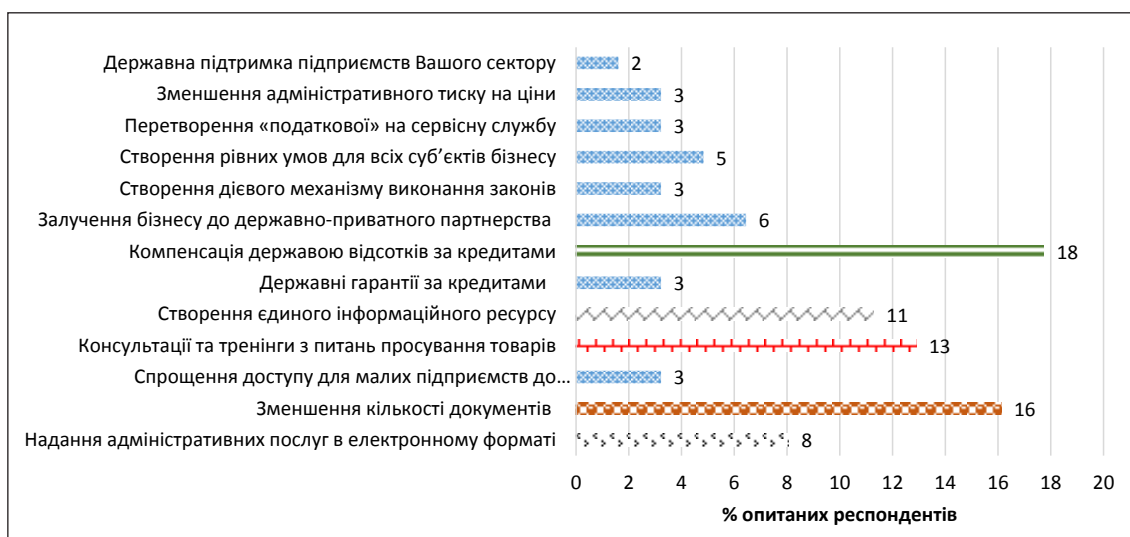
Аналізуючи найбільш важливі, на думку ветеранів, заходи державної політики для сприяння

розвитку малого та середнього бізнесу в Тернопільській області (рис. 4), можемо зазначити, що пріоритетними заходами у цьому напрямі, на думку демобілізованих учасників АТО, є компенсація державою відсотків за кредитами, зменшення кількості документів при започаткуванні та веденні бізнесу, надання консультацій і тренінгів з питань просування товарів та послуг на зовнішніх і внутрішніх ринках, створення єдиного інформаційного ресурсу для підприємців, а також переведення процесу надання адміністративних послуг в електронний формат.



**Рис. 3. Ранжування найбільш проблематичних регуляторних процедур**

Джерело: сформовано авторами за результатами проведеного фокус-групового дослідження.



**Рис. 4. Результати ранжування заходів державної політики, що є найважливішими для сприяння розвитку малого та середнього бізнесу з позиції учасників фокус-групи**

Джерело: сформовано авторами за результатами проведеного фокус-групового дослідження

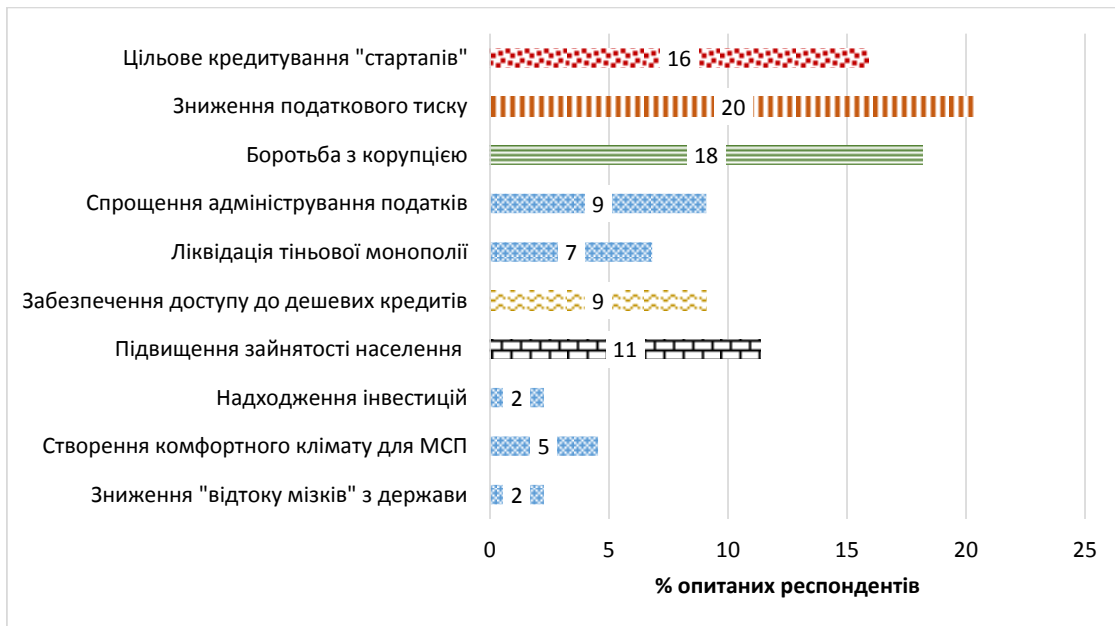
У продовження цієї теми ветерани висловили свою думку стосовно того, на досягнення яких трьох результатів має бути спрямована політика держави в сфері малого та середнього підприємництва в цьому році.

Тут результати опитування продемонстрували значну розбіжність думок учасників фокус-груп (рис. 5). Так кожен п'ятий ветеран зазначив, що пріоритетним результатом повинно бути зниження податкового тиску, 18% опитаних висловили думку, що важливою є боротьба з корупцією, а 16% – у якості важливих результатів визначили наявність

цільового фінансування «стартапів». Серед пріоритетних результатів було зазначено також підвищення зайнятості населення, забезпечення доступу до дешевих кредитних ресурсів і спрощення системи адміністрування податків. Слід зазначити, що 92% опитаних респондентів були особами чоловічої статі і лише 8% – жінки. Вікові категорії учасників фокус-груп перебували у таких межах (рис. 6).

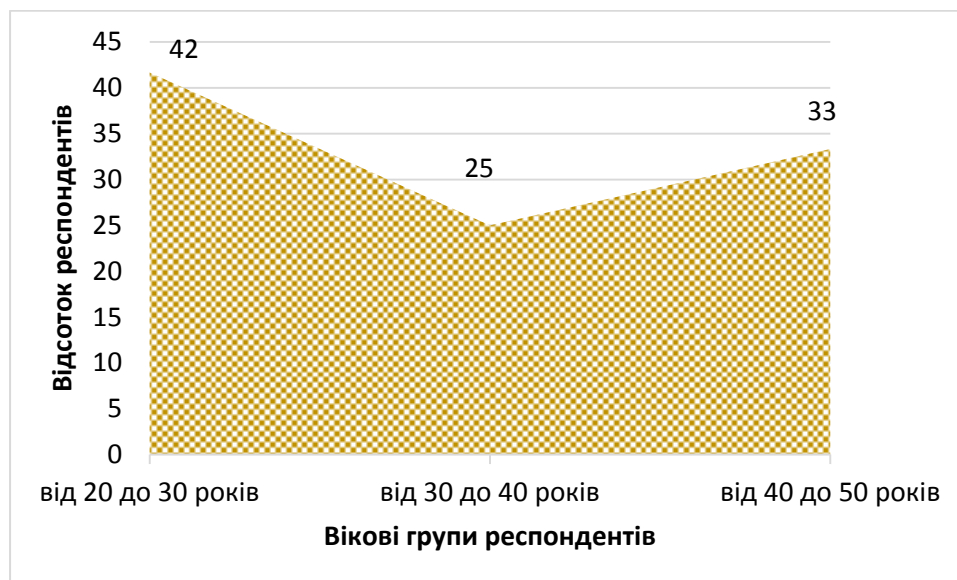
Отже, більшість опитаних – це молоді перспективні люди, які мають намір змінити своє життя на краще шляхом започаткування та ведення власної справи.





**Рис. 5. Ранжування результатів опитування учасників фокус-груп щодо основних трьох результатів, на досягнення яких має бути спрямована політика держави в сфері малого та середнього підприємництва в цьому році**

*Джерело: сформовано авторами за результатами проведеного фокус-групового дослідження*



**Рис. 6. Вікові групи учасників опитування**

*Джерело: сформовано авторами за результатами проведеного фокус-групового дослідження*

Підводячи підсумки проведеного фокус-групового дослідження, доцільно зазначити, що учасники фокус-груп назвали головні бар'єри, які перешкоджають започаткуванню та веденню бізнесу.

У межах цього поділу доцільно виокремити адміністративні бар'єри та перешкоди, пов'язані з умовами ведення та фінансовим забезпеченням бізнесу. Отже, найсуттєвішими адміністративними бар'єрами на рівні регіону, на думку учасни-

ків фокус-груп, є: труднощі у реєстрації бізнесу; непрозорість тендерних процедур (часто підприємцям невідомо про проведення закупівель); низька зацікавленість місцевої влади в сприянні розвитку бізнесу; недостатня інформативність інтернет-сайтів державних органів влади (важко знайти потрібну інформацію або вона відсутня); податкова адміністрація, санепідемстанція розцінюються, як каральні органи.

Вимоги, які ставляться ними часто є незрозумілими та суперечливими; відсутність кваліфікованих кадрів для здійснення певних видів діяльності (наприклад, управління ОТГ); висока вартість оренди приміщень та землі; низький професійний рівень митників у питаннях митного оформлення товарів.

Бар'єри, пов'язані з умовами ведення та фінансовим забезпеченням бізнесу на рівні регіону: низька етика бізнесу, зокрема, невиконання домовленостей постачальниками; нестача інформації (про умови ведення бізнесу, законодавство, нові технології) та відсутність інформації про організації, які надають підтримку (юридичні консультації) малому бізнесу; недостатній рівень співробітництва з іншими підприємствами; низькі заробітні плати, і, як наслідок, низька купівельна спроможність споживачів та виїзд кваліфікованих працівників закордон; корупція в різних формах і виявах (вимагання хабарів або накладення штрафів); труднощі у пошуку кваліфікованих кадрів для здійснення певних видів діяльності.

Виходячи з вищеописаних проблем, які гальмують започаткування та ведення малого і середнього бізнесу ветеранами АТО у регіональному аспекті, пропонуємо запровадити такі заходи:

– Забезпечити максимальне спрощення процедури реєстрації малих та середніх підприємств. Таке спрощення дасть змогу створити більш лояльне середовище для започаткування і ведення малого і середнього підприємництва, адже саме зі створення невеликих підприємств розпочинають свою діяльність ветерани АТО, започатковуючи власний бізнес.

– Забезпечити відшкодування відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами підприємства (демобілізованими учасниками АТО) для реалізації бізнес-проектів.

– Надавати пільги учасникам АТО при започаткуванні бізнесу. Ці пільги можуть бути встановлені за рішенням управління соціального захисту населення міських та районних рад і можуть стосуватися сплати податків з доходів фізичних осіб та податку на прибуток підприємств.

– Створити бізнес-інкубатор, з метою здійснення консультування, навчання, інформування та супроводу бізнесу ветеранів АТО.

– Надавати постійну інформаційну підтримку ветеранам АТО, які започатковують та здійснюють підприємницьку діяльність, шляхом організації діяльності Регіональних центрів підтримки підприємства.

– Сприяти створенню об'єднань власників бізнесу з метою навчання та обміну досвідом між власниками бізнесу та ветеранами АТО.

– Створити на місцевому телебаченні сюжети про історії успішного підприємництва. Героями

таких сюжетів можуть бути як ветерани АТО, які вже заснували та успішно здійснюють власну бізнесову діяльність, так і звичайні підприємці Тернопільщини.

– Проводити систематичні семінари, тренінги, круглі столи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу загалом та підприємницької діяльності ветеранів АТО зокрема;

– Створити електронну базу чинних регуляторних актів у сфері малого та середнього бізнесу з метою спрощення пошуку та опрацювання необхідних документів на стадії започаткування бізнесу демобілізованими учасниками АТО.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, у результаті проведення фокус-групи було виявлено ключові проблемні аспекти, з якими уже стикнулися ветерани АТО, визначено окремі складні моменти їх соціальної адаптації, сформовано перелік найбільш пріоритетних та важливих проблем для вирішення. На основі проведеного обговорення було сформовано структурований перелік заходів, необхідних для розв'язання проблемних ситуацій з метою створення сприятливого середовища у сфері підприємницької діяльності ветеранів АТО. Результати проведеної фокус-групи дали змогу сформулювати об'єктивне бачення проблемних ситуацій щодо започаткування та ведення власного бізнесу ветеранами АТО.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Щодо надання послуг державної служби зайнятості безробітним з числа військовослужбовців, які брали участь в АТО. (1 червня 2017). [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua/statdatacatalog/document?id=393494>.
2. Щодо ситуації на ринку праці та діяльності Тернопільського обласного центру зайнятості у січні-травні 2017 року: Аналітична довідка. – Тернопіль: ТОЦЗ, 2017. – 34 с.
3. Пожидаев Д. От боевых действий – к гражданской жизни /Д. Пожидаев // Социологические исследования. – 2014. – № 2. – С. 70-75.
4. Еремина Т., Крюков Н., Логинова Ю. Социально-психологическая адаптация граждан, принимавших участие в боевых действиях [Електронний ресурс] / Т. Еремина, Н. Крюков, Ю. Логинова. – Режим доступу: [http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/270/50270/24619?p\\_page=1](http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/270/50270/24619?p_page=1)
5. Ніколаєнко С. Особливості психологічної допомоги учасникам військових дій при посттравматичному стресовому розладі [Електронний ресурс] / С. Ніколаєнко. – Режим доступу: <http://irbisnbuv.gov.ua>
6. Програма «Лідерство в економічному врядуванні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lev.org.ua>.
7. Ярмач О. Методи збору та аналізу соціальної інформації / О.І. Ярмач. – Х.: Освіта, 2010. – 186 с.

СТРАХОВА КОМПАНІЯ – ОСНОВА ІНФРАСТРУКТУРИ  
РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГAN INSURANCE COMPANY IS BASIS OF INFRASTRUCTURE  
OF MARKET OF INSURANCE SERVICES

*У статті розглянуто необхідність становлення ключового елементу ринку страхових послуг. Страхові компанії знаходяться в основі інфраструктури страхового ринку та суттєво відрізняються від інших сервісних компаній своїм зовнішнім середовищем, із яким вони співпрацюють і ведуть діяльність. Становлення професійних страхових компаній на ринку Східної Європи розпочалося ще в Російській та Австро-Угорській імперіях та заклало сучасні принципи їх діяльності.*

**Ключові слова:** Страхові компанії, інфраструктура, страхові послуги, страховий ринок, страховий захист, попит.

*В статье рассмотрена необходимость становления ключевого элемента рынка страховых услуг. Страховые компании находятся в основе инфраструктуры страхового рынка, и существенно отличаются от других сервисных компаний своей внешней средой, с которой они сотрудничают и ведут деятельность. Становление про-*

*фессиональных страховых компании на рынке Восточной Европы началось еще в Русской и Австро-венгерской империях и заложило современные принципы их деятельности.*

**Ключевые слова:** страховые компании, инфраструктура, страховые услуги, страховый рынок, страховая защита, спрос.

*The necessity of becoming of key element of market of insurance services is considered in the article. Insurance companies are in basis of infrastructure of insurance market, and substantially differ from other service companies the environment with that they cooperate and conduct activity. Becoming professional insurance companies at the market of Eastern Europe began as early as Russian and Austro-Hungarian empires and pawned modern principles of their activity.*

**Key words:** insurance companies, infrastructure, insurance services, insurance market, insurance protection, demand.

УДК 368.032.1

**Клапків Ю.М.**

к.е.н., доцент кафедри фінансів  
імені С.І. Юрія  
Тернопільський національний  
економічний університет

**Постановка проблеми.** Первинні форми страхування у світі базувалися не на прибутковій діяльності та не були бізнесом. Страхування реалізувалося через товариства часто поєднані родинним зв'язками, що активізувалися у разі нещасних випадків чи збитків обумовлених стихійним лихом у когось із її членів. Збільшення і сегментація спільнот у поєднанні зі зростанням продуктивності праці, збільшили незалежність кожного суб'єкта та переклало наслідки ризиків на їх власну долю.

З'явилися зовнішні компенсаційні рішення, (наприклад, братерства, товариства, каси). Починаючи з XIX століття все більше і більше людей покриває власні постійні витрати доходами від праці за наймом. У процесі формування сучасного суспільства залежність від родинних зв'язків зменшується, але не зникає необхідність підтримки у надзвичайних випадках. Функції братств чи кас взаємодопомоги переформатувалися у неприбуткові страхові товариства. Такі організації публічного управління називали інститутами від (від лат. Instituire – інститут).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам діяльності страхових компаній присвячені праці А. Архіпова, А. Баранова, О. Баранової, Д. Бланда, В. Базилевича, О. Барановського, А. Василенко, О. Гаманкової, Т. Гарматій, О. Залєтова, В. Леня, О. Мурашко, С. Навроць-

кого, Н. Нагайчук, Н. Ткаченко, С. Приходька, А. Супруна, А. Шолойко та ін.

Віддаючи належне доробку учених у цій сфері, слід зауважити, що роль та значення страхової компанії в сучасних умовах ринкової економіки та специфіки надання страхового захисту вимагає подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виокремлення страхової компанії, як основи інфраструктури ринку страхових послуг. Специфіки формування страхової компанії із функціонуючого на інших основах страхового захисту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У початковий період товарно-грошової економіки домашні господарства почали відділяти чистий фінансовий прибуток. Відокремлення витрат на виробництво від домашнього вжитку, дозволило контролювати прибутковість. Так виникло ринкове підприємство, орієнтоване на прибуток – компанія. Прибуткова сутність залишалася незмінною впродовж віків, хоча змінюються організаційні та правові форми (одноосібні, сімейні, компанії, мануфактури тощо). З XVII століття на цій основі розвивалися підприємницькі форми задоволення потреби у захисті від наслідків нещасливих випадків – страхові компанії.

Обидві ці форми страховиків товариства і компанії – підпорядковувалися тим самим умовам ринку (що пояснює їх схожість), але в процесі їх

створення та діяльності виокремлюються відмінні економічні цілі – наданням допомоги (товариства) та отримання доходу (компанії).

У процесі подальшого розвитку страхової справи А. Сміт [1] звернув увагу на ефективність як засіб зниження витрат. Подібний підхід називається виробничо орієнтованим підприємництвом, ця філософія також стосується страхової справи. Автоматизація та ефективність, концепція економії на масштабах та масове виробництво призвели до швидкого насичення ринків і постійних проблем з продажами.

Відповідно основним завданням страхової компанії стали продажі страхових послуг. З середини ХХ століття способом забезпечення продажів стало формування цінності для клієнта, тобто поєднання всіх елементів, що спонукають до придбання даної послуги. У сучасній економіці залишається важливим в аспекті ефективності діяльності компанії здатність створення цінності для клієнта.

Можемо погодитися із твердженням М. Хаммера [2, 79] вартістю для клієнта є «вирішення проблем клієнта». Адже не лише фізична одиниця, річ, а все, що має реальний вплив причини придбання, такі, як доставка чи сервіс, почуття безпеки чи соціального статусу. Це ті цінності, які підприємець перетворює на пропозицію, що приваблює клієнта.

На теренах східної Європи розвиток страхових інституцій мав місце задовго до виокремлення сучасних незалежних держав. Першою інституцією, яка фактично використала елемент страхування була, на нашу думку, Київська Русь. Яка на нормативному рівні використала принцип відшкодування за збиток, завданий третіми особами (невстановленими) на мешканців даного регіону, де власне і мав місце збиток, ще в XI столітті. Що було закріплено в Руській правді [3, с. 20-22].

У подальшому саме потреба в страховому захисті спонукала до створення страхових компаній. Адже за їх відсутності промисловці та купці з метою стабілізації власних фінансових результатів використовували іноземні страхові інституції. Подібна практика звичайно не могла бути вигідна державі – Російській імперії чи навіть окремим регіонам в Австро-угорській імперії.

У Російській Імперії відтік золота припинила Катерина II маніфестом від 28 червня 1786 р., яким було заборонено страхувати майно в іноземних страховиків. У маніфесті задекларовано: «Запрещаем всякому в чужие государства дома или фабрики здешние отдавать на страх и тем выводитъ деньги во вред и убыток государственной» [4, 25]. Адже, як пояснювалося в Указі: «у такий спосіб вивозяться гроші, що є збитком для держави». В якості першої страхової інституції була створена «страхова операція»

земельного банку, проте, вона діяла лише у великих містах, а страхувалися тільки споруди, що приймалися банками, як застава при наданні кредиту, фактично – це одна з перших форм іпотечного страхування. З цією ж метою при банку було відкрито Страхову експедицію – першу страхову організацію Росії [5, с. 205]. Звичайно, експедиція, створена при банку з метою наповнення бюджету, аж ніяк не дбала про задоволення попиту на страхові послуги через забезпечення відповідного як за покриттям, так і за ціною страхового захисту. Що призвело до закриття Державної страхової експедиції у 1822 році.

Аналогічну долю мала і відкрита у 1796 році страхова контора при Асагнаційному банку, що служила для страхування товарів до 1805 року.

На терені Австро-Угорщини канцелярія Королівства Галичини та Володимирії (Лодомерії) 25 січня 1801 року репрезентувала Уряду Імперії проект, відповідно до якого пропонувалося створити в Галичині перші страхові компанії, що б реалізували страхові послуги добровільного характеру мешканцями даного регіону [6, с. 265]. Саме з даного часового періоду починаються домінування професійних страхових інституцій на страховому ринку Східної Європи.

Упродовж більш, ніж двохсот років, ринок страхових послуг модифікувався та змінювався від соціальних, економічних та політичних тенденцій, але основи залишаються ідентичними. Попит на страховий захист в Україні значною мірою формується під впливом поведінкових факторів, а також традицій і культури [7].

Інфраструктурну домінантність страхової компанії на ринку страхових послуг та успішність реалізації проекту підтверджує теза Я. Хонігсмана, адже «у 20 – 30-ті рр. ХІХ ст., у Західній Україні діяло більше 20-ти страхових компаній» [8].

У Петербурзі в 1822 році п'ять страхових домів на чолі із бароном Л.І.Штігліцем спробували створити першу комерційну страхову компанію в Російській імперії. Нажаль, дана ініціатива не завершилася успіхом, що було обумовлено відмовою частини засновників від участі в проекті. Фактично лише в 1827 році Указом Миколи I було засноване Першу страхове товариство захисту від пожеж. Дане страхова компанія проіснувала 90 років, її діяльність не лише зробила значний внесок у страхову справу, але і репрезентувала стабільність страхової компанії діючої на комерційній основі.

Підтвердження стійкості та стабільності страхової компанії, як ключової інституції ринку страхових послуг є і діяльність «Другого російського товариства страхування від пожеж», яке проіснувало до 1918 року, та плеяди пізніше створених компаній: «Саламандри», «акціонерного страхового товариства Русское», «Комерційного акціо-



нерного страхового товариства», «Варшавського акціонерного страхового товариства», «Русского Ллойда», «Якорь», «Волга», «Жизнь» [3, с. 45]. Фактично діяльність даних компаній припинив лише розвал імперій та монополізація страхової справи у новоствореній Радянській Росії.

У той же час поділ Австро-угорської імперії дозволив страховим компаніям, що діяли на її території продовжити діяльність – та продемонструвати, фінансову стійкість страхових інституцій, що переважала навіть витривалість держав.

Перший проект страхової компанії публічно-правового характеру, побудованого на системі премій, розробив у 1798 році спеціаліст зі страхування Францішек Вратіслава. Проте, цей проект дещо випередив свій час та не був упроваджений у життя, оскільки з одного боку уряд остерігався неприхильного сприйняття населенням страхових платежів як нового податку, а з другого боку панщизнянні селяни ще не відчували економічної потреби у страхуванні, оскільки знаходилися у залежності і під «опікою» своїх феодалів [9, с. 20]. Лише необхідність у страховому захисті власного майна, життя чи інтересу спонукає створення попиту на страхові послуги.

Сферою вільної підприємницької діяльності у цісарському Декреті виданому 4 вересня 1819 року було визнано страхування. Це спонукало розвиток комерційного страхування поряд із страхуванням, заснованим на взаємності. Декрет 1819 року у 1821 році був доповнений декретом організаційно – регульовального змісту, хоч у цей період на території Імперії вже діяло кілька «самовільно» організованих страхових компаній: з 1807 року в Комарно на Дунаї, а з 1811 року у Лінці. Виходячи із даних норм, першою страховою компанією Австрійській Імперії можна вважати акціонерне товариство «Асієнда» (Azienda Assicuratiae), яке розпочало свою діяльність у 1824 році і головним чином опиралося на морське страхування. У тому ж 1824 було засновано «Перше австрійське товариство страхування від вогню», а у 1825 році – його безпосередні конкуренти «Віденське товариство взаємного страхування від вогню» у Відні, а згодом у 1827 році в Празі.

Додаткову увагу до заснування страхових компаній привернув закон 1889 року про обов'язкове страхування церковних споруд (храмів та плебаній), а також шкільних будинків [10]. Адаже він спонукав до акумулювання значних фінансових ресурсів у страховій справі через необхідність страхового покриття щодо значного за вартістю майна, якого лише на території Галичини і Буковини налічувалось тисяч, зокрема, парафій та початкових шкіл.

Оперування значним страховим портфелем високої вартості спонукало та обґрунтовувало можливість відкриття страхових компаній як інсти-

туцій, що б професійно акумулювали значні ризики та страхові резерви.

Водночас навіть на значні фінансові ретроспективи страхових компаній того часу, засновники виявляли неабияку обережність, навіть при виборі назви. Відкинувши «Русь» з патріотичних міркувань, адже у випадку фінансового краху страхової компанії, що теж не виключається у фінансовий сфері. Вислів «Русь збанкрутувала!» був політично небажаний і навіть небезпечний, бо у цьому виразі крах страхового товариства асоціювався б із національно-визвольним рухом населення Русі-України і негативно б відбився на формуванні національної самоповаги.

Повністю підтверджує дану тезу банкрутство іншої фінансової інституції незалежної України, а саме банківської установи «Україна». Адаже така інформація про це сприймається, як оцінка фінансового стану держави Україна [11].

Зважаючи на виваженість підходу до заснування і діяльності страхових компаній, частина заснованих у східній Європі в той час компаній діє і досі. У тому числі і в Україні у якості дочірніх компаній інституцій із понад двохсотлітньою історією із Європейських країн.

Формування сучасного ринку страхових послуг України можна спостерігати упродовж майже трьох останніх десятиліть, де фінансові послуги надають комерційні страхові компанії. Приватизація, відкриття ринку, безперервні процеси, пов'язані із євроінтеграцією надали старту його розвитку. Ретроспективи пенсійної реформи роблять страховий сектор одним з найбільш перспективних секторів вітчизняної економіки, хоч власне її стан безпосередньо визначає на синусоїдальний розвиток ринку. Інституціями, метою діяльності яких є об'єднання та групування масиву індивідуальних ризиків у цілях перерозподілу витрат, у разі їх настання у окремих учасників на всю групу.

Таким чином, страхові компанії стають як домінанта інфраструктури страхового ринку та суттєво відрізняються від інших сервісних компаній своїм зовнішнім середовищем, із яким вони співпрацюють і ведуть діяльність. Виходячи із цього, можна зробити висновок, що саме ефективне функціонування страхової компанії є однією із основ функціонування ринку страхових послуг. Репрезентація інституцій, із якими страхова компанія має справу, дозволяє досягнути, різноманіття її діяльності. Відносини страхової компанії з навколишнім середовищем репрезентує рис. 1.

Основними інституціями, що взаємодіють із страховою компанією, є перестраховки (перестрахові компанії або інші страхові компанії), актуарії, андерайтери, сюрвеєри та власне клієнти, які безпосередньо впливають на розвиток компанії. Суб'єктами, що впливають на підвищення попиту

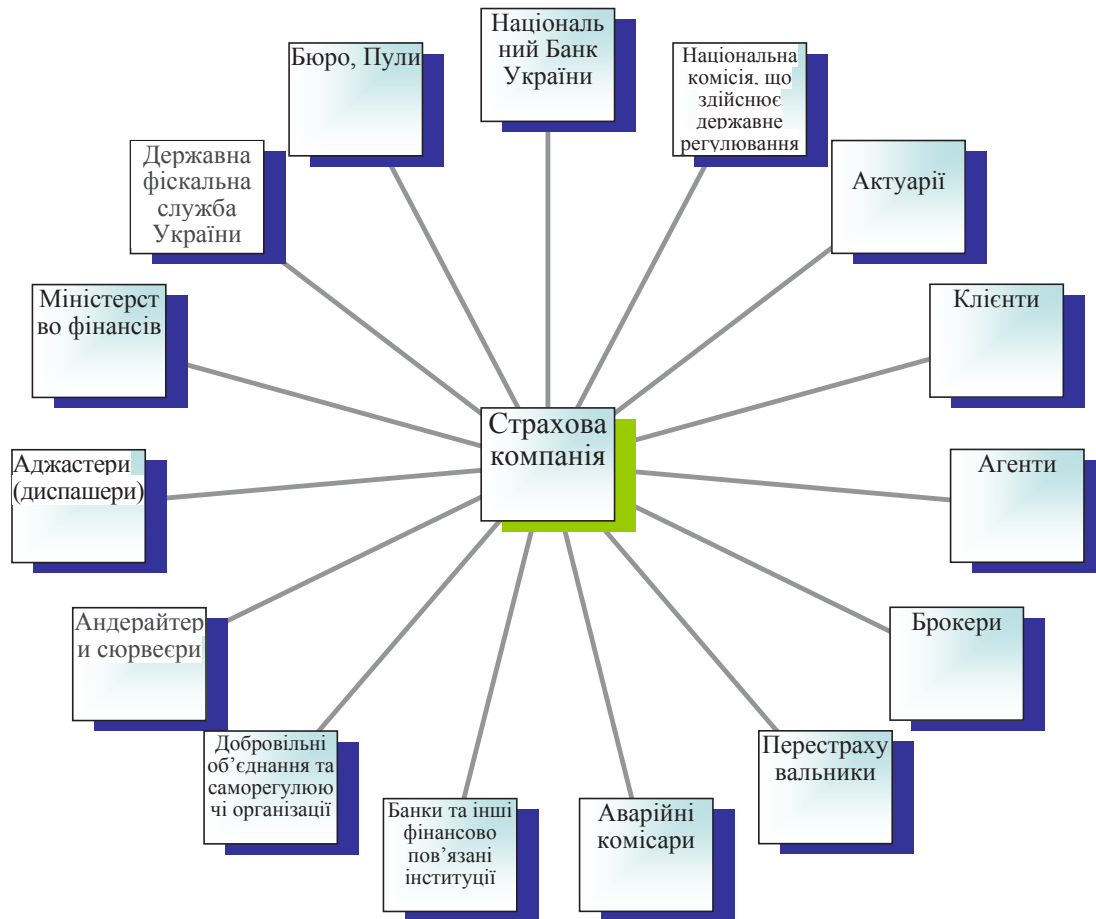


Рис. 1. Зовнішнє середовище страхової компанії

на страхові послуги виступають – страхові агенти та брокери. При ліквідації збитків залучаються уповноважені аварійні комісари, аджастери, диспашери.

Інституціями, що репрезентують страхові компанії є Моторне (транспортне) страхове бюро України, Аграрний страховий пул, Ядерний страховий пул – участь в них носить характер обов'язків у разі надання окремих видів страхових послуг.

Більш неформальними репрезентантами страхових компаній є добровільні об'єднання та саморегулюючі організації страховиків, на даний момент в Україні діють: Ліга страхових організацій України, Асоціація «Страховий бізнес» та Українська федерація страхування.

Важливу роль щодо ринку страхових послуг відіграє держава в тому числі через визначення загальних принципів функціонування ринку та контроль процесів, що мають місце на ринку страхових послуг, наприклад, видачею дозволів на страхову діяльність, ліцензуванням окремих видів страхової діяльності чи визначенням принципів використання страхового захисту. Держава захищає стабільність страхових компа-

ній уразі виникнення кризових явищ або загрози реальності страхового захисту, а також захищає інтереси споживачів страхових послуг. Реалізується це через безпосереднє регулювання Національною комісією та опосередковане через Державною фіскальною службою України, Національним Банком України, Міністерством фінансів та іншими державними органами, що стимулюють страховий захист чи визначають окремі аспекти діяльності інституцій на ринку страхових послуг.

Розвиток ринку страхових послуг України є надзвичайно багатограним та починається задовго до здобуття незалежності через призму суспільно – господарської діяльності саме страхових товариств.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, на території східної Європи діяльність страхових компаній була обумовлена попитом зі сторони торговців та підприємців, а також бажанням Уряду Російської імперії та Австро-Угорщини до акумулювання значних фінансових ресурсів – страхових резервів. Що дозволило підтвердити тезу про недопустимість концентрації пріоритетів

у страховій справі лише на отриманні прибутку. Діяльність та закриття Державної страхової експедиції у 1822 році довела, що вирішення проблем клієнта лежить в основі попиту на страхові послуги.

Водночас саме ефективна діяльність упродовж декількох століть страхових компаній, що залишилися поза межами Радянської Росії, дозволяє основою інфраструктури ринку страхових послуг уважати акціонерні страхові товариства та товариства взаємного страхування. Тобто інституції, метою діяльності яких є об'єднання та групування масивів індивідуальних ризиків у цілях перерозподілу витрат, у разі їх реалізації у окремих учасників на всю групу.

Таким чином, страхові компанії знаходяться в основі інфраструктури страхового ринку та суттєво відрізняються від інших сервісних компаній своїм зовнішнім середовищем, із яким вони співпрацюють і ведуть діяльність, взаємовідносинами із державою, обумовленими соціально-економічною функцією страхування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сміт, А. Добробут націй [Текст] : дослідження про природу та причини добробуту націй / А. Сміт ; пер. с англ. – К. : «Port – Royal», 2001. – 590 с.
2. Hammer M., Reinżynieria i jej następstwa, PWN, Warszawa 1999, s. 79.

3. Ермасов, С. В. Страхование / С. В. Ермасов, Н. Б. Ермасова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 748 с.

4. Журавин С. Краткий курс истории страхования / С. Г. Журавин. – М.: Анкил, 2005. – 112 с.

5. Клапків Ю. Исторична ретроспектива процесів консолідації банківського та страхового бізнесу // Юрій Клапків / Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. – Випуск 77. – Частина 1. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин, 2008. – С. 201-210.

6. Zieliński A. Romantyczne wędrówki po Galicji // A. Zieliński / Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław. 1887.

7. Klapkiv L. Rynek ubezpieczeń na Ukrainie: główne problemy i czynniki determinujące jego rozwój // Lyubov Klapkiv, Jurij Klapkiv/ Rozprawy Ubezpieczeniowe. Konsument na rynku usług finansowych № 2(24). – 2017. – s. 50-64.

8. Хонігсман Я. С. Цього не можна забути / Я. С. Хонігсман. – Львів: Каменяр, 1964. – 125 с.

9. Клапків М. С. Витоки національного страхового ринку України: Монографія / М. С. Клапків, Ю. М. Клапків. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 275 с.

10. Brzostek Marian. O tych, którzy tworzyli fundamenty ubezpieczeń na ziemiach polskich // Wiadomości Ubezpieczeniowe. – 1988. – № 7, 8. – С. 47.

11. Гриневич А. Банкротство «Украины». Как сохранить кавычки // Александр Гриневич / Фондовый рынок. – 2001. – № 27. – С. 22.

## МОДЕЛЮВАННЯ РЕГУЛЮЮЧОГО ВПЛИВУ ПОДАТКОВОЇ КОМПОНЕНТИ НА УМОВИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

### SIMULATION OF THE REGULATING EFFECTS OF TAX COMPONENTS IN TERMS OF MANAGEMENT IN UKRAINE

*У статті досліджено вплив податкових надходжень до Зведеного бюджету країни на показники якості регулювання, рівня корупції у країні та темпу зростання ВВП. Обґрунтовано взаємозв'язок даних індикаторів із обсягом сплачених податків та зборів за допомогою елементів кореляційно-регресійного моделювання. Запропоновано прогнозний розрахунок значень показника якості регулювання від якого залежить легкість сплати податків та підвищення рівня взаємодії між державою та бізнесом.*

**Ключові слова:** податкова компонента, податковий тиск, регулювання економіки, кореляційно-регресійний аналіз, податкові надходження.

*В статье исследовано влияние налоговых поступлений в Сводный бюджет страны на показатели качества регулирования, уровня коррупции в стране и темпа роста ВВП. Обоснована взаимосвязь данных индикаторов с объемом уплаченных налогов и сборов с помощью элементов корреляционно-регрессионного моделирования. Пред-*

*ложено прогнозный расчет значений показателя качества регулирования от которого зависит легкость уплаты налогов и повышение уровня взаимодействия между государством и бизнесом.*

**Ключевые слова:** налоговая составляющая, налоговое давление, регулирование экономики, корреляционно-регрессионный анализ, налоговые поступления.

*The article examines the impact of tax revenues on the country's consolidated budget on the quality indicators of regulation, the level of corruption in the country and the rate of GDP growth. The interrelation of data indicators with the volume of paid taxes and fees is substantiated by means of elements of correlation-regression modeling. The predictive calculation of the values of the indicator of quality of regulation, which depends on the ease of payment of taxes and increase of the level of interaction between the state and business, is proposed.*

**Key words:** tax component, tax pressure, economic regulation, correlation-regression analysis, tax receipts.

УДК 330.46:336.228

**Климаш Н.І.**

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

**Постановка проблеми.** Останнім часом економіка України має певні ознаки стабілізації, проте, питання щодо нарощування економічного потенціалу має особливу актуальність зважаючи стратегічні перспективи держави. Реалізувати це завдання можна лише за умов достатності бюджетних коштів. Девальвація національної валюти та інфляційні процеси у країні давали змогу формувати дохідну частину бюджету, однак, такий підхід є неефективним та неприйнятним з позиції економічної доцільності.

За сучасних умов важливим є розширення бази оподаткування без посилення податкового тиску на платників податків. З іншого боку, необхідність фіскальної консолідації викликана значним борговим навантаженням на бюджет. Таким чином, необхідно зосередити особливу увагу на податковій компоненті з метою відновлення фінансово-економічного розвитку держави.

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

Питання оподаткування є одним із найбільш актуальних як у наукових дослідженнях, так і в комплексі урядових ініціатив, спрямованих на стабілізацію економіки. Визначення оптимального розміру податкових надходжень до бюджету є важливим з огляду на економічні, соціальні, демографічні та військові виклики, що стоять перед державою.

Проблемам формування податкових надходжень та адміністрування податків у своїх наукових працях приділяли значну увагу відомі українські учені, зокрема: С. Буковинський, О. Василик,

А. Даниленко, Т. Єфименко, Р. Жарко, О. Кириленко, А. Крисоватий, І. Луніна, І. Лютий, В. Опарін, К. Павлюк, О. Романенко, А. Свищик, В. Федосов, Г. Старостенко, С. Юрій та інші.

Однак, необхідність пошуку варіантів вирішення даного питання із застосуванням найкращого зарубіжного досвіду змушує актуалізувати його та дослідити вплив податкової компоненти на макроекономічні показники.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування впливу податкової компоненти на наступні макроекономічні показники: річний темп зростання ВВП, контроль корупції та якість регулювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Політика держави у сфері оподаткування покликана забезпечити фіскальну достатність, можливість розвитку підприємництва та уникнення обтяжливого тиску на платників.

Перспективне бачення напрямів реформування податкової системи в Україні викладено в Угоді про асоціацію з ЄС та Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» Президента України. Рекомендаційні заходи наведені в документах урядової співпраці з МВФ. Прогрес виконання завдань податкової реформи наразі визначено на рівні 83%, але за результатами щомісячного опитування дослідницькою компанією «TNS» на замовлення Проектного офісу Національної ради реформ 72% громадяни вважають що, змін немає, відтак за підсумками 2015 р. громадяни не відчували їх позитивного ефекту [1].



Говорячи про недосконалість податкової системи в Україні, найчастіше йдеться про ухилення від сплати податків та занадто високі податкові ставки, передбачені податковим законодавством. Перша позиція є реалістичною і такою, що потребує негайного вирішення, проте, друга є хибною та не відповідає дійсності.

Вітчизняні ставки податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток підприємств по 18% є одними з найнижчих в Європі [2]. Так, наприклад, менший від вітчизняного податку на прибуток підприємств (12,5%) у Ірландії компенсується вищими ставками ПДФО (до 48%) та ПДВ (23%). Аналогічно менший податок на прибуток у Словенії (17%) компенсується вищими ставками ПДФО (до 50%) та ПДВ (22%). У Румунії при ставках податку на прибуток та ПДФО по 16% ставка ПДВ становить 24%.

Найнижчі в ЄС ставки оподаткування у Болгарії (10%) впродовж останніх років не забезпечили істотного економічного зростання, а лише різко збільшили дефіцит бюджету і, як наслідок, призвели до нарощування державного боргу. З 28 країн-членів ЄС вище за українську ставку ПДВ мають 17 країн, на рівні вітчизняних 20% – 7 країн та тільки 4 країни – меншу (Люксембург, Мальта, Німеччина та Кіпр) [3]. Таким чином, за виключенням невеликих острівних країн та країн Прибалтики, Україна має найбільш привабливі ставки оподаткування, що є важливою передумовою для залучення іноземних інвестицій та створення нових робочих місць.

При формуванні напрямів податкової політики у контексті спрощення умов господарювання, на наш погляд, важливим є перевірка припущення щодо впливу податкової системи на окремі, чутливі фактори успішного господарювання. У контексті даного дослідження важливими є знання щодо можливих результуючих реакцій окремих сторін господарських процесів на зміни тенденцій у податковій сфері. Доведення окресленого взаємозв'язку та його характеристика сприятиме об'єктивному оцінюванню впровадження реальних конструктивних заходів.

Для розв'язання поставленої задачі застосуємо методику кореляційно-регресійного моделювання. Сформуємо набір даних із сукупності статистичних показників, що містить кількісні вимірники, які характеризують стан господарського середовища в Україні та регулюючий вплив податкової компоненти.

Поняття «умови господарювання» в основному трактується на якісному рівні. Пропонуємо розглядати його, як результат узагальнення суттєвих ознак бізнес-середовища, які викликають певну реакцію кожного з господарюючих суб'єктів.

Найбільш вагомими чинниками, що визначають стан і рівень розвитку підприємництва залишаються існуючі обтяжливі адміністративні процедури та регуляторні бар'єри. Прагнення

економічних суб'єктів до їх уникнення чи оперативного подолання призводить до порушення основних засад господарювання, породжує одну з фундаментальних та найвагоміших проблем сьогодення – корупцію. Вимога якісного поліпшення бізнес-середовища у першу чергу передбачає мінімізацію корупційних виявів, що може бути досягнуто шляхом усунення необґрунтованих перешкод у реалізації підприємницької діяльності. У даному аспекті, принципове значення має здатність уряду вести компетентну регуляторну політику. Саме зміни, які відбуваються в процесі вдосконалення регуляторного середовища, особливо в частині реформаційних перетворень податкової системи, виступають потужним рушієм щодо розв'язання проблеми поліпшення ділового клімату.

Відображенням рівня досягнення цілей державного регулювання щодо умов функціонування економіки слугує місце України за показником якості регулювання (Regulatory Quality) в системі індикаторів державного управління (Worldwide Governance Indicators) Світового Банку [4]. Крім того, дана інформаційна система містить оцінку розвитку корупційних явищ у країні (Control of Corruption). Дані показники визначаються, як значення функції стандартного нормального розподілу  $F(x)$  на основі експертної та математичної обробки базових джерел даних.

Позитивні структурні перетворення щодо умов ведення бізнесу кінцевим наслідком будуть мати активізацію відтворювальних процесів. Відтак найбільш точними результативними вимірником, що визначає сприятливість умов господарювання, на нашу думку, виступає річний темп зростання ВВП, оскільки в його основі знаходиться господарська діяльність.

До числа змінних, що розглядаються у праці вітчизняних учених, присвячених дослідженню взаємозв'язку процесів у сфері оподаткування та економіки [5, с. 180-187], входять наступні показники: податкове навантаження, загальна кількість податкових платежів та час, необхідний для нарахування і сплати податків. Це обумовлено тим, що перераховані показники закріплені в якості вимірних орієнтирів при складанні міжнародного рейтингу легкості сплати податків «Paying Taxes». Утім такий підхід не враховує ряд характерних особливостей вітчизняної податкової політики.

Виступаючи одним із основних механізмів задоволення фінансових потреб держави, податки формують більше половини доходів Зведеного бюджету України (рис. 1).

За сучасних економічних умов забезпечення достатніх та стабільних податкових надходжень до бюджету є критично важливим питанням. Проте, посилення фіскального тиску через непрямі схеми стягнення податків погіршує стан і без того ослабленої економіки. В умовах, що склалися, зло-

вживання такою практикою означає руйнування фундаментальної бази для забезпечення економічного зростання.

Виходячи із вищевказаного, у якості результуючих показників обрано річний темп зростання ВВП ( $y_1$ ); контроль корупції ( $y_2$ ); якість регулювання ( $y_3$ ). Незалежною змінною, що кількісно характеризує діяльність податкових органів визначено обсяг податкових надходжень до Зведеного бюджету України ( $x$ ). Останній показник не виступає єдиним фактором впливу податкової компоненти, однак, його деструктивна дія здатна елімінувати вплив інших складових, що становить запоруку дієвості оподаткування.

Показники контролю корупції ( $y_2$ ) та якість регулювання ( $y_3$ ) згідно значень функції стандартного нормального розподілу  $F(x)$  представлених Світовим Банком [4] варіюються у межах від (-2,5) до 2,5.

Таким чином, емпірично встановивши сфери впливу податкової системи на умови господарювання в Україні проведемо перевірку цих залежностей (табл. 1).

Проведені розрахунки засвідчили існування закономірностей в розвитку досліджуваних явищ. У той же час, значення величини вірогідності апроксимації є недостатньо високими. Так коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) при обчисленні взаємозв'язку між рівнем корупції та обсягом податкових надходжень до Зведеного бюджету становить – 0,4782, між якістю регулювання та останнім показником – 0,6399 та між щорічним темпом зростання ВВП і податковими надходженнями – 0,3464. Дана обставина обумовлюється тим, що аналізовані індикатори відображають ті економічні явища, де мають місце процеси із наявністю багатомірних зв'язків та глибокою нестабільністю.

Аналізуючи інтенсивність кореляційних зв'язків, слід враховувати, що доступні значення вихід-

них параметрів дозволяють сформувати параметричний ряд, який включає лише дванадцять пар вибірових даних. При цьому, суттєво звужується коло статистичних методів, які можна використати у дослідженні. Найбільш адекватним у даному випадку є використання рангового коефіцієнта кореляції Спірмена. Він належить до непараметричних методів оцінки тісноти зв'язку між кількісними і якісними ознаками, що мають деяку ступінь паралелізму. Розраховується за наступною формулою:

$$r = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{n \cdot (n^2 - 1)}, \quad (1)$$

де  $\sum d^2$  – сума квадратів різниць рангів;  
 $n$  – число парних спостережень.

Коефіцієнт кореляції Спірмена може приймати значення в межах  $\pm 1$  та має трактування відповідних меж: 0 – зв'язок відсутній; 0,1 – 0,29 – зв'язок слабкий; 0,3 – 0,69 – зв'язок середній; 0,7 – 0,99 – зв'язок сильний та 1 – повна взаємозалежність.

Розрахунки проведено за допомогою використання програмного забезпечення IBM SPSS Statistics.

Результати аналізу зв'язку податкового середовища та умов господарювання представлені в кореляційній матриці (табл. 2) у цілому підтверджують залежність між досліджуваними явищами.

Найбільш суттєвий кореляційний зв'язок має місце між обсягом податкових надходжень та річним темпом зростання ВВП ( $r = -0,846$ ). Одразу зауважимо, що залежність між даними величинами є обернено пропорційною. При цьому, рівень значимості виявлених кореляційних зв'язків ( $p = 0,0005$ ) свідчить про статистичну достовірність отриманих результатів.

Корельованість між величиною податкових надходжень та рівнем корупції є також значимою



Рис. 1. Склад доходів Зведеного бюджету України у 2004-2015 рр. [6]

Вихідні дані для оцінки регулюючого впливу податкової компоненти на стан господарського середовища, 2004-2015 рр.

Рік	Показник			
	Річний темп зростання ВВП, % (y1)	Контроль корупції** (y2)	Якість регулювання** (y3)	Податкові надходження, млн. грн. (x)
2004	12,10	-0,89	-0,39	66574
2005	2,70	-0,69	-0,50	103466
2006	7,30	-0,68	-0,51	134228
2007	7,90	-0,74	-0,43	171838
2008	2,30	-0,79	-0,52	242362
2009	-14,80	-1,01	-0,57	218152
2010	4,20	-0,98	-0,52	246441
2011	5,47	-1,00	-0,61	334692
2012	0,24	-1,03	-0,60	360567
2013	-0,03	-1,09	-0,63	353968
2014	-6,55	-1,00	-0,63	367512
2015	-9,87	-0,98	-0,58	507636

\* складено автором на основі даних [6]

\*\* значення функції стандартного нормального розподілу F(x) розраховано Світовим Банком [4]

Таблиця 2

Матриця кореляційних зв'язків між податковими надходженнями та умовами господарювання в Україні

Показник	Податкові надходження	Контроль корупції	Якість регулювання	Річний темп зростання ВВП
Податкові надходження	1			
Контроль корупції	-0,664*	1		
Якість регулювання	-0,846**	0,804**	1	
Річний темп зростання ВВП	-0,664*	0,601*	0,678*	1

\*Кореляція значима на рівні 0.05 (2-стороння).

\*\*Кореляція значима на рівні 0.01 (2-стороння).

Таблиця 3

Основні статистичні оцінки впливу податкової компоненти на господарське середовище України

№	Рівняння регресії	Коефіцієнт детермінації	Критерій Durban-Watson	Значимість	F-критерій	t-критерій
1	$y_1 = 10,09 - 0,00004 \cdot x$	0,346	2,075	0,044	5,30	-2,302
2	$y_2 = -0,7 - 0,000001 \cdot x$	0,478	1,262	0,013	9,16	-3,027
3	$y_3 = -0,42 - 0,0000005 \cdot x$	0,639	1,974	0,002	17,77	-4,215

( $p = 0,01$ ), утім, дещо менш сильною ( $r = -0,664$ ). Останнє переконує у тому, що податкова політика є лише однією зі складових показника якості регулювання (Regulatory Quality). У той же час, наявність зв'язку свідчить про вагомість податкової компоненти серед інших елементів агрегованого індикатора оцінки якості регулювання.

Аналогічна ситуація прослідковується при аналізі зв'язку між обсягом податкових надходжень та показником якості державного регулювання у країні ( $r = -0,664$ ). У даному випадку рівень значимості кореляції ( $p = 0,01$ ) говорить про те, що залежність між змінними не є випадковою.

Таким чином, маємо підстави стверджувати, що висунута на основі дослідження причинно-наслідкових зв'язків гіпотеза підтверджується: зростання обсягу податкових надходжень до Зведеного бюджету, що є свідченням посилення фіскального тиску, негативно відображається на умовах господарювання – безпосередньо впливає на зниження темпів зростання ВВП та веде до зростання рівня корупції і погіршення якості регулювання.

Для кількісного виміру регулюючого впливу податкової компоненти на показники, що характеризують умови господарювання в Україні побудуємо систему регресійних моделей (табл. 3).

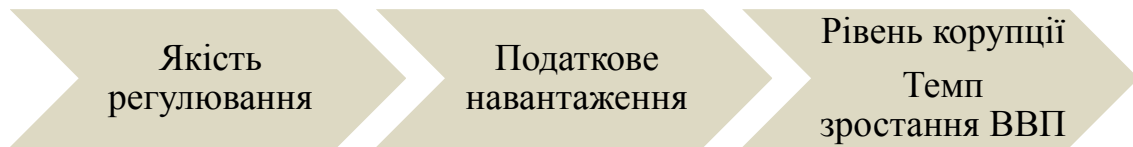


Рис. 2. Графічне відображення впливу податкового навантаження на рівень корупції та темп зростання ВВП

У табл. 3 використано наступні позначення:  $x$  – податкові надходження;  $y_1$  – річний темп зростання ВВП;  $y_2$  – контроль корупції;  $y_3$  – якість регулювання.

Відтак, результати моделювання відповідають обґрунтованим теоретичним закономірностям частково. Зв'язок обсягу податкових надходжень з корумпованістю та темпом зростання ВВП не безпосередній.

Ґрунтуючись на аналізі кореляційних зав'язків між усіма показниками, маємо підстави висунути припущення про існуючий зв'язок між податковим навантаженням, рівнем корупції та темпом зростання ВВП. Опосередкованою ланкою стає якість регулювання.

На підтвердження висунутої гіпотези зв'язок між даними показниками проілюстровано наступним логічним ланцюжком (рис. 2).

Наявність прямого зв'язку між рівнем фіскального тиску та якістю регулювання підтвердилась результатами регресійного аналізу. Квадрат коефіцієнта кореляції при відповідній значимості свідчить про те, що модель пояснює більше половини (64%) розкиду значень змінної  $y_1$ . При цьому, значення критерію Фішера свідчить про достовірність проведених розрахунків, а наближеність значення критерію Durban-Watson до 2 вказує на придатність регресійного рівняння для прогнозування якості регулювання.

Спрогнозуємо значення якості регулювання за рівнянням лінійного тренду. Розрахунки прогнозних значень наведено в табл. 4.

Отримані результати вказують на можливість поліпшення умов господарювання за рахунок зниження податкового тиску на бізнес, що сприятиме відновленню економічного розвитку та зростанню податкових надходжень до держави у стратегічній перспективі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, проведені розрахунки щодо існування кореляційних зав'язків між ключовими показниками, які характеризують регуляторну участь держави

Таблиця 4

**Ідентифікація прогнозного рівня якості державного регулювання**

Рік	Формула розрахунку	Прогнозний рівень
2016	$y_3 = -0,42 - 0,0000005 \cdot 486569$	-0,66
2017	$y_3 = -0,42 - 0,0000005 \cdot 521587$	-0,68
2018	$y_3 = -0,42 - 0,0000005 \cdot 556605$	-0,69

дають підстави висунути припущення про існуючий зв'язок між податковим навантаженням, рівнем корупції, темпом зростання ВВП та якістю регулювання.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Моніторинг прогресу реформ. Звіт за 2015 рік. Розділ «Податкова реформа» / Національна рада реформ, Проектний офіс. – с. 49. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reforms.in.ua/ua/reformy/zvity>.
2. Taxation trends in the European Union. Data for the EU Member States, Iceland and Norway. 2015 edition / European Commission, Taxation and Customs Union. – Luxembourg, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/gen\\_info/economic\\_analysis/tax\\_structures/2015/report.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2015/report.pdf).
3. VAT Rates Applied in the Member States of the European Union Situation at 1st January 2016 / European Commission, Taxation and Customs Union [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/taxation/vat/how\\_vat\\_works/rates/vat\\_rates\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf).
4. The Worldwide Governance Indicators (WGI) project / The World Bank / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>.
5. Податкові системи зарубіжних країн : монографія / За ред. проф. В. І. Сідорова. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. – 260 с.
6. Макроекономічні показники / Національний банк України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=23487024&cat\\_id=57896#4](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=23487024&cat_id=57896#4)



## АНАЛІЗ МІЖБЮДЖЕТНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ

## ANALYSIS OF BUDGET RELATIONS IN UKRAINE: PECULIARITIES AND PROBLEMS OF FORMATION

*У статті досліджено питання міжбюджетних відносин в Україні, які наразі формуються під впливом реформи децентралізації. Визначено роль міжбюджетних трансфертів у формуванні дохідної частини місцевих бюджетів. Проаналізовано обсяги та структуру таких коштів, що передаються з державного бюджету до бюджетів нижчого рівня. Виокремлено недоліки чинної моделі міжбюджетних відносин, розроблено пропозиції щодо удосконалення міжбюджетних відносин в процесі їхнього формування, що слугуватимуть на користь розвитку локальної економіки.*

**Ключові слова:** міжбюджетні відносини, децентралізація, міжбюджетні трансферти, бюджетне регулювання, доходи та видатки місцевих бюджетів.

*В статье исследованы вопросы межбюджетных отношений в Украине, которые сейчас формируются под влиянием реформы децентрализации. Определена роль межбюджетных трансфертов в формировании доходной части местных бюджетов. Проанализированы объемы и структура таких средств, которые передаются из государственного бюджета в бюджеты нижнего уровня. Выделены недо-*

*статки действующей модели межбюджетных отношений, разработаны предложения по совершенствованию межбюджетных отношений в процессе их формирования, которые будут служить во благо развития локальной экономики.*

**Ключевые слова:** межбюджетные отношения, децентрализация, межбюджетные трансферты, бюджетное регулирование, доходы и расходы местных бюджетов.

*The article is about the issues of interbudgetary relations in Ukraine, which are now being formed under the influence of the decentralization reform. The role of interbudgetary transfers in the formation of the revenue side of local budgets is defined. The volumes and structure of such funds, which are transferred from the state budget to lower-level budgets, are analyzed. The shortcomings of the current model of interbudgetary relations have been singled out, proposals have been developed to improve interbudgetary relations in the process of their formation, which will serve the development of the local economy.*

**Key words:** interbudgetary relations, decentralization, interbudgetary transfers, budgetary regulation, incomes and expenditures of local budgets.

УДК 336.14

**Онищенко В.В.**

аспірант кафедри фінансів та банківської справи  
Європейський університет

**Постановка проблеми.** Рівень забезпечення населення гарантованими суспільними благами та загальний добробут окремих територій в країні, які наразі не відповідають європейським стандартам життя, є показовою ознакою моделі міжбюджетних відносин, що склалася у процесі становлення незалежної України. Завдання, що виконує міжбюджетне регулювання, полягає у збалансуванні місцевих бюджетів у результаті бюджетного вирівнювання. Проте, кінцевою метою розбудови ефективної моделі міжбюджетних відносин в умовах проведення реформи децентралізації має бути сприяння соціально-економічному розвитку окремих територій з одночасним підвищенням якості життя населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика бюджетної децентралізації, розвитку міжбюджетних відносин, змін у підходах до бюджетного регулювання висвітлюється в працях таких вітчизняних вчених, як: В. Андрущенко, О. Василюк, М. Єрмошенка, О. Кириленко, І. Луніної, А. Мазаракі, В. Опаріна, В. Федосова, І. Чугунова, С. Юрія. Однак, для усунення існуючих дисбалансів бюджетної системи країни, розбудови ефективної моделі міжбюджетних відносин необхідним є подальший науковий пошук у цій царині з урахуванням пріоритетів реформи децентралізації.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз міжбюджетних відносин, що формуються в Україні

під впливом реформи децентралізації, задля розробки пропозицій щодо підвищення їхньої ефективності, досягнення балансу бюджетної системи та сприяння соціально-економічному розвитку окремих територій країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Правове підґрунтя для існування міжбюджетних відносин закладено у Конституції України, визначається бюджетним Кодексом України та низкою нормативно-правових актів цієї царини, сутність яких зводиться до того, що органи влади вищого рівня зобов'язані надавати підтримку окремим місцевим бюджетам, які цього потребують, за рахунок коштів інших місцевих бюджетів задля забезпечення гарантованого рівня добробуту населення на всій території держави. У разі передачі частини повноважень до компетенції органів влади нижчого рівня органи влади вищого рівня мають забезпечити їх відповідними бюджетними ресурсами.

У процесі становлення вітчизняної бюджетної системи інструменти, що застосовуються у бюджетному регулюванні, пройшли певний еволюційний шлях. Уперше поняття офіційних (міжбюджетних, бюджетних) трансфертів було запроваджено у 1996 році разом із прийняттям нової бюджетної класифікації, згідно з якою вони поділялися на дві групи залежно від цільового спряму-

вання коштів: поточні і капітальні. До поточних офіційних трансфертів відносили грошові допомоги (дотації), які одержували бюджети нижчих рівнів при недостатності доходних джерел. На відміну від поточних, капітальні офіційні трансферти (субвенції) передбачали цільове використання одержаних коштів. Цілі, на які спрямовувалися субвенції, головним чином були пов'язані з виконанням органами місцевого самоврядування делегованих державою повноважень.

З прийняттям у 2001 році Бюджетного кодексу України відбулася зміна концептуальних підходів до класифікації трансфертів. Термін «офіційні трансферти» було замінено на «міжбюджетні трансферти», що й наразі трактується як кошти, що безоплатно і безповоротно передаються з одного бюджету до іншого. Відповідно до попередньої редакції Бюджетного кодексу України, міжбюджетні трансферти мали чотири форми: дотації вирівнювання; субвенції; кошти, що передаються до державного бюджету та місцевих бюджетів з інших місцевих бюджетів; інші дотації [1].

З провадження реформи бюджетної децентралізації, а відповідно й змін у міжбюджетних відносинах, які покликані розширити права місцевих органів влади та надати їм значну бюджетну самостійність, змінилися види та порядок перерахування міжбюджетних трансфертів. На відміну від існуючої системи з базовою дотацією (або дотацією вирівнювання) і додатковою, змінами до Бюджетного кодексу передбачено існування нових видів міжбюджетних трансфертів. У таблиці 1 розглянуто нові види міжбюджетних трансфертів, що запроваджено в рамках реформи децентралізації, із зазначенням бюджетів, які мають право на такі види вирівнювання.

Як свідчать наведені дані, новими видами міжбюджетних трансфертів в Україні з 01.01.2015 р. є базова та реверсна дотації. Хоча слід зазначити, що за своєю суттю ці міжбюджетні трансферти не надто змінилися у порівнянні до попередньої редакції БКУ. Базова та реверсна дотації спря-

мовані на горизонтальне вирівнювання податко-спроможності територій. Базова дотація надається з державного бюджету місцевим бюджетам, а реверсна дотація передається до державного бюджету з місцевих бюджетів, тобто, два протилежних за напрямом руху грошових потоки, що функціонують між державним та місцевими бюджетами. При чому базова дотація бюджетам міст районного значення, селищним, сільським бюджетам надаватиметься лише у разі їх об'єднання та створення об'єднаних територіальних громад.

Нова система вирівнювання залежить від індексу податкоспроможності відповідного бюджету, обчисленого у розрахунку на одного жителя. Нормативним вважається середній рівень таких надходжень по Україні на одного жителя  $\pm 10\%$ . У разі, якщо такий рівень буде перевищено на  $10\%$ , то  $50\%$  надлишкових надходжень вилучатимуть до державного бюджету (реверсна дотація). Якщо ж виникне зворотна ситуація, і надходження будуть на  $10\%$  менші за середній рівень, то з державного бюджету буде компенсовано лише  $80\%$  суми, необхідної для досягнення цього рівня. Горизонтальне вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів здійснюється окремо за податком на доходи фізичних осіб та податком на прибуток. Решта доходів місцевих бюджетів вирівнюванню не підлягають і залишаються у повному розпорядженні органів місцевої влади [2, с. 69].

На відміну від дотації субвенція має цільовий характер і виділяється в порядку, визначеному тим органом, який прийняв рішення про її надання. Субвенції можуть надаватися як з державного бюджету місцевим бюджетам, так і з одного місцевого бюджету іншому. З провадженням реформи децентралізації сама сутність поняття субвенції залишилася без змін, проте, з'явилися нові її види. Наразі законодавством передбачено, що Державним бюджетом України можуть надаватися такі види субвенцій місцевим бюджетам: субвенції на здійснення державних програм соціального захисту; субвенція на виконання інвестиційних

Таблиця 1

**Нові види міжбюджетних трансфертів, започатковані в рамках бюджетної децентралізації**

Державний бюджет України	Вид міжбюджетного трансферту					
	Базова дотація	Освітня субвенція	Субвенція на підготовку робітничих кадрів	Медична субвенція	Субвенція на забезпечення мед. заходів	Реверсна дотація держ. бюджету
Обл. бюджети	+	+	+	+	+	+
Бюджет						
м. Києва	-	+	+	+	+	-
Бюджети міст обл. значення, районів	+	+	-	+	-	+
Бюджети об'єднаних територіальних громад	+	+	-	+	-	+

Джерело: складено на основі положень Бюджетного Кодексу [1]

проектів; освітня субвенція; субвенція на підготовку робітничих кадрів; медична субвенція; субвенція на забезпечення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру; субвенція на фінансування заходів соціально-економічної компенсації ризику населення, яке проживає на території зони спостереження; субвенція на проекти ліквідації підприємств вугільної і торфодобувної промисловості та утримання водовідливних комплексів у безпечному режимі на умовах співфінансування.

Своєю чергою місцеві ради можуть передбачати у відповідних бюджетах наступні види субвенцій: субвенції на утримання об'єктів спільного користування чи ліквідацію негативних наслідків діяльності об'єктів спільного користування; субвенції на виконання інвестиційних проектів, у тому числі на будівництво або реконструкцію об'єктів спільного користування; інші субвенції.

Додаткова дотація з Державного бюджету України місцевим бюджетам може надаватись на компенсацію втрат доходів місцевих бюджетів внаслідок надання пільг, встановлених державою. Стимулювання розвитку національної економіки шляхом надання державою суб'єктам господарювання податкових пільг через зменшення ставок оподаткування доходів, які входять до кошику доходів місцевого бюджету, що не враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів, передбачає гарантовану їх компенсацію за рахунок додаткової дотації з державного бюджету [1, ст. 103].

Порядок перерахування міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам, реверсної дотації, а також порядок перерахування міжбюджетних трансфертів між місцевими бюджетами визначаються Кабінетом Міністрів України і мають забезпечувати своєчасність, рівномірність, гарантованість та повноту перерахування трансфертів.

Вже протягом десяти років в Україні міжбюджетні трансферти передбачені бюджетами всіх

адміністративно-територіальних одиниць, що перетворило їх із засобу надання фінансової допомоги в інструмент забезпечення перерозподільних процесів (табл. 2). Як свідчить практика бюджетного регулювання, збільшення обсягів дотаційних ресурсів призводить до незацікавленості органів місцевого самоврядування в пошуку додаткових джерел доходів бюджетів для фінансування власних та закріплених повноважень, зниження ефективності використання одержаних коштів і, як наслідок, низької результативності всієї системи міжбюджетних відносин [3, с. 30].

Упродовж 2010-2016 років частка трансфертів у доходах місцевих бюджетів коливалася від 49, 2% у 2010 році до 53, 4 % у 2016 році. Загальний обсяг трансфертів, що передаються з державного бюджету до місцевих бюджетів зріс у 2,5 рази протягом 2010-2016 років: з 77, 8 млрд грн у 2010 році до 195,6 млрд грн у 2016 році.

На рис. 1 наведено динаміку перерахування трансфертів, які було передано з державних бюджетів до місцевих бюджетів у період 2010-2016 років. У структурі трансфертів, що передаються з державного бюджету до місцевих бюджетів, впродовж 2010-2014 років (табл. 3) переважала дотація вирівнювання, частка якої у загальній структурі трансфертів коливалася від 56,1% у 2010 році до 46,3 % у 2014 році. Частка базовою дотації була значно меншою у 2015-2016 роках (3,0% та 2,4 % відповідно по роках), ніж частка дотації вирівнювання у попередні роки.

Окрім того, до започаткування реформи децентралізації щорічно з місцевих бюджетів передавалася частина коштів до державних бюджетів України. У 2010 році з місцевих бюджетів до державного бюджету було передано 6,4 млрд грн, у 2011 р. – 2,5 млрд грн, у 2012 р.- 1,1 млрд грн, у 2013 р. – 1,5, у 2014 р. – 2 млрд грн. Відтак чистий трансферт вирівнювання (різниця між дотацією вирівнювання та обсягом коштів, що передається до державного бюджету) для місцевих бюджетів у відповідні роки

Таблиця 2

Динаміка виконання місцевих бюджетів за доходами протягом 2010-2016 років, млрд грн

Показник	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Місцеві бюджети (без урахування міжбюджетних трансфертів), у т.ч.	80,5	86,5	100,8	105,2	101,1	120,5	170,6
– загальний фонд	67,6	71,4	81,2	84,9	80,2	101,6	146,6
– спеціальний фонд	12,9	15,1	19,6	20,3	20,9	18,9	24,0
Обсяг міжбюд-х трансфертів всього, у т.ч.	77,8	94,9	124,5	115,9	130,6	174,0	195,4
– загальний фонд	72,4	89,7	114,6	113,1	116,8	173,2	194,7
– спеціальний фонд	5,4	5,1	9,8	2,7	13,9	0,8	0,7
Частка трансфертів у доходах місцевих бюджетів,%	49,2	52,3	55,3	52,4	55	59,1	53,4
Разом доходів	158,3	181,4	225,3	221,1	231,7	294,5	366

Джерело: складено за даними [4]

становив відповідно 37,2 млрд грн, 41,1 млрд грн, 50,5 млрд грн, 54,2 млрд грн, 58,5 млрд грн. Уведена в дію реверсна дотація у 2015 році становила 2,7 млрд грн, у 2016 році – 3 млрд грн. Відтак чистий трансферт вирівнювання становив 2,5 млрд грн та 1,7 млрд грн відповідно по роках.

У категорії додаткових дотацій, що передавалися з державного бюджету до місцевих бюджетів впродовж 2010-2014 років, найбільший обсяг займали дотації, які надавалися на вирівнювання фінансової забезпеченості місцевих бюджетів, дотації на підвищення рівня оплати праці працівників бюджетної сфери, дотації на компенсацію втрат доходів від надання податкових пільг. Найбільша частка додаткових дотацій припала на 2012 рік в розмірі 7,2 %.

У 2015 – 2016 роках у структурі додаткових дотацій переважала стабілізаційна дотація у розмірі 2,0 млрд грн щорічно, або 1,2 % та 1% від загального обсягу трансфертів відповідно по роках. Слід зазначити, що стабілізаційна дотація спрямовується на покриття диспропорцій у міс-

цевих бюджетах, які виникли у зв'язку із запровадженням нової моделі взаємовідносин державного бюджету з місцевими бюджетами.

Упродовж періоду, що досліджується, щорічно відбувається зростання обсягів коштів, які виділяються у вигляді субвенції з соціального захисту населення. До субвенції такого характеру включаються субвенція на виплату допомоги сім'ям з дітьми, малозабезпеченим сім'ям, інвалідам з дитинства, дітям-інвалідам; субвенція на надання пільг та житлових субсидій населенню на оплату електроенергії, природного газу, послуг тепло-, водопостачання і водовідведення, квартирної плати (утримання будинків і споруд та прибудинкових територій), вивезення побутового сміття та рідких нечистот; субвенція на надання пільг та житлових субсидій населенню на придбання твердого та рідкого пічного побутового палива і скрапленого газу; субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на виплату державної соціальної допомоги на дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського

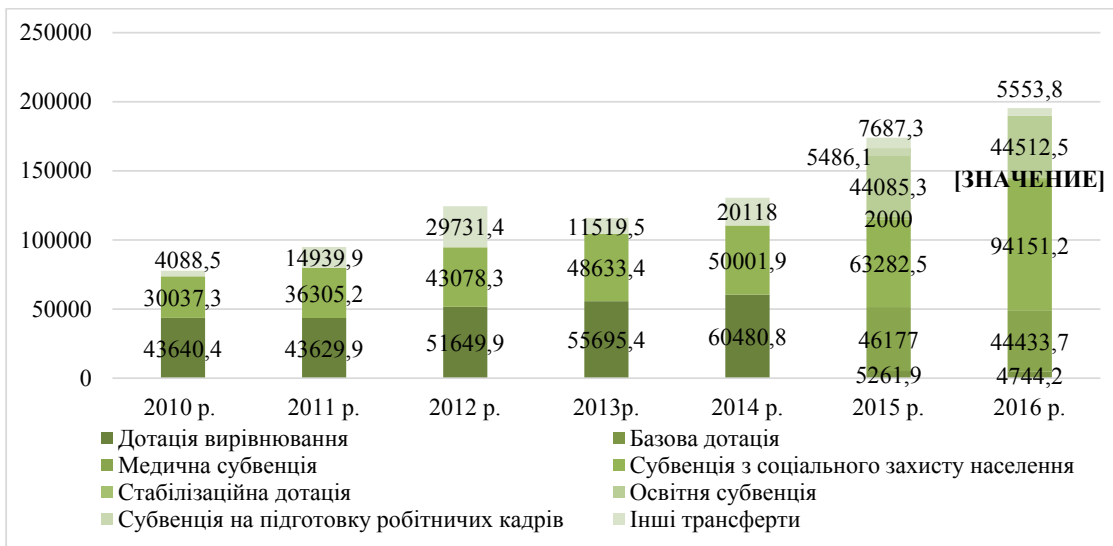


Рис. 1. Динаміка перерахування трансфертів з державного бюджету до місцевих бюджетів протягом 2010-2016 років, млн грн

Джерело: побудовано за даними Міністерства Фінансів України [4]

Таблиця 3

Структура трансфертів з державного бюджету до місцевих бюджетів протягом 2010-2016 років, %

Вид трансферту	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Дотація вирівнювання	56,1	46,0	41,5	48,1	46,3	-	-
Базова дотація	-	-	-	-	-	3,0	2,4
Додаткові дотації:	0,8	4,7	7,2	4,7	3,0	1,11	1,05
-стабілізаційна дотація						1,2	1,0
Субвенція з соц. захисту населення	38,3	38,0	34,3	42,0	38,3	36,4	48,2
Освітня субвенція	-	-	-	-	-	25,3	22,8
Медична субвенція	-	-	-	-	-	26,5	22,7
Субвенція на підготовку роб-х кадрів	-	-	-	-	-	3,2	-
Інші субвенції	4,8	11,3	17,0	5,2	12,4	4,4	2,8

Джерело: розраховано за даними табл. 2



підкування; субвенцію на надання пільг з послуг зв'язку (за винятком 2016 року).

У 2010 році обсяг субвенції з соціального захисту населення становив 31 млрд грн, до у 2016 році він вже досяг позначки у 94,2 млрд грн, тобто за 7 років зріс у 3 рази. Відповідно у загальній структурі трансфертів, частка вказаної субвенції зростає від 38,3 % у 2010 році до 48,2% у 2016 році.

У рамках реформи децентралізації, починаючи з 2015 року, також було впроваджено освітню субвенцію та медичну субвенцію, що спрямовуються на оплату поточних видатків загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів та утримання установ та закладів охорони здоров'я. Такими змінами передбачається, що держава бере на себе відповідальність щодо фінансового забезпечення установ медичної та освітньої сфер, які раніше фінансувалися з місцевих бюджетів, шляхом надання спеціальних трансфертів (субвенцій).

Для забезпечення видатків установ медичної та освітньої сфери, які належать до повноважень місцевих бюджетів у 2015 році було спрямовано субвенції у сумі 95,7 млрд грн, у 2016 році – 88,9 млрд грн. При цьому: медична субвенція профінансована у сумі 46,2 млрд грн та 44,4 млрд грн відповідно по роках; освітня субвенція профінансована у сумі 44,1 млрд грн у 2015 році та у сумі 44,5 млрд грн у 2016 році.

Окрім того, змінами до Бюджетного Кодексу України передбачено виділення субвенції на підготовку робітничих кадрів, коштами якої мають фінансуватися поточні видатки професійно-технічних навчальних закладів. Проте, така субвенція була виділена для місцевих бюджетів лише у 2015 році в розмірі 5,4 млрд грн. Законом України «Про Державний бюджет на 2016 рік» фінансування професійно-технічних навчальних закладів було передано до компетенції місцевих бюджетів. Слід вказати, що фінансування видатків такого характеру створює додаткове навантаження на місцеві бюджети та відволікає їхні фінансові ресурси.

Окрім субвенцій соціального спрямування та нових субвенцій, впроваджених на заміну дотації вирівнювання (медична та освітня субвенції), на 2015 рік було передбачено надання місцевим бюджетам 17-ти видів інших субвенцій на суму у 7,7 млрд грн. У 2016 році було передбачено надання місцевим бюджетам 15-ти видів інших субвенцій в обсязі 5,5 млрд грн.

Водночас трансферти зворотного напрямку, тобто ті, що передаються до державного бюджету України з місцевих бюджетів мають незначний обсяг (рис. 2). У структурі видатків місцевих бюджетів їхня частка була найбільшою у 2010 році та сягнула 4,2 %. Найменша частку таких трансфертів у структурі загальних видатків місцевих бюджетів було зафіксовано у 2012 році у розмірі 0,6 %. За результатами 2016 року такий показник знаходився на рівні 1,2%.

Більшу частину таких трансфертів до 2015 року складали кошти, що передавалися до державного бюджету з місцевих бюджетів. З 2015 року найбільшу частину формувала реверсна дотація, а також субвенції на виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку регіонів. Так у 2016 році надійшло 4,2 млрд грн міжбюджетних трансфертів, що на 32,7% більше за відповідний показник 2015 року. Реверсна дотація становила 3,0 млрд грн, субвенції на виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку регіонів перераховано в обсязі 1,2 млрд грн.

До основних недоліків чинної моделі міжбюджетних відносин, які не були усунені в процесі імплементації реформи децентралізації слід віднести наступне:

– частка наданих з державного бюджету трансфертів у доходах місцевих бюджетів, у тому числі частка субвенцій, залишається вищою прийнятого рівня. При чому демонструє тенденцію до зростання впродовж 2015-2016 років, що є свідченням перерозподілу на центральному рівні значної частини бюджетних коштів та посилення



Рис. 2. Динаміка перерахування трансфертів із місцевих бюджетів до державного бюджету України за період 2010-2016 років

Джерело: побудовано за даними [2,5]

залежності виконання місцевих бюджетів від трансфертів з державного бюджету. Така модель міжбюджетних відносин не відповідає принципам реформи децентралізації.

За результатами фінансового аудиту [6], що проводиться Рахунковою палатою України, було визначено, що у 2015 році лише у двох із двадцяти п'яти регіонів частка трансфертів з державного бюджету у доходах місцевих бюджетів становила менше 50 % (Дніпропетровська область – 49,9 %, м. Київ – 29,9 %), у шести регіонах – від 50 % до 60 %, в одинадцяти – від 60 до 70 %, у шести регіонах – перевищила 70%;

– звуження прав органів місцевого самоврядування в частині виконання делегованих повноважень у галузях освіти й охорони здоров'я в наслідок запровадження медичної, освітньої субвенцій і субвенції на підготовку робітничих кадрів замість дотації вирівнювання.

У 2014 році видатки місцевих бюджетів на делеговані державою повноваження в галузях освіти й охорони здоров'я враховувалися при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів, зокрема, дотації вирівнювання, яка надавалася на вирівнювання дохідної спроможності місцевих бюджетів. Рішення щодо використання дотації приймалися органами місцевого самоврядування самостійно. Натомість у 2015 році для оплати поточних видатків окремих типів навчальних і медичних закладів з державного бюджету надані медична, освітня субвенції та субвенція на підготовку робітничих кадрів у загальній сумі 95,7 млрд грн, Зазначені субвенції становили 32,5 % доходів місцевих бюджетів. Відповідно до положень Бюджетного Кодексу невикористані залишки субвенцій (4,6 млрд грн) залишилися на рахунках відповідних місцевих бюджетів для використання в наступному бюджетному періоді з урахуванням цільового призначення субвенцій та на оновлення матеріально-технічної бази навчальних і медичних закладів. Оскільки субвенції використовуються на певну мету в порядку, визначеному органом, який прийняв рішення про їх надання, органи місцевого самоврядування не мають права приймати рішення щодо використання субвенцій на інші видатки і впливати на обсяг виділених державою коштів;

– затримки у перерахуванні субвенцій місцевим бюджетам та проведення відповідних видатків у результаті прийняття Кабінетом Міністрів України рішень щодо затвердження або внесення змін до порядків і умов надання деяких передбачених у державному бюджеті субвенцій пізніше, ніж передбачено їх надання помісячним розписом асигнувань державного бюджету [6, с. 24].

**Висновки з проведеного дослідження.** Задля підвищення ефективності моделі міжбюджетних відносин, яка б сприяла б розширенню фінансової автономії місцевих бюджетів, збалансуванню бюджетної системи в країні та відповідала б заде-

кларованим цілям реформи децентралізації, на нашу думку, доречними будуть наступні пропозиції:

– запровадження чіткого та зрозумілого розподілу додаткових дотацій та субвенцій на основі встановленого переліку критеріїв або з використанням розрахункової формули. Оскільки наразі обсяг таких трансфертних платежів визначається Кабінетом Міністрів України, необхідним є залишення за ним права на мінімальне коригування обсягів виділення таких коштів, однак, таке коригування не має позначатися на фінансовому становищі місцевих бюджетів;

– визначення районного рівня як такого, що спроможний концентрувати фінансові ресурси задля уникнення обтяження та надмірної витратності адміністративних процедур. Оскільки органи влади на районному рівні здатні адекватно оцінювати проблеми місцевих громад та розподіляти кошти на їх вирішення;

– уведення стандартів якості надання соціальних послуг замість нормативів задля підвищення ефективності витрат, що спрямовуються на їхнє надання. Оскільки наразі більшу частину послуг у сфері охорони здоров'я, освіти та соціального захисту місцеві органи влади фінансують за рахунок коштів, що передаються з державного бюджету у вигляді субвенції, тому не мають змоги за необхідності та доцільності вдаватися до оптимізації витрат цих сфер через затвердженні нормативи. Відповідно заміна нормативів стандартами якості надання послуг підвищить ефективність витрат, що спрямовуються на соціальні послуги, а тому робота органів місцевого самоврядування буде оцінюватися безпосередньо населенням громади.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бюджетний кодекс. Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Редакція від 13.02. 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2015 рік [Зубенко В. В., Самчинська І. В., Рудик А. Ю. та ін.]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження», USAID. – К., 2016. – 80 с.
3. Пріоритети реформування та напрями перспективного розвитку міжбюджетних відносин в умовах бюджетної децентралізації в Україні. – К.: НІСД, 2015. – 80 с.
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/news/bjudzhet/local-budg>
5. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2016 рік [Зубенко В. В., Самчинська І. В., Рудик А. Ю. та ін.]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження», USAID. – К., 2017. – 92 с.
6. Висновки щодо виконання закону про державний бюджет України на 2015 рік. – Рахункова палата України, Київ. – 2016. – 46с.

## ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСІВ ДОМОГОСПОДАРСТВ В УКРАЇНІ ТА ЇХ МІСЦЕ В ФІНАНСОВОМУ ПРОСТОРИ КРАЇНИ

## FEATURES OF FINANCES OF HOUSEHOLDS IN UKRAINE AND THEIR PLACE IN THE FINANCIAL SPACE OF THE COUNTRY

*У статті з'ясовано сутність фінансів домогосподарств, а також досліджено їх особливості на сучасному етапі розвитку України. Виявлено, що погляди на сутність фінансів домогосподарств суттєво відрізняються та змінюються з часом. У результаті дослідження було доведено, що фінанси домогосподарств є первинною і базовою ланкою фінансової системи. Визначено місце фінансів домогосподарств у фінансовому просторі країни. Виявлено їх вплив на кожну зі складових фінансового простору. Доведено, що фінанси домогосподарств можуть мати як стимулюючий, так і деструктивний вплив на фінансову систему країни, з огляду на що необхідним є створення сприятливих умов для їх розвитку.*

**Ключові слова:** фінанси домогосподарств, фінансовий простір, податки, бюджет, фінансова грамотність, стимулювання.

*В статті wyjaśniono istotę finansów domowych, a także zbadano ich cechy na współczesnym etapie rozwoju Ukrainy. Wykryto, że opinie na temat natury finansów domowych różnią się i zmieniają się z czasem. W wyniku badania udowodniono, że finanse domowe są pierwotnym i podstawowym ogniwem systemu finansowego. Określono miejsce finansów domowych w przestrzeni finansowej kraju. Wykryto ich wpływ na każdą z składowych przestrzeni finansowej. Udowodniono, że finanse domowe mogą mieć zarówno stymulujący, jak i destrukcyjny wpływ na system finansowy kraju, z tego powodu konieczne jest stworzenie korzystnych warunków dla ich rozwoju.*

*домохозяйств в финансовом пространстве страны. Выявлено их влияние на каждую из составляющих финансового пространства. Доказано, что финансы домохозяйств могут иметь как стимулирующее, так и деструктивное влияние на финансовую систему страны, в связи с чем необходимо создание благоприятных условий для их развития.*

**Ключевые слова:** финансы домохозяйств, финансовое пространство, налоги, бюджет, финансовая грамотность, стимулирование.

*The article analyzes the essence of household finances, as well as explores their features at the present stage of the development of Ukraine. It has been found that the views on the nature of household finances differ significantly and change over time. As a result of the study, it has been proved that household finances are the primary and the base part of the financial system. The place of household finance in the financial space of the country is determined. Their influence on each of the components of the financial space is revealed. It has been proved that household finances can have both a stimulating and destructive impact on the financial system of the country, considering that it is necessary to create favorable conditions for their development.*

**Key words:** household finances, financial space, taxes, budget, financial literacy, stimulation.

УДК 366.1

Хом'як М.С.

к.е.н., докторант  
Університет державної фіскальної  
служби України

**Постановка проблеми.** Фінанси домогосподарств відіграють важливу роль у фінансовій системі будь-якої країни світу. Що більш розвинена країна – то чіткіше прослідковується їх значення, перш за все за рахунок участі у формуванні бюджетів різних рівнів. Також домогосподарства забезпечують економічну систему вільним коштом за рахунок накопичення заощаджень на рахунках в банках, пенсійних рахунках, участі в інвестиційних фондах. Домогосподарства створюють продукцію, беруть участь у формуванні попиту на неї – тобто впливають на основні сфери економіки. Таким чином, з огляду на глобалізаційний характер розвитку економічних систем більшості країн, а також з урахуванням того, що фінанси домогосподарств є одним з основних факторів, що зумовлюють економічне зростання країни, дослідження зазначеної проблематики набуває особливого значення в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика сутності та особливостей фінансів домогосподарств, а також їх місця у фінансовому просторі набуває дедалі більшого значення, з огляду на що стала предметом досліджень таких зарубіжних науковців: Г. Беккера, Ф. Кене, В. Петті, А. Сміта, Б. Чапліна. Зазначена проблематика не залишилась також поза увагою і вітчизняних науковців, зокрема, у працях: І. Бочана, А. Вож-

жова, В. Герасименко, В. Глухова, А. Жуковської, Т. Кізіми, Л. Новосельської, В. Оспіщевої, І. Петліна, Н. Савченко, В. Федосова, С. Юрія та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є з'ясування особливостей фінансів домогосподарств в Україні та визначення їх місця у фінансовому просторі країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Актуалізуючи дослідження особливостей фінансів домогосподарств в Україні, з'ясуємо сутність поняття фінансів домогосподарств. Зазначимо, що поняття «домашнє господарство» виникло доволі давно. Так ще у праці Ксенофонта «Домобуд», датованій 399 р. до н. е., було наведено перше визначення домогосподарства, яке включало в себе певний елемент фінансово-економічної складової. У розумінні Ксенофонта – домогосподарство є не тільки домом, але і майном поза ним, у тому числі вороги і коханці [1].

Подальший розвиток фінансової науки та суспільства призвели до трансформацій функцій, покладених на домогосподарство, їх значення у фінансовій системі держави та місця в економічній системі загалом, що не могло не позначитись на тлумаченні сутності фінансів домогосподарств. Виокремимо сучасне бачення сутності фінансів домогосподарств. Так на думку Л. Гордієнко, під фінансами домогосподарств необхідно розуміти

сукупність механізмів створення та використання фондів фінансових ресурсів, що спрямовуються для задоволення потреби домогосподарства в цілому та особистих потреб його членів [2, с. 102]. С. Юрій тлумачить фінанси домогосподарств, як сукупність економічних відносин, матеріалізованих у грошових потоках, у які вступають домашні господарства з приводу формування, розподілу й використання фондів коштів із метою відтворення та розвитку людського капіталу й задоволення потреб своїх членів [3, с. 10]. Т. Кізима під фінансами домогосподарств розуміє сукупність грошових доходів і витрат, здійснюваних у межах домашніх господарств як специфічного сектора національної економіки, або сукупність грошових відносин з приводу формування і використання сімейних бюджетів, а за своєю сутністю вони є сукупністю економічних відносин, у які вступають домогосподарства та їх окремі учасники з приводу формування, розподілу і використання фондів грошових коштів [4, с. 97]. Фінанси домогосподарств за С. Мочерним є грошовими ресурсами, що формуються у громадян країни з доходів, отриманих від трудової діяльності та індивідуальної діяльності, і спрямовуються на відтворення робочої сили і при множення їх власності [5, с. 504].

Отже, як впливає з цих визначень, науковці вкладають різний зміст у поняття фінансів домогосподарств, що пов'язано з їх особливостями.

Виявимо особливості фінансів домогосподарств. Головною особливістю ознакою та відмінністю фінансів домогосподарств від інших економічних категорій є методи формування доходів та фінансових ресурсів, їх використання, зберігання. Саме вони викликають певні протиріччя у фінансовій системі і полягають у тому, що доходами домогосподарств є витрати підприємств і державного бюджету, а їх заощадження є значною мірою кредитами підприємств і держави.

Особливістю цих фінансів є також те, що вони мають розподільний характер, який є відображенням процесу перерозподілу ВВП та національних ресурсів між домогосподарством та всіма учасниками фінансового процесу. Необхідно зауважити, що домогосподарства потребують більшої незалежності та самостійності для підвищення ефективності використання ними фінансових ресурсів та залучення додаткових джерел фінансування. У свою чергу, такі потреби призводять до необхідності визначення реальних показників життєдіяльності та соціальних стандартів для підвищення ефективності управління власними ресурсами, планування витрат майбутніх періодів з метою досягнення найбільшої прибутковості, розробки стратегії розвитку домогосподарства [6, 147].

Як стверджує Д. Дмитренко, для українських домогосподарств характерними є також певні особливості, пов'язані із загальним розвитком країни. Це, зокрема, значна питома вага витрат на придбання товарів і послуг (82% порівняно з європей-

ськими 25-30%); менша, ніж у провідних країнах ЄС частка податків з отриманих доходів (в ЄС до половини, залежно від країни); незначний вплив доходів від власності на загальну структуру доходів (в розвинених країнах вони складають значну частку додаткових надходжень) [7].

Н. Шикіна обґрунтовує думку, що глобалізаційні процеси призвели до формування певних особливостей вітчизняних фінансів домогосподарств. Зокрема, структура фінансових вливань для домогосподарств різних регіонів України відрізняється за рахунок того, що в західних областях значний вплив на формування капіталу домогосподарств мають трансферти, отримані від осіб, що працюють за кордоном. Також невеликі домогосподарства на прикордонних територіях шукають не завжди легальні шляхи збуту власної продукції на прикордонній території іншої держави [8].

Значний вплив на фінанси домогосподарств має також доступ до кредитів та різноманітних програм з фінансування від зарубіжних банків, фондів та організацій. Це має як стимулювальний, так і деструктивний вплив, перш за все, за рахунок нестабільності курсу національної валюти. Саме це призвело до того, що значна частка домогосподарств, яка брала кредити у таких банках чи організаціях в іноземній валюті, не змогли виконати взяті на себе зобов'язання і повернути кошти після значного падіння курсу національної валюти протягом суспільної кризи 2013-2014 рр.

Вітчизняні домогосподарства в результаті своєї діяльності все більше закупають товарів, особливо продуктів легкої промисловості, окремих видів продуктів харчування і значну частку товарів довгострокового користування за кордоном, що призводить до збільшення частки імпорту, а отже – підвищує тиск на національну економіку та формує попит на іноземну валюту з боку імпортерів.

Як зазначає О. Ковтун, для домогосподарств характерною є проблема низького рівня фінансової грамотності населення, що призводить до перешкод в ефективній роботі підприємств, а також стає причиною банкрутства домогосподарств. Так, в Україні є один з найнижчих рівнів фінансової грамотності населення – 2% [9]. Підвищення рівня фінансової грамотності населення має багатофакторний позитивний вплив, зокрема: стимулює розвиток фінансового ринку та дозволяє знизити рівень витрат за рахунок нерозуміння сутності фінансових послуг; допомагає підвищити добробут домогосподарства шляхом раціоналізації сімейного бюджету та ефективного управління ним; знижує рівень фінансових шахрайств; сприяє підвищенню рівня професійної кваліфікації, що також допомагає домогосподарству більш ефективно використовувати власні ресурси; дозволяє покращити добробут населення та сформувати додаткові заощадження, які будуть використовуватись при досягненні пен-



сійного віку або дозволять забезпечити більшою мірою потреби дітей і надати їм більше можливостей у майбутньому. Саме тому виникає потреба у залученні фахівців з практичним досвідом роботи до навчання населення та надання фінансових консультацій, як це практикується в зарубіжних країнах. Проте, з огляду на рівень доходів вітчизняних домогосподарств, така практика в Україні не є поширеною і потребує вирішення.

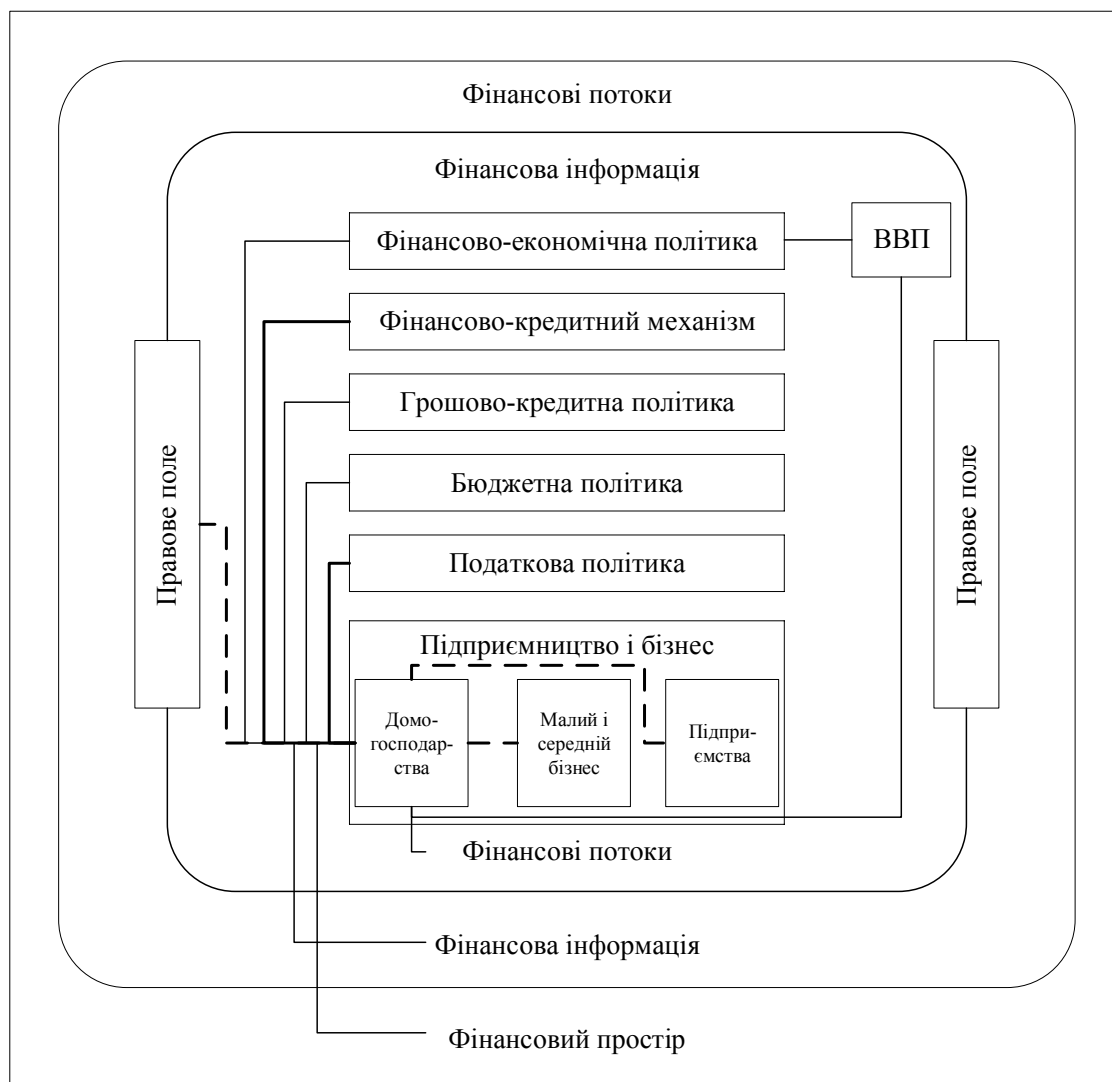
Таким чином, з огляду на складність взаємозв'язків домогосподарств з іншими складовими фінансового простору, є доцільність визначити їх місце у ньому (рис. 1).

Отже, фінанси домогосподарств є одними із основних елементів відтворювального циклу і є основними індикаторами соціально-економічного розвитку кожного регіону країни. Також вони

формують основу для функціонування окремого індивіда і водночас є основою споживчого попиту, який слугує рушійною силою сталого розвитку економіки, і тому фінанси домогосподарств є базовою і найменшою ланкою фінансової системи країни і відіграють вагомую роль у створенні ВВП країни.

Необхідно зазначити, що фінанси домогосподарств залучають до економічного процесу один з найбільших незадіяних ресурсів держави – фінансові заощадження населення і за рахунок своєї взаємодії з іншими суб'єктами господарювання, опосередковано виконують регулюючу функцію щодо формування доходів та витрат як власних, так і своїх партнерів.

За рахунок такого залучення коштів, домогосподарства на фінансовому ринку, певною мірою, присутні в якості інвестора, який вкладає особисті



- Прямий двосторонній зв'язок
- Прямий односторонній зв'язок
- - - - - Опосередкований двосторонній зв'язок
- - - - - Опосередкований односторонній зв'язок

Рис. 1. Взаємозв'язок фінансів домогосподарств з елементами фінансового простору

Джерело: складено автором

заощадження. Водночас, через сплату податків, обов'язкових платежів до бюджетів різних рівнів, вони беруть участь у наповненні бюджету, а отже сприяють у ефективному функціонуванні фінансової системи держави. Така участь також знаходить відображення у прямому впливі на фінансову систему через операції заощадження, інвестування, формування доходів, попиту і пропозиції на товари, роботи і послуги, а отже вони беруть участь у бюджетному процесі. Має місце і опосередкований вплив на формування малоліквідних заощаджень - придбання виробів з дорогоцінних металів та каміння, нерухомості, антикваріату, заощадженні коштів без розміщення їх у фінансово-кредитних установах, споживання коштів соціальних фондів. Домогосподарства також впливають на процес розширеного відтворення, зростання соціально-економічного добробуту, розвитку людського потенціалу.

Необхідно зауважити, що фінанси домогосподарств можуть мати і деструктивний вплив на елементи фінансового простору країни за рахунок того, що вони пов'язані з усіма ланками фінансової системи і можуть в результаті своєї діяльності нести збитки для фінансової системи загалом за такими напрямками: тінювих операцій; участі у корупційних схемах; заощадження коштів поза фінансовою системою, виводячи тим самим частину активів з фінансового ринку; розбалансування фінансового ринку.

Таким чином, для стимулювання розвитку домогосподарств і спрямування їх діяльності на розвиток фінансового простору країни доцільно:

- спрямувати політику НБУ на стабілізацію національної валюти;
- підвищити соціальні стандарти для населення, що призведе до стимулювання економіки країни шляхом формування платоспроможного попиту;
- зменшення диспропорцій в структурі доходів і витрат за рахунок підвищення ролі доходів від трудової діяльності та зменшення значення соціальних трансфертів;
- створення належних умов для надання можливості отримання доходів від власності;
- запровадження прогресивної шкали оподаткування доходів громадян;
- розвиток гарантованих недержавних фондів пенсійного забезпечення і страхування життя та здоров'я;
- впровадження дієвих механізмів детінізації доходів населення;
- сприяння підвищенню фінансової освіченості населення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Фінанси домогосподарств у сучасних умовах активно розвиваються. У той же час, вони мають вплив на всі компоненти фінансового простору країни та беруть активну участь у формуванні ВВП. Національні особливості країни накладають певний відбиток на ознаки домогосподарств. У сучасних

умовах домогосподарства України значною мірою відстають у розвитку від домогосподарств європейських країн, що потребує вирішення, оскільки доведено, що домогосподарства у випадку стимулювання їх розвитку можуть відігравати роль стимулятора соціально-економічного, а також фінансового розвитку країни і в той же час, зважаючи на їх тісний зв'язок з усіма компонентами фінансового простору, мати значний деструктивний вплив на фінансову систему України в цілому. З огляду на це, необхідним є спрямування фінансової політики держави на підвищення ефективності та стимулювання розвитку домогосподарств.

Зважаючи на те, що рівень фінансової освіченості населення України є дуже низьким і це негативно позначається на фінансовий стан домогосподарств, а отже і на фінансовий простір країни загалом, подальші дослідження доцільно спрямувати також на вирішення цієї проблематики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ксенофонт. Сократичні твори. Кіропедія [Електронний ресурс] / Ксенофонт// – М.: ТОВ «Видавництво АСТ», «Ладомир», 2003. – Режим доступу: <http://knigi-uchebniki.com/upravlenienarodnyim-ekonomika/domostroyksenofonta-kontseptsiyaporoyadochnoy19185.html>.
2. Гордієнко Л.А. Фінанси домогосподарств як елемент фінансової системи / Л.А. Гордієнко // Наукові записки Острозької академії. Сер.: економіка. – Острог: Нац. ун-т «Острозька академія». – 2005. – Вип. 8. – Ч. 1. – С.57-62.
3. Юрій С. І. Фінанси домогосподарств: теоретичні підходи до трактування сутності / С. Юрій, Т. Кізіма // Фінанси України. – 2008. – № 8. – С. 3–10.
4. Кізіма Т. О. Фінанси домогосподарств: сучасна парадигма та домінуючі форми розвитку: монографія / Т. О. Кізіма. – К.: Знання, 2010. – 431 с.
5. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т. 2 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 568 с.
6. Коцюрубенко Г.М. Соціальні стандарти та їх вплив на фінанси домогосподарств / Г. М. Коцюрубенко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу – 2011. – № 3(15)2011. – С. 145-149 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/28-3-15-2011.pdf>.
7. Дмитренко Д.М. Роль фінансів домогосподарств у фінансовій системі України в контексті глобалізації / Д.М. Дмитренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
8. Шикіна, Н. А. Фінанси домогосподарств як основа розвитку людського капіталу [Текст] / Н. А. Шикіна, Г. М. Коцюрубенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2011. – №3. – С. 288–296.
9. Ковтун О.А. Механізм підвищення освітнього рівня домогосподарств у фінансовій сфері / Всеукраїнський науково-виробничий журнал Сталій розвиток економіки 2'2012, С. 297–302.

## ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## ORGANIZING THE ACCOUNTING OF SOCIALLY-ORIENTED ACTIVITY EXPENSES

*У статті розглянуто особливості організації обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності як нового виду. Надано визначення поняттю «політика соціально-орієнтованої діяльності». Досліджено найбільш важливі складові та основні принципи організації бухгалтерського обліку. Надано практичні рекомендації щодо удосконалення організації обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності суб'єктів господарювання.*  
**Ключові слова:** організація бухгалтерського обліку, облікова політика, політика соціально-орієнтованої діяльності.

*организации бухгалтерского учета. Даны практические рекомендации по совершенствованию организации учета расходов социально-ориентированной деятельности субъектов хозяйствования.*  
**Ключевые слова:** организация бухгалтерского учета, учетная политика, политика социально-ориентированной деятельности.

*The article deals with the peculiarities of organizing the accounting of socially-oriented activity expenses as a new type. The definition of "socially-oriented activity policy" is given. The most important components and basic principles of accounting organization are investigated. Practical recommendations for improving the organization of accounting of expenditures for socially-oriented activities of business entities are given.*

**Key words:** organization of accounting, accounting policy, socially-oriented activity policy.

УДК 657

Галак К.І.

аспірант кафедри обліку та оподаткування

Київський національний торговельно-економічний університет

*В статье рассмотрены особенности организации учета расходов социально-ориентированной деятельности, как нового вида. Дано определение понятию «политика социально-ориентированной деятельности». Исследовано наиболее важные составляющие и основные принципы*

**Постановка проблеми.** Управління витратами є ключовим чинником у забезпеченні ефективного розвитку суб'єкта господарювання. Якість організації обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності не можна недооцінювати, тому що соціально-орієнтована діяльність розвивається, і в сучасному світі відіграє важливу роль у розвитку та фінансовому стані суб'єктів господарювання.

Вчасне забезпечення достовірними даними суб'єктів господарювання потребує великого обсягу даних, їх структуризації, які необхідні для управління економічними процесами, що не можливе без належної організації обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику організації обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності, в контексті соціальних і екологічних витрат, висвітлюють праці вчених як один з найважливіших і перспективних моментів у її розвитку. Наукові дослідження у сфері організації обліку висвітлено у працях вчених, які зробили внесок у теоретичні та методологічні аспекти обліку як загалом, так і цього виду діяльності: Бондаренко Н.М. [1], Лень В.С. [2], Івахненко С.В. [3], Савченко О. Ф. [4], Стрибулевич Т.О. [8] та ін.

Наукові дослідження показують, що окрім недостатніх фінансових можливостей, однією з основних проблем на практиці є відсутність чіткого розуміння напрямів розвитку соціально-орієнтованої діяльності суб'єктів господарювання, що стри-

мує її розвиток. Це має стати поштовхом для розробки та використання удосконаленої організації обліку та програми розвитку і підтримки соціально-орієнтованої діяльності, імплементації в практику управління сучасних концепцій менеджменту зі сторони суб'єктів господарювання і держави.

Сучасні науковці визнають той факт, що своєчасне подання достовірної і в повному обсязі інформації про витрати соціально-орієнтованої діяльності не можливе без якісної організації бухгалтерського обліку.

У зв'язку з цим організація обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності розглядається нами, як одна з необхідних основ розвитку концепції соціальної відповідальності, що відповідає сучасним світовим вимогам.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування особливостей та підходу щодо організації бухгалтерського обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності, як складової облікової політики суб'єкта господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Безумовним є твердження, що передумовою якісного обліку та прийняття ефективних управлінських рішень по кожному об'єкту, зокрема, процесу бухгалтерського обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності суб'єкта господарювання є належна організація обліку.

Бухгалтерський облік призначений забезпечувати інформацією внутрішніх і зовнішніх користува-

чів з метою здійснення ефективного й оперативного управління суб'єктом господарювання [1, с. 10].

Облік повинен вирішувати поставлені завдання, і відповідно бути організований згідно вимог чинного законодавства та умов суб'єкта господарювання індивідуально. Організація обліку є одним з найвідповідальніших етапів створення суб'єкта господарювання та успіху в його діяльності, тому без належної організації бухгалтерського обліку неможливо досягти позитивних результатів.

Єдиного визначення поняття «організація бухгалтерського обліку» не існує, його трактують по-різному, намагаючись розглянути з різних сторін і завдань.

Так В.С. Лень під «організацією бухгалтерського обліку» розуміє «сукупність дій зі створення цілісної системи бухгалтерського обліку, підтримання і підвищення її організованості, функціонування якої спрямоване на забезпечення інформаційних потреб користувачів облікової інформації, включаючи вибір форм організації та формування матеріального й інформаційного забезпечення облікового процесу» [2, с. 6].

С.В. Івахненко поділив визначення організації бухгалтерського обліку на три групи. До першої групи він відніс тлумачення організації бухгалтерського обліку як побудови системи обліку, до другої – визначення, у яких використовується системний підхід до організації обліку як важливої функції управління, до третьої – визначення організації обліку, як управління обліковим персоналом [3, с. 114-118].

З цього можна висловити думку, що метою організації обліку є ефективне виконання ним інформаційних і контрольних функцій. Виходячи із мети організації обліку, можемо виділити її основні завдання. Наведені завдання стосуються будь-якого об'єкту обліку та є загальними для всіх об'єктів, але залежно від їхніх особливостей можуть мати індивідуальний характер. Наведемо перелік завдань які, на нашу думку, стосуються організації обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності суб'єктів господарювання:

- упорядкування облікового процесу, додати йому планомірний (послідовність дій) і цілеспрямований характер;

- своєчасне, повне, достовірне та безперервне відображення всіх фактів господарської діяльності, які були здійснені суб'єктом господарювання;

- забезпечення ефективності обліку на основі раціонального

- документообігу, автоматизації, впровадження прогресивних форм і методів обліку;

- формування облікової політики суб'єкта господарювання як в цілому, так і в частині обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності, враховуючи потреби усіх груп заінтересованих сторін.

Від вирішення цих завдань залежить якість і раціональність організації та методики бухгалтерського обліку.

Савченко О. Ф., Дацій О. І., Байда А. О., Зима Г. І. у спільному дослідженні [4, с. 16] виділяють елементи організації обліку витрат, низка яких, на нашу думку, є важливими для організації обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності суб'єктів господарювання:

1. У частині техніки ведення бухгалтерського обліку:

- первинні документи, облікові реєстри, порядок документообігу;

- робочий план рахунків з виділенням аналітичних рахунків;

- програмне забезпечення обліку;

- терміни надання та користувачі внутрішньої звітності:

2. У частині методичного забезпечення бухгалтерського обліку:

- порядок визнання, оцінки, включення витрат до собівартості.

Ведення синтетичного та аналітичного обліку витрат повинно ґрунтуватися на галузевих особливостях та специфіці діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Бондаренко Н.М виділяє основні принципи організації бухгалтерського обліку: цілісність, всебічність, динамічність, пропорційність, адаптивність [1, с. 10]. При цьому зазначається, що слід чітко розділяти принципи ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності та принципи організації обліку на підприємстві.

Найбільш узагальнюючим принципом організації обліку є принцип цілісності. Відповідно до нього облік необхідно вести як єдине явище з урахуванням всіх об'єктів організації і всіх складових виробництва. Принцип цілісності показує, що будь-який суб'єкт господарювання є єдиним цілим, усі його підрозділи в тій чи іншій мірі мають взаємозв'язок, який є важливим для досягнення мети.

Згідно з принципом всебічності при побудові обліку необхідно врахувати всі внутрішні зв'язки і відносини, що існують в кожній господарській системі. Результати діяльності залежать від підсумків кожного структурного підрозділу, тому, суб'єкт господарювання треба розглядати як єдине ціле. Це підтверджує взаємодоповнення принципів цілісності і всебічності.

Крім цього для будь-якого суб'єкта господарювання важливо детально продумати аналітичний облік, що забезпечить інформаційні потреби керівництва різного рівня, підвищить якість управлінських рішень.

У наш час економічна ситуація в Україні і світі в цілому та відповідно суб'єктів господарювання постійно змінюється, тому система організації обліку повинна бути мобільною, гнучкою, постійно удоско-



налюватись. Саме це передбачає принцип динамічності, що дозволяє суб'єктам господарювання працювати при динамічних змінах в економіці.

Принцип пропорційності передбачає однаковий розподіл роботи в обліковому процесі між трьома його складовими: організація обліку, контроль і аналіз діяльності суб'єктів господарювання.

Суб'єктами організації обліку є керівництво суб'єкта господарювання, головний бухгалтер. Об'єктом організації бухгалтерського обліку є обліковий процес, організаційне, інформаційне, технічне забезпечення обліку, тобто система бухгалтерського обліку.

Організація обліку повинна враховувати організаційну структуру суб'єкта господарювання, зокрема, відділу бухгалтерії. Необхідно знати кількість бухгалтерів, що працює, і які функції покладанні на кожного з них. Крім того треба враховувати: посаду фінансового директора, чисельність працівників, форму власності, вид економічної діяльності, систему оподаткування, рівень забезпеченості кваліфікованими бухгалтерами, інформаційні потреби керівництва для обґрунтування управлінських рішень тощо. Це дозволить краще розподілити функціональні обов'язки кожного з бухгалтерів і утворити кращий зв'язок бухгалтерії з іншими структурними підрозділами задля ефективної передачі необхідної інформації щодо діяльності суб'єкта господарювання в межах компетенції кожного працівника та високої якості облікової інформації, що підвищить економічні позиції суб'єкта господарювання в цілому.

Важливу роль для ефективної організації обліку відіграє облікова політика суб'єкта господарювання. Вона відображена в Наказі про облікову політику. Однакове визначення облікової політики розкрито в Законі України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [5] та Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», де зазначено, що це «сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання і подання фінансової звітності» [6].

Зазначимо, що згідно з п. 5 ст. 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» підприємство самостійно визначає свою облікову політику, відобразивши її у відповідному наказі [5]. Крім цього, обирає форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації в них з дотриманням єдиних засад, встановлених цим Законом, та з урахуванням особливостей своєї діяльності і технології обробки облікових даних; розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бух-

галтерських документів; затверджує правила документообігу і технологію обробки облікової інформації, додаткову систему рахунків і реєстрів аналітичного обліку. З цього бачимо, що практично суб'єктам господарювання надана можливість самостійно займатись питанням організації бухгалтерського обліку.

Слід зазначити, що метою облікової політики є затвердження методів та способів ведення обліку, які вибрані для досягнення основної мети облікової політики та бухгалтерського обліку, а саме: забезпечення достовірною інформацією про фінансовий стан, результати діяльності для користувачів звітності, на основі якої прийматимуться управлінські рішення. Таким чином, можна вважати, що ефективна та раціональна організація обліку розпочинається з формування облікової політики суб'єкта господарювання.

Питання організації обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності суб'єктів господарювання, порядок їх відображення в обліковій політиці потребує чіткого визначення, оскільки суб'єкт здійснює або має намір здійснювати соціально-орієнтовану діяльність. Необхідно зазначити, що соціально-орієнтована діяльність є однією з пріоритетних для сучасних суб'єктів господарювання, проте, здійснюється в міру їхніх фінансових можливостей.

Перш за все, на нашу думку, при формуванні Наказу про облікову політику необхідно впровадити пункт «Соціально-орієнтована діяльність». При цьому треба враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін (власників суб'єкта господарювання, працівників, контрагентів, суспільства, держави в цілому).

У цьому пункті має визначитися політика соціально-орієнтованої діяльності, тобто мета, правила і методи її здійснення.

У даному пункті облікової політики треба дати визначення поняттям «соціально-орієнтована діяльність» та «витрати соціально-орієнтованої діяльності». Запропоновані нами визначення можуть слугувати зразком цих понять [7, с. 142].

Далі пропонується надати розроблене нами визначення поняттю «*політика соціально-орієнтованої діяльності*», що допоможе розкрити мету здійснення соціально-орієнтованої діяльності суб'єктом господарювання, у наступному трактуванні: «*Політика соціально-орієнтованої діяльності – система методів, підходів і заходів в обліку та менеджменті суб'єкта господарювання, що здійснюються для підтримки концепції соціальної відповідальності*». З наданого нами визначення бачимо, що політика соціально-орієнтованої діяльності стосується не лише обліку а й усього персоналу, зокрема, кожного менеджера, оскільки суб'єкт господарювання нами розглядається, як єдине ціле, де усі працівники взаємопов'язані

і важливі для досягнення суб'єктом своїх цілей. Саме тому нами було зазначено, що організація обліку повинна враховувати і організаційну структуру суб'єкта господарювання.

Соціально-орієнтована діяльність повинна відштовхуватися від фінансових можливостей суб'єкта господарювання, що повинно бути вказаним в обліковій політиці.

Окрім Наказу про облікову політику, треба зупинитися на внутрішніх розпорядчих документах. Це можуть бути Положення про соціальну політику суб'єкта господарювання, преміювання, Трудовий договір, штатний розпис [8, с. 66]. На нашу думку, в цих документах варто вказувати, що суб'єкт господарювання в особі керівника і кожен працівник зобов'язуються дотримуватися принципів концепції соціальної відповідальності.

Згадуючи організаційну структуру суб'єкта господарювання, під час організації обліку, зокрема, витрат соціально-орієнтованої діяльності, необхідно враховувати усі центри відповідальності. Це важливо для ефективного обміну інформацією між усіма підрозділами.

У даному випадку, під ефективним обміном інформацією, ми розуміємо швидкість, вчасність обробки і точність отриманої/переданої інформації між підрозділами (центрами відповідальності) суб'єкта господарювання при мінімальних на це затратах.

На нашу думку, для вчасного отримання інформації необхідно мінімум один раз на рік (на початку звітного року) переглядати, удосконалювати Графік документообігу.

Графік документообігу призначений для прискорення руху документів. Документообіг є обов'язковим для всіх працівників, має бути швидким, враховуючи складність господарської операції та структуру суб'єкта господарювання, тоді він буде ефективнішим, і користувачі зможуть вчасно отримати інформацію для прийняття рішень.

У наш час активно використовуються і функціонують Інтернет сервіси, які дозволяють перенести комп'ютеризації бухгалтерського обліку з власних розрахункових потужностей на «хмарні».

Застосування хмарних технологій у бухгалтерському обліку передбачає формування та використання облікової інформації за вимогою бухгалтера з будь-якого місця планети, з будь-якого комп'ютера чи навіть мобільного телефону. Це дозволяє не купувати додаткове апаратне та програмне забезпечення (пакет офісних програм, бізнес-програми тощо) [9].

Крім віддаленого доступу до своїх даних, хмарні технології надають можливість безпечно зберігати облікову інформацію з постійним і швидким доступом до неї.

Правильність накопичення, узагальнення та збереження інформації про витрати соціально-

орієнтованої діяльності є не менш важливими для якісної організації обліку. Відповідальність за це покладена на кожного працівника, особливо на головного бухгалтера та керівника, який повинен контролювати цей процес.

Одним із елементів накопичення та збереження інформації є її електронне та фізичне архівування.

Безумовно після кожного звітного періоду дані обліку необхідно архівувати в бухгалтерській комп'ютерній програмі або жорсткому диску комп'ютера чи електронному носії, враховуючи безпеку інформації, до якої завжди треба серйозно ставитися і ніколи не нехтувати.

Завершальним етапом руху документів є їх передача в архів, де вони зберігаються протягом терміну передбаченого окремому документу згідно із Наказом Головного архівного управління при кабінеті міністрів України № 41 від 20.07.1998 року [10]. Цим нормативно-правовим актом встановлений перелік документів, що створюються в управлінській діяльності, терміни їх зберігання у суб'єктах господарювання і спеціальних архівах та порядок ліквідації (знищення) після закінчення цього терміну, за умови, що документи не мають державної цінності.

У зв'язку з тим, що певний час документи зберігаються у центрах відповідальності можна виділити поточний і постійний види архіву.

Поточний архів бухгалтерії необхідний для зберігання документів одного – трьох попередніх за звітним роком. Він передбачає зберігання документів у канцелярських папках та спеціальних закритих шафах. Це зумовлено тим, що є потреба звертатися до цих документів протягом звітного періоду.

Кожен суб'єкт господарювання повинен мати спеціально обладнане приміщення призначене для зберігання як бухгалтерської документації, так і інших підрозділів.

Центрами відповідальності за формування та зберігання інформації про витрати соціально-орієнтованої діяльності є бухгалтерія (зокрема, бухгалтера з обліку витрат, оплати праці та головний бухгалтер), менеджер (управитель) із соціальної та корпоративної відповідальності, архіваріус. В українському класифікаторі професій під кодом «1496» записана посада «Менеджер (управитель) із соціальної та корпоративної відповідальності». Ця посада як в Україні, так і у світі порівняно нова, але вже передбачена у штатних розписах багатьох суб'єктів господарювання.

Під час розробки та затвердження організації бухгалтерського обліку треба встановити зв'язки між різними етапами роботи з певними видами документів (видом інформації) в господарській діяльності суб'єкта господарювання, простежити послідовність та зміст такої роботи. Цю можливість може надати операграма.

Хоч цей організаційний документ регламентує процес опрацювання вхідних або вихідних документів, у нашому випадку він допоможе відобразити рух інформації про здійснення соціально-орієнтованої діяльності між центрами відповідальності. Графічне відображення руху інформації може видозмінюватись, деталізуватись залежно від потреби та організаційної структури суб'єкта господарювання.

За допомогою оперограми відобразимо процес формування, обробки та руху інформації про здійснення соціально-орієнтованої діяльності (див. табл. 1).

У даній оперограмі відображено рух інформації з основними центрами відповідальності, які пов'язані з обліковою інформацією про витрати соціально-орієнтованої діяльності суб'єктів господарювання. Це перш за все:

- керівництво, яке затверджує усі напрями діяльності суб'єкта;
- бухгалтерія, яка веде облік та формує фінансову звітність;
- менеджер із соціальної та корпоративної відповідальності, який втілює в життя усі проекти і формує та публікує не фінансовий Звіт про корпоративну соціальну відповідальність;
- інші підрозділи, які пов'язані з цим і можуть подавати свої ідеї;
- архіваріус, який приймає документи на зберігання в архів.

Як вже зазначалося, Наказ про облікову політику є важливим чинником для якісної, раціональ-

ної організації обліку, без нього не буде чіткого розуміння у веденні обліку, саме тому в нашій оперограмі цей момент вказаний у першу чергу.

Усі подані та затверджені проекти (ідеї) з розвитку соціально-орієнтованої діяльності повинні відштовхуватись від фінансових можливостей суб'єкта господарювання.

Соціально-орієнтована діяльність передбачає, що бухгалтерія користуватиметься документацією створеною менеджером із соціальної та корпоративної відповідальності, який подаватиме усі необхідні документи по закупівлях чи наданню послуг (виконанню робіт), які були замовлені для реалізації проектів.

**Висновки з проведеного дослідження.**

У результаті проведеного дослідження нами встановлено, що, розглядаючи питання організації бухгалтерського обліку, треба враховувати основні її принципи: цілісність, всебічність, динамічність, пропорційність, адаптивність. Організація обліку повинна враховувати організаційну структуру суб'єкта господарювання, зокрема відділу бухгалтерії.

Важливу роль для ефективної організації обліку відіграє облікова політика суб'єкта господарювання. Надані практичні рекомендації щодо врахування соціально-орієнтованої діяльності в обліковій політиці суб'єкта господарювання.

Надане визначення поняттю «політика соціально-орієнтованої діяльності», що на нашу думку допоможе розкрити мету здійснення соціально-

Таблиця 1

**Оперограма формування, обробки та руху інформації про здійснення соціально-орієнтованої діяльності суб'єкта господарювання за центрами відповідальності**

№ з/п	Назва роботи (етапу)	Виконавець				
		Керівництво	Бухгалтерія	Менеджер із соціальної та корпоративної відповідальності	Інші підрозділи	Архіваріус
1	Складання та формування Наказу про облікову політику	●	●	●		
2	Подача та затвердження проектів (ідей) з розвитку соціально-орієнтованої діяльності (соціальні, екологічні та інші) відштовхуючись від фінансових можливостей суб'єкта	●	●	●	●	
3	Формування документації в якій відслідковується інформація про соціально-орієнтовану діяльність		●	●		
4	Відображення інформації в фінансовій і нефінансовій звітності	●	●	●		
5	Оприлюднення Звіту про соціально-орієнтовану діяльність		●	●		
6	Передача документів до архіву					●

Джерело: Узагальнено, розроблено та адаптовано автором

орієнтованої діяльності суб'єктом господарювання.

За допомогою оперограми відображено процес формування, обробки та руху інформації про здійснення соціально-орієнтованої діяльності, для можливості встановити зв'язки між різними етапами роботи суб'єкта господарювання, простежити послідовність та зміст такої роботи.

Говорячи про значення взаємозв'язку між структурними підрозділами нами було зазначено зв'язок у роботі між бухгалтерією та менеджером (управителем) із соціальної та корпоративної відповідальності, яким не варто нехтувати задля ефективності у здійсненні соціально-орієнтованої діяльності.

На нашу думку, усі надані практичні рекомендації сприятимуть кращому управлінню соціально-орієнтованою діяльністю; формуванню особливостей та підходу щодо організації обліку витрат соціально-орієнтованої діяльності; вкажуть на важливу роль бухгалтерського обліку як чинника економічної стійкості суб'єкта господарювання та розвитку концепції соціальної відповідальності на практиці, що є метою нашого дослідження.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко Н.М. Теоретичні основи організації обліку на підприємстві. [Текст] / Н.М. Бондаренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки – 2014 – № 4 с. 10-14. [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_04/03.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_04/03.pdf)
2. Лень В.С. Організація бухгалтерського обліку – Навчальний посібник – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 696 с.

3. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку: історія, теорія, перспективи [наук. вид.] / С.В. Івахненко. – Житомир: АСА, 2011. – 416 с.

4. Савченко О. Ф. Екологічні витрати: проблеми права, обліку та оподаткування. [Текст] / О. Ф.Савченко, О. І. Дацій, А. О. Байда, Г. І. Зима. // Економіка та держава – 2015 – № 5 с. 11-19. [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2015/4.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2015/4.pdf)

5. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» №996-XIV 16 липня 1999 року [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

7. Галак К.І. Теоретичні засади соціально-орієнтованої діяльності суб'єктів господарювання // Фаховий науково-виробничий журнал «Облік і фінанси АПК» / №3(73) 2016 с. 140-146. – [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.afj.org.ua/ua/article/415/>

8. Стрибулевич Т.О. Облік і аналіз соціальних витрат на підприємстві: управлінський аспект : дис. канд. екон. наук : 08.00.09 / Т. О. Стрибулевич; Київ. Нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2012.

9. Павлюковець М. П. Теоретико-методологічні засади запровадження клауд-комп'ютерної форми обліку / М. П. Павлюковець // Облік і фінанси АПК : наук. – виробн. ж-л. – 2012. – № 1. – с. 149–151.

10. Наказ Головного архівного управління при кабінеті міністрів України № 41 від 20.07.1998 року. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0576-98>



## АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ З УРАХУВАННЯМ ЧИННИКІВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

### ANALYSIS OF CORPORATE CULTURE OF THE COMPANY TAKING INTO ACCOUNT THE FACTORS OF ITS FORMATION

*Дана стаття присвячена дослідженню організаційної культури компаній з урахуванням національних особливостей співробітників. У статті наведено порядок формування поняття «національна організаційна культура» та запропоновано авторське трактування поняття «національна організаційна культура». З допомогою методики системного аналізу розглянуто особливості української організаційної культури і в'єтнамської організаційної культури. В результаті дослідження були виявлені основні риси української організаційної культури і в'єтнамської організаційної культури. У статті викладено результат вивчення впливу організаційної культури та національної культури на стратегії розвитку компанії на прикладі в'єтнамської корпорації "FPT". Автором виділено чинники формування сучасної української корпоративної культури і в'єтнамської корпоративної культури.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, командний дух, антикризове управління, соціальна відповідальність, мотивація, навчання персоналу, економічна безпека організаційна культура; стратегічний розвиток; стратегічне управління; національна організаційна культура; інформаційна компанія; фактори формування організаційної культури; організаційна культура України; організаційна культура В'єтнаму.

*Данная статья посвящена исследованию организационной культуры компаний с учетом национальных особенностей сотрудников. В статье приведен порядок формирования понятия «национальная организационная культура» и предложена авторская трактовка понятия «национальная организационная культура». С помощью методики системного анализа рассмотрены особенности украинской организационной культуры и вьетнамской организационной культуры. В результате исследования были выявлены основные черты украинской организационной культуры и вьетнамской организационной культуры. В статье представлены*

*результаты изучения влияния организационной культуры и национальной культуры на стратегии развития компании на примере вьетнамской корпорации "FPT". Автором выделены факторы формирования современной украинской корпоративной культуры и вьетнамской корпоративной культуры.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура; командный дух; антикризисное управление; социальная ответственность; мотивация; обучение персонала; экономическая безопасность; организационная культура; стратегическое развитие; стратегическое управление; национальная организационная культура; информационная компания; факторы формирования организационной культуры; организационная культура; организационная культура Вьетнама.

*This article is devoted to the study of the organizational culture of companies, taking into account the national characteristics of employees. The article presents the procedure for the formation of the concept of "national organizational culture" and offers the author's interpretation of the concept of "national organizational culture". Using the techniques of system analysis are considered peculiarities of the organizational culture and the organizational culture of the Vietnamese. The study identified the main features of the Ukrainian organizational culture and Vietnamese organizational culture. The article presents the results of the study of the influence of organizational culture and national culture on the development strategy of the company on the example of the Vietnamese Corporation "FPT". The author identifies the factors of formation of modern Ukrainian corporate culture and Vietnamese corporate culture.*

**Key words:** corporate culture, team spirit, crisis management, social responsibility, motivation, personnel training, economic security organizational culture; strategic development; strategic management; national organizational culture; information company; factors of organizational culture formation; organizational culture; organizational culture of Vietnam.

УДК 658:336

**Фокіна-Мезенцева К.В.**

к.е.н, доцент кафедри бізнес-економіки та туризму  
Київський національний університет технологій та дизайну

**Постановка проблеми.** Ефективність міжнародних компаній, в значній мірі, залежить від врахування не тільки особливостей національної культури своєї країни, але й інших країн, і від їх здатності адаптуватись до культурних відмінностей, оскільки національна організаційна культура робить істотний вплив на поведінку людей і процес прийняття рішень в компанії. Саме це і зумовило актуальність вибраної автором теми даної статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Корпоративну культуру як економічне поняття та важливого чинника управління персоналом у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, як: Т. Алпеєва, Б. Гаєвський, Ю. Давидов, Ю. Красовський, Ю. Палеха, С. Рей, О. Грішнова, І. Мажура, Т. Кицак, І. Петрова, Т. Пономаренко, М. Коул та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження організаційної культури компаній з ура-

хуванням національних особливостей співробітників. З допомогою методики системного аналізу на меті розглянути особливості української організаційної культури і в'єтнамської організаційної культури; виявити основні риси української організаційної культури і в'єтнамської організаційної культури; дослідити вплив організаційної культури та національної культури на стратегії розвитку компанії на прикладі в'єтнамської корпорації "FPT"; виділити чинники формування сучасної української корпоративної культури і в'єтнамської корпоративної культури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Культура (від латинського слова "cultura", що означає виховання, освіта, шанування) – це комплекс цінностей, ідей, відносин і інших значимих символів, створених людиною для опису людської поведінки [8].

Поняття «національна культура» сформувався з поєднання двох слів: нація і культура. Нація (від лат. natio – народ, плем'я) – історично виник тип етносу, спільність людей, що характеризується такими ознаками, як мова, територія, культура й побут, звичаї, релігія, економічно пов'язане життя, психологічний склад та етнічна самосвідомість, історична пам'ять і досвід інших [7]. Цінності, притаманні національній культурі, в першу чергу придбані з народної культури за допомогою інтеграції людини з довкіллям, тільки потім деякі з них відсвіаються в процесі життєдіяльності. Культура нації визначається характером її громадян, який змінюється під впливом середовища проживання. На нашу думку, національна культура – сукупність цінностей, вірувань і переконань, сформованих групою людей і унікальних для даної групи.

Культура постійно розвивається, змінюється під впливом зміни взаємин співробітників, функцій, проблем і цілей компанії. Термін «організаційна культура» виявляється внаслідок появи цілого ряду закономірностей і комунікативних дій співробітників організації. У ряді робіт автора було детально досліджено поняття «організаційна культура». Автор дотримується запропонованого Д. Денісоном поняття організаційної культури, під якою розуміється система цінностей, вірувань і принципів, які служать фундаментом системи управління організацією [2, с. 45].

В економічному словнику дано таке визначення організації: організація – це просторово-тимчасова структура виробничих факторів (робочої сили, засобів виробництва, матеріалів) та їх взаємодія з метою отримання максимальних якісних і кількісних результатів у найкоротший час і при мінімальних витратах факторів виробництва [3, с. 34].

Аналіз наукової літератури, присвяченої організаційній культурі українських і в'єтнамських компаній, виявив, що проблема впливу національних особливостей у формуванні організаційної куль-

тури компаній даної країни була вивчена дослідниками переважно з позиції соціокультурного підходу [6, с. 145].

Соціокультурний підхід у дослідженні організаційної культури передбачає, що цінності, властиві системі елементів організаційної культури, що формуються під впливом національних традицій, ритуалів, норм поведінки, символів. Прихильниками даного підходу є В. Ю. Абалов, Н.Н. Зарубіна, О. А. Платонов, О. А. Сергеева та інші [2, с. 79]. Спираючись на соціокультурний підхід у дослідженні організаційної культури, можна стверджувати, що в Україні і у В'єтнамі склалися свої культурно-цивілізаційні моделі організаційної культури.

Сучасна українська організаційна культура сформувалась під впливом соціальних трансформацій у суспільстві і глобальних світових змін. Результати досліджень українських вчених дозволяють стверджувати, що сучасна українська організаційна культура має такі основні риси [5, с. 67]:

1. Відсутність чіткого зв'язку індивідуальних досягнень працівника.
2. Орієнтація на колективізм.
3. Слабко виражена особиста відповідальність.
4. Низька виконавча культура.
5. Слабка матеріальна мотивація.
6. Централізація і авторитаризм в управлінні.
7. Переважання мобілізаційного характеру організації діяльності.
8. Патерналізм (статистичний принцип управління товариством).
9. Альтруїзм (безкорисливий принцип поведінки).
10. Жорсткість ієрархія управлінських структур.
11. Державне регулювання економічних організацій.
12. Уникання конкуренції (прагнення не виділятися, але й не відставати).
13. Екстенсивний характер праці.
14. Авторитет старших.
15. Товариська підтримка.

Застосування теорії соціальних трансформацій [6, с. 56] та соціокультурного підходу в дослідженні організаційної культури в'єтнамських компаній виявило, що на формування сучасної в'єтнамської організаційної культури вплинули соціально-економічні перетворення в країні і глобальні трансформації у світовому співтоваристві.

Аналіз матеріалів наукового дослідження організаційної культури в'єтнамських компаній свідчить про те, що сучасна в'єтнамська організаційна культура має такі риси:

1. Відсутність чіткого зв'язку індивідуальних досягнень працівника.
2. Слабко виражена особиста відповідальність.
3. Низька виконавча культура.
4. Готовність і сприйнятливність до змін.
5. Державне регулювання економічних організацій.

6. Централізація в управлінні.
7. Орієнтація на колективізм.
8. Здатність до навчання.
9. Патріотизм.
10. Товариськість.
11. Толерантність.
12. Енергійність.
13. Цілеспрямованість.
14. Стресостійкість.
15. Відкритість.

Українська організаційна культура і в'єтнамська організаційна культура мають свою національну специфіку, обумовлену особливостями культурно-цивілізаційного розвитку країн, але разом з тим, вони піддаються трансформації в силу глобальних світових процесів [6]. Саме національна організаційна культура визначає стиль управління в суспільстві.

Аналіз вітчизняних наукових літератур показав, що у вивчених автором джерелах відсутнє визначення цього терміну. Автор пропонує наступне трактування поняття «національна організаційна культура», під яким розуміється сукупність принципів і системи цінностей, традицій і переконань, способів поведінки і взаємодії співробітників організації, сформованих суспільством і унікальних для відповідної етнічної групи.

Впровадження даного трактування поняття «національна організаційна культура» пояснюється незаперечним впливом національної культури на процес становлення культури і середовища взаємодії між співробітниками організації.

На нашу думку схема взаємодії культур дозволяє зробити наступні висновки:

- національна культура безпосередньо впливає на формування культури індивіда (світогляд, світо розуміння, світомоделювання, спосіб спілкування, набір специфічних ігор, творчі здібності, здатність до сприйняття творів мистецтва);

- національна культура безпосередньо впливає на формування організаційної культури (цінності, знання, система внутрішніх і зовнішніх комунікацій, дерево цілей, культура трудового і виробничого процесів);

- прийняття індивіда на роботу в організації призводить до формування нового набору якостей індивіда, що є результатом синтезу культур індивіда і організаційної культури.

Таким чином, дана схема взаємодії показує процес формування та складові елементи культури індивіда як працівника організації з урахуванням специфіки національної культури та організаційної культури компанії всередині однієї країни.

Для розуміння впливу національної організаційної культури на систему управління компанією, в якості прикладу, проведено дослідження стратегії діяльності компанії «FPT».

«FPT» є першою і найбільшою в'єтнамською компанією, спеціалізованою в сфері інформацій-

них технологій і телекомунікацій. В даний час компанія «FPT» є:

1. Першою в'єтнамською компанією, спеціалізованою на розробці програмного забезпечення, систем інтеграції, ІТ-послуг, розподілі і виробництві ІТ-продуктів і роздрібною торгівлі.

2. Одним з трьох найбільших постачальників інтернет-послуг у В'єтнамі.

3. Першою інтернет-рекламною компанією у В'єтнамі і творцем електронної газети (більше 42 мільйонів переглядів в день).

4. Одним з кращих постачальників освітніх ІТ-послуг В'єтнаму (засновником «FPT» коледжу і системи професійної освіти з більш 16 000 студентів).

Керівники компанії «FPT» розуміють важливість культури в розвитку компанії і вважають її своєю головною силою, що об'єднує працівників для досягнення поставленої мети компанії.

«FPT» визначає такі головні цінності, яких мають дотримуватися працівники компанії: загальну повагу, інноваційну діяльність, командний дух, а для керівників необхідні об'єктивність прийнятих рішень, вміння бути прикладом для наслідування і мудрість.

Система управління персоналом компанії «FPT» відрізняється від інших в'єтнамських компаній, об'єднуючи риси в'єтнамської культури і сучасні західні способи управління. В результаті синтезу двох різних способів управління в компанії «FPT» сформований свій власний спосіб управління персоналом, що базується на трьох ключових цінностях, таких, як індивідуальність (характерна для західної культури), інновація (необхідна якість сучасного працівника в умовах переходу до економіки знання) і корпоративний дух (характерна для східної і в'єтнамської культури).

Співробітники: повага, інновація, команда, дух.

Керівники: об'єктивність, приклад, мудрість.

Компанія: індивідуальність, інновація, корпоративний дух.

В даний час в «FPT» проводяться наступні традиційні свята культури:

1. День спільноти (13 березня) – святкування колективних програм для підвищення розуміння і чуйності співробітників компанії.

2. День повернення до витоків (10 березня за місячним календарем) – проведення поїздок по історичних місцях для підвищення патріотизму співробітників, почуття власної гідності та національної гордості.

3. День творчості «FPT» (19 травня) – організація творчих заходів з метою збагачення духовного життя працівників.

4. Ювілей «FPT» (19 вересня) – проведення мистецьких заходів і спортивних фестивалів для збереження традиційних цінностей «FPT».

5. Свято села «FPT» (22 грудня за місячним календарем) – проводиться до новорічних «Тет»

канікул для створення атмосфери нового року, та щоб дати можливість співробітникам святкувати закінчення трудового року. У цей день вшановують найбільш ефективних співробітників року і нагороджують їх званнями.

На нашу думку, компанія "FPT" піклується не тільки про духовне життя своїх співробітників, проводячи традиційні свята культури, вона також зацікавлена у створенні сприятливого робочого середовища і розвитку робочої інфраструктури. Компанія побудувала екологічно чисті кампуси за міжнародними стандартами якості для створення творчої робочої атмосфери, такі, як: кампуси "F-Ville", "F-Town", "FPT Da Nang" [4, с. 57].

Таким чином, обґрунтовано важливість врахування організаційної культури і національної культури в стратегії розвитку компанії "FPT", що сприяє її сталому зростанню.

Автор вважає, що організаційна культура має такі основні особливості:

- інтегруючий характер;
- цілеспрямованість;
- історична визначеність;
- стимулюючий характер;
- регулюючий характер.

Інтегруючий характер організаційної культури передбачає, що співробітники об'єднані в організації складається стан внутрішньої цілісності культури [9]. У співробітників формується почуття приналежності до даної організації і відбувається підвищення продуктивності їх праці.

Організаційна культура як інструмент управління, спрямовує дії людей на досягнення загальної цілі організації та сприяє поліпшенню взаємин між працівниками.

Процес формування організаційної культури складається роками стихійно, в процесі пристосування до змін зовнішнього середовища або в результаті дій лідера.

За допомогою елементів організаційної культури здійснюється стимулювання співробітників до роботи і регулювання їх взаємовідносин.

Дослідження елементів організаційної культури проводиться в цілях кращого розуміння організації і виявлення факторів, що впливають на ефективність її діяльності [5, с. 88]. Класифікація елементів організаційної культури здійснюється в залежності від мети дослідження і використовуваного підходу. Е. Р. Молл виділяє наступні підходи до формування організаційної культури: внутрішній підхід, когнітивний підхід, символічний підхід і стимулюючий підхід.

Внутрішній підхід орієнтує на вибір мети і місії організації, спрямовані на задоволення потреб її працівників. Когнітивний підхід припускає наявність в даній організації системи програм з навчання та розвитку співробітників організації, а також пропозицій щодо підвищення продуктив-

ності організації. Символічний підхід розраховує на такі зовнішні прояви організаційної культури, як: церемонія, історія організації, мову і т. п. Стимулюючий підхід передбачає наявність в організації особливої системи мотивування працівників, що відрізняється від матеріальних і нематеріальних систем стимулювання працівників в інших організаціях.

В якості прикладу структурованого підходу до опису елементів організаційної культури слід назвати наступні дослідження:

- Р. Хофстеде – «цибулинна» діаграма культури;
- Ю. Р. Одегов і Р. Р. Руденко – три рівня корпоративної культури;
- Е. Шейн – три рівні організаційної культури.

За Ю. Р. Одеговим і Р. Р. Руденко елементи корпоративної культури об'єднані в наступні групи рівнів: світоглядний рівень, символічний рівень і візуальний рівень [1, с. 78]. До світоглядного рівня організаційної культури відносяться елементи, пов'язані з культурою поведінки і культурою управління в організації, такі, як: норми, усвідомлення себе і свого місця в організації, цінності співробітників, соціально-комунікативний потенціал співробітників, соціально-психологічний клімат, адаптація персоналу і т. п. До символічного рівня організаційної культури відносяться мова, ритуали, обряди, зовнішній вигляд на роботі, символи компанії, рекламні атрибути і структури зовнішньої ідентифікації компанії. До візуального рівня організаційної культури автори відносять технології, архітектуру та дизайн, будинок, місце розташування організації, обладнання та меблі, а також обсяг простору і кольору. Дана система класифікації елементів організаційної культури припускає можливу присутність одного і того ж елемента на різних рівнях організаційної культури. У свою чергу, Е. Шейн виділяє наступні рівні організаційної культури [7]: поверхневий (артефакти), середній (цінності і норми) і глибинний (стратегії поведінки і архетипи). До поверхневого рівня організаційної культури належать видимі елементи, такі, як: стиль одягу співробітників і керівників організації, робоче місце персоналу, інтер'єр офісів і т. п. До середнього рівня організаційної культури належать визнані в організації наступні елементи: цінності організації, кодекси поведінки, традиції, мова, манера спілкування, місія, філософія і цілі, атмосфера в організації, ритуали і символи. До глибинного рівня організаційної культури відносяться наступні вроджені і засвоєні співробітниками елементи: вірування, переконання, принципи і норми поведінки, ставлення до людини і загальнолюдських цінностей, відношення до саморозвитку і роботи, національний менталітет, ціннісні орієнтації, взаємини індивіда і групи.

На нашу думку, до ключових елементів організаційної культури відносяться:



Чинники формування сучасної організаційної культури компаній

УКРАЇНА	В'ЄТНАМ
Національна культура України	Національна культура В'єтнаму
Організаційна культура, яка сформувалася в період культурної революції в Україні	Організаційна культура, що сформувалася в період революційних дій у В'єтнамі
Організаційна культура, яка сформувалася за західними зразками	Організаційна культура, що сформувалася за західними зразками
Організаційна культура, створена під впливом державної стратегії розвитку України	Організаційна культура, створена під впливом позиції Комуністичної партії В'єтнаму

*Джерело: складено автором*

1. Філософія організації.
2. Місія організації.
3. Колективні цінності (система вірувань, переконань).
4. Норми і правила поведінки співробітників і керівників організації.
5. Обряди і ритуали, звичаї.
6. Організаційний клімат (атмосфера в компанії, ділове середовище).

Фактори формування організаційної культури України та В'єтнаму

Виділення основних характеристик української організаційної культури і в'єтнамської організаційної культури показує наявність деяких відмінностей у способі поведінки та характеру співробітників організацій двох країн. З метою виявлення причин їх відмінності, авторами було проведено порівняльний аналіз факторів формування сучасної організаційної культури, результат якого представлений в таблиці 1.

Таким чином, наявність різних факторів формування організаційної культури зумовлює унікальність способів взаємини і взаємодії в компаніях України та В'єтнаму.

**Висновки з проведеного дослідження.** Важливість корпоративної культури, є очевидним фактом у всьому світі. Всі великі компанії мають сильну корпоративну культуру, спрямовану на головні цінності і принципи організації. За допомогою елементів організаційної культури здійснюється стимулювання співробітників до роботи і регулювання їх взаємовідносин. Дослідження елементів організаційної культури проводиться

в цілях кращого розуміння організації і виявлення факторів, що впливають на ефективність її діяльності. Класифікація елементів організаційної культури здійснюється в залежності від мети дослідження і використовуюваного підходу. Наявність різних факторів формування організаційної культури зумовлює унікальність способів взаємини і взаємодії в компаніях України та В'єтнаму.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бреддік У. Менеджмент в організації. Київ, 1997. 343 с.
2. Вейлл П. Мистецтво менеджменту: Нові ідеї для світу хаотичних змін. Київ: Новини, 1993. 224 с.
3. Гібсон Д. та ін. Організації: поведінка, структура, процеси. Харків, 2000. 662 с.
4. Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Харків: «Справа ЛТД», 2012. 704 с.
5. Пітерс Т., Уоттермен Р. В пошуках ефективного управління: досвід кращих компаній. Херсон: Грінь, 2015. 215 с.
6. Уоттермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії. Харків: Буква, 2008. 307 с.
7. Коултер Д. Культурні відмінності управління. Управлінські кадри і організаційна культура. Проблеми теорії і практики управління. 2000. № 34. С. 67–72.
8. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. № 17. С. 45-68.
9. Пономаренко Т. В. Еволюція концепції корпоративної стійкості / Т.В. Пономаренко // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – No 36. – С. 38–45.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНВЕСТУВАННЯ НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ

### THEORETICAL ASPECTS OF INVESTMENT ON THE BASIS OF FOREIGN EXPERIENCE REALIZATION

*У статті підкреслено проблематику інвестиційного середовища, а також можливості, відносно його вдосконалення на основі закордонного досвіду залучення інвестицій, як одного із засобів вдалого застосування державних та недержавних інструментів по залученню інвестицій в Україні. В статті було проведено аналіз закордонного досвіду, що запроваджується у сфері іноземного інвестування, аналізуючи масштаби та напрями ринкової трансформації, враховуючи сукупність зовнішніх та внутрішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів, за наявності дієвої системи державного регулювання як на рівні місцевого самоврядування, так на рівні загальнонаціональному. Запропоновано систему сприяння інвестиційному розвитку національної економіки. Розкрито сутність кожного компоненту системи сприяння інвестиційному розвитку національної економіки.*

**Ключові слова:** світові тенденції, національна економіка, інноваційна діяльність, державні програми.

*В статті підкреслено проблематику інвестиційної середовища, а також можливості, відносно її вдосконалення на основі зарубіжного досвіду залучення інвестицій, як одного із засобів вдалого застосування державних та недержавних інструментів по залученню інвестицій в Україну. В статті було проведено аналіз зарубіжного досвіду, який застосовується у сфері іноземного інвестування, аналізуючи масштаби та напрями ринкової трансформації,*

*учитывая совокупность внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, при наличии действенной системы государственного регулирования как на уровне местного самоуправления, так на общенациональном уровне. Предложена система содействия инвестиционному развитию национальной экономики. Раскрыта сущность каждого компонента системы содействия инвестиционному развитию национальной экономики.*

**Ключевые слова:** мировые тенденции, национальная экономика, инновационная деятельность, государственные программы.

*The article emphasizes the problems of the investment environment, as well as opportunities, in relation to its improvement on the basis of foreign investment attraction experience as one of the means of successful application of state and non-state instruments for attracting investments in Ukraine. The article analyzed the foreign experience of foreign investment, analyzing the scope and directions of market transformation, taking into account the set of external and internal, subjective and objective factors, in the presence of an effective system of state regulation at the level of local self-government, as well as at the national level. The system of promotion of the investment development of the national economy is proposed. The essence of each component of the system of promotion of the investment development of the national economy is revealed.*

**Key words:** world tendencies, national economy, innovation activity, state programs.

УДК 336.5

Кравчук А.С.

к.держ.упр., здобувач  
Класичний приватний університет

**Постановка проблеми.** Вплив світових тенденцій на розвиток національної економіки вирішується у формуванні спільноти інституційних та індивідуальних інвесторів, які використовують принципи, стратегії, форми та методи відповідального інвестування. Привабливими секторами національної економіки є найбільш прозорі та ефективні, з найбільшою фінансовою віддачею та сприятливим навколишнім економічним середовищем для розвитку. Наявність іноземних фондів в Україні дозволяє українському бізнесу залучати міжнародні інвестиції, але внаслідок нестабільної ситуації, як в економічному так і політичному плані, все це приводить до низького рівня економічних показників або їх вкрай помірному зростанню. Наразі України проходить той період, коли починає викликати економічну зацікавленість міжнародних інвесторів. Однак серед інвесторів існують великі очікування відносно реформування економічного середовища для інвестицій. Використання закордонного досвіду щодо залучення інвестицій є одним із засобів вдалого застосування держав-

них та недержавних інструментів по залученню інвестицій в Україні. Тому в даній науковій публікації будуть визначатися основні засоби по використанню закордонного досвіду для залучення інвестицій в українське економічне середовище.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У своїх наукових публікаціях інвестиційній державній політиці присвятили увагу такі вчені, як: Л.В. Гоцуляк, Дж. Копперн, Ю.Д. Притика, В. Горт, В.М. Гесць, О.А. Колодзєв, Я.А. Солтис, Г.В. Марков, Ф. П. Ткачик та інші. Теоретичні аспекти інвестування закордоном – були відображені у наукових працях таких вчених, як З. Варналій, О. Дацій, Т. Єфименко, Т. Затонацька, І. Лютий, Д. Сербрянський, А. Соколовська, В. Тропіна, Т. Пономаренко. Набуло відображення в працях науковців венчурне інвестування в Україні, яке розглядали: І. Бланк, С. Володін, О. Гальчинський, О. Гудзинський, М. Дем'яненко, І. Крейдич, О. Прокопенко, П. Савлук, Г. Яловий. Незважаючи на дослідження залучення закордонних інвестицій до національної економіки та адаптації економічного серед-

овища України до стандартів провідних країн світу, питання було і залишається в сфері перманентних інтересів науковців, державних діячів та пересічних громадян, оскільки постійні вплив економічних та політичних факторів в нашій країні є дуже великим, а наслідки, здебільшого, є непередбачуваними.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз особливостей інвестування в провідних країнах світу та формування механізму імплементації закордонного досвіду в межах теоретичних аспектів інвестування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобалізації та інтеграції національні економіки до світової спільноти постає питання щодо залучення інвестиційних надходжень до всіх сфер економіки. Залучення інвестицій має спиратися на інтеграцію певних стандартів, для того щоб спонукати до дій потенційних інвесторів в економічному середовищі країни. Інвестиційні надходження в економічному середовищі мають забезпечувати сталий розвиток на основі національних принципів, правил і механізмів, партнерства та соціального розвитку суспільства. При обранні об'єктів інвестування інвестори керуються також такими факторами, як використання природних ресурсів; забруднення навколишнього середовища; дотримання прав людини; охорона здоров'я; ефективність і незалежність роботи ради директорів; ситуація з бізнес етикою і корупцією [9].

Інвесторів можливо віднести до однієї з трьох категорій участі об'єктів інвестування: категорію "власник активів" – представляють собою державні та недержавні пенсійні фонди, урядові резервні фонди, страхові та перестраховальні компанії, депозитарні установи; категорія "керуючий активами" – представляють собою професійних учасників ринку цінних паперів, які здійснюють діяльність з управління активами інституційних та індивідуальних інвесторів; категорія "сервіс-партнери" – організації, які надають послуги власникам активів та/або керуючим активами у процесі інвестування. Одним зі шляхів підвищення спроможності українських інвесторів діяти разом з іноземними, полягає в їх приєднанні до UN PRI (Підтримувані Організацією Об'єднаних Націй Принципи відповідальних інвестицій), що дозволить більш тісно взаємодіяти з іноземними інвесторами.

Основними етапами включення нових інвесторів до UN PRI є: 1) ознайомлення з вимогами учасників ініціативи, умови приєднання, умовами членства, вимоги щодо звітності та сплати членських внесків; 2) підтвердження згоди компанії претендента на приєднання до ініціативи; 3) розгляд заяви претендента та прийняття рішення. Основними досягненнями UN PRI відображається у підвищенні обізнаності про відповідальне інвес-

тування у глобальному інвестиційному співтоваристві: – збільшення активів; – ESG інтеграція: більше половини фондів, у які інвестували учасники власники активів; – взаємодія: 90% учасників ініціативи співпрацюють з одним – прозорість: майже 550 учасників ініціативи сформуливали та надали звітність про проведену роботу; – розкриття інформації; – інформаційний ресурс; – державна політика. На жаль в Україні ще не сформувалась національна модель відповідального інвестування. Тому важливо спрямувати зусилля державних органів влади щодо координації дій відносно вдосконалення економічного середовища, щоб залучити як найбільше інвестицій. Основними факторами економічного середовища країни є: низький рівень інформаційної складової фондового ринку; початкова стадія впровадження концепції соціальної відповідальності; малочисельна група інвест-співтовариств; відповідальне інвестування не є чітко узгодженим в економічному середовищі України [1].

Присутність інвестиційної кризи в Україні характерна наявністю низького рівня внутрішніх ресурсів для накопичення потрібного потенціалу для розвитку всіх сфер національної економіки [12]. Для того щоб запровадити офіційно політику на рівні провідних країн має бути вивчений механізм її реалізації. Подальше вдосконалення соціальної політики в Україні має бути сфокусовано на світових трендах в інтересах зміцнення виробничого потенціалу та сталого розвитку. Державна політика, що запроваджується у сфері іноземного інвестування, має розвиватися, аналізуючи масштаби та напрями ринкової трансформації, враховуючи сукупність зовнішніх та внутрішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів за наявності дієвої системи державного регулювання, як на рівні місцевого самоврядування, так і на рівні загальнонаціональному.

Найбільш цікавим досвідом в реалізації інвестиційної політики є досвід провідних країн. Одним з яскравих прикладів буде інвестиційна політика США, що знаходиться на першому місці за обсягами залученого іноземного капіталу в економіку своєї країни. Державні органи влади США щодо питання інвестиційної політики дотримуються максимізації отримання іноземних інвестицій, однак залишають право за собою впливати на чутливі сектори національної економіки.

Регулювання питань іноземних інвестицій в США займаються на двох рівнях: на федеральному та на рівні штатів. На федеральному рівні визначаються загальні вимоги щодо залучення інвестицій іноземних інвесторів в економічне середовище країни, однак робота, формування довгострокових та короткострокових планів, що враховує місцеві особливості, проводиться на рівні штатів.

Цікавим досвідом залучення інвестицій є інвестиційна політика КНР. КНР визначає інвестиційну політику, як один з головних напрямків реформування високих темпів економічного зростання та соціальних змін в Китаї, обсяг іноземних інвестицій визначається на основі укладених контрактів. Також для України актуальним буде вивчення досвіду таких країн як Великобританія, Франція і Німеччина. Імплементация інвестиційної політики в даних країнах виступає: визначення обсягу капіталовкладень; стимулювання капіталовкладень у певну галузь національної економіки, адміністративне втручання в соціальний процес [2].

Актуальним досвідом по залученню інвестиційного фінансування до національної економіки є венчурний бізнес. Згідно даних Європейської асоціації венчурного капіталу (EVCF), на початок 2014 року питома вага венчурних інвестицій в загальному обсязі залучених активів по групах європейських країн становила: Сполучене Королівство та Ірландія – 14,6%; Франція та країни Бенілюксу – 46,7%; Німеччина, Австрія, Швейцарія – 6,7%; Центральна і Східна Європа – 1,3%, а європейська венчурна індустрія вартувала загалом понад 555 млрд. євро. Однією з найбільш ефективних моделей залучення венчурного фінансування є Фінляндія. Вперше в напрямку венчурного інвестування в 1967р. було створено Національний фонд досліджень та розвитку (SITRA), основною функцією якого є фінансування малого підприємництва, зокрема інноваційної діяльності. Узагальнюючи вплив даного фонду, слід зауважити, що обсяг інвестицій коливається в межах 200 тис – 2 млн. євро. Якщо брати до уваги досвід не тільки європейських держав, то одне з перших місць посідає Ізраїль із щорічним обсягом венчурування у високотехнологічні компанії у понад 2,1 млрд. доларів, який нараховує понад 70 фондів, 14 з яких – міжнародні. Один з головних поштовхів для венчурного інвестування в Україні стало створення під егідою Міністерства промисловості і торгівлі Ізраїлю державної програми YOZMA (“ініціатива” з івриту). Активними видами венчурного інвестування в Ізраїлі є обов'язкове залучення досвідчених іноземних венчурних капіталістів, зокрема їх знань та вмінь в процесі вдосконалення навичок вітчизняних спеціалістів [4; 5].

Характеризуючи в цілому інвестиційну політику Європейського Союзу, прослідковується зниження показників в більшості країн-членів, за винятком зростання у період 1995-2008 рр. у тих державах, що приєдналися протягом найбільшої хвилі розширення ЄС. Одну з головних ролей в державних програмах відіграє бюджет Європейського Союзу, що спрямований на покращення інвестиційного середовища країн-членів ЄС: – зміна напрямків фінансових потоків на кінець завершального періоду дії програм; – зменшення долі національного фінансування внаслідок

тимчасове підвищення ставок співфінансування до 95%. Європейський інвестиційний банк був створений для того, щоб сприяти європейській інтеграції, економічному розвитку та інноваційній трансформації. Проекти Європейського інвестиційного банку відповідають за наступне: – конкурентоспроможність європейської промисловості та маленьких підприємств; – балансування в інвестиційному середовищі (надання пріоритету відсталим регіонам); – пошук додаткових джерел інвестування [7].

Варто взяти до уваги, що інвестиційна політика нового покоління у міжнародному середовищі сформувалася у посткризовий економічний період в багатьох країнах ЄС. Основні концептуальні засади нового покоління були розглянуті та сформовані на конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) у 2012 році. Інвестиційна політика нового покоління спрямована на: комплексне вирішення цілей економічного розвитку, органічну інтеграцію, як одне ціле в світовому економічному просторі; мотивацію інвесторів відносно їх поведінки; підвищення ефективності інституційного середовища. Однак на національному рівні – економічне зростання виражається у раціональному виробництві, що досягає синергетичного ефекту. Характерні особливості інвестиційної політики нового покоління: 1. Спрямування інвестиційних потоків до ключових галузей національної економіки з метою підвищення їх конкурентоспроможності. 2. Адаптація основних трендів інвестиційної політики окремих галузей країн. 3. Зниження негативних ефектів від інвестування та максимізації позитивних ефектів економічного середовища країн. 4. Підвищення відповідальності за освітню діяльність. 5. Інституційний вплив на реалізацію ненасичених проєктів.

Визначаючи подальші вектори інвестиційної політики нового покоління, варто зазначити сучасний стан капітальних інвестицій за джерелами фінансування за 2010-2016 роки, завдяки чому можливо буде підкреслити пріоритетні напрямки пошуку інвестицій, як в Україні так і за її межами, числові дані будуть зображені у форматі Таблиці та візуального відображення за допомогою гістограми на рис. 1 [11].

На основі наведених статистичних даних капітальних інвестицій за джерелами фінансування з 2010 по 2016 рік, варто зауважити, що найбільшими джерелами інвестицій стали власні кошти підприємств та організацій. Починаючи з 2010 року інвестиції підприємств та організацій становлять – 111371,0 (млн. грн); 2011 рік – 147569,6 (млн. грн); 2012 рік – 171176,6 (млн. грн); 2013 рік – 165786,7 (млн. грн); 2014 рік – 154629,5 (млн. грн); 2015 рік – 184351,3 (млн. грн); 2016 рік – 248769,4 (млн. грн). Починаючи з 2010 року по 2013 рік, значним джерелом інвестицій стали банківські кредити, але починаючи вже з 2014 внаслідок економічної кризи та подій



на Сході України, рівень інвестицій у вигляді банківських кредитів та інших позик значно знизився, зокрема у 2010 році – 22888,1 (млн. грн); 2011 році – 36651,9 (млн. грн); 2012 році – 39724,7 (млн. грн); 2013 році – 34734,7 (млн. грн); 2014 році – 21739,3 (млн. грн); 2015 році – 20740,1 (млн. грн); 2016 році – 27106,0 (млн. грн). Також статистичні дані відображають соціальні настрої населення України тому як порівняно з 2010 роком, в 2016 році зросли інвестиції населення, що спрямовані на будівництво житла. Але варто зауважити, внаслідок черезмірної доларизації національної економіки, якщо перевести показники, в іноземній валюті – доларах, то загальна картина інвестицій виглядає – зниженням інвестицій по всім джерелам капітальних інвестицій за 2010–2016 рік.

Визначення інвестиційного балансу в питаннях державного контролю перш за все стосується економічної безпеки України та розвитку її галузей, що залишаються одним з основних завдань державної інвестиційної політики. Наразі в державному управлінні набуває певної активності інвестиційний протекціонізм, а саме: монополізація національних ринків; монополізація ринку фінансових послуг; залежність національних виробників від іноземних кредиторів; відтік кваліфікованого персоналу до материнських компаній; перетворення національної промисловості на сировинну базу розвинених країн; контроль з боку іноземних компаній над стратегічно важливими національними галузями, що забезпечують економічну та продовольчу безпеку країни [10, с. 110].

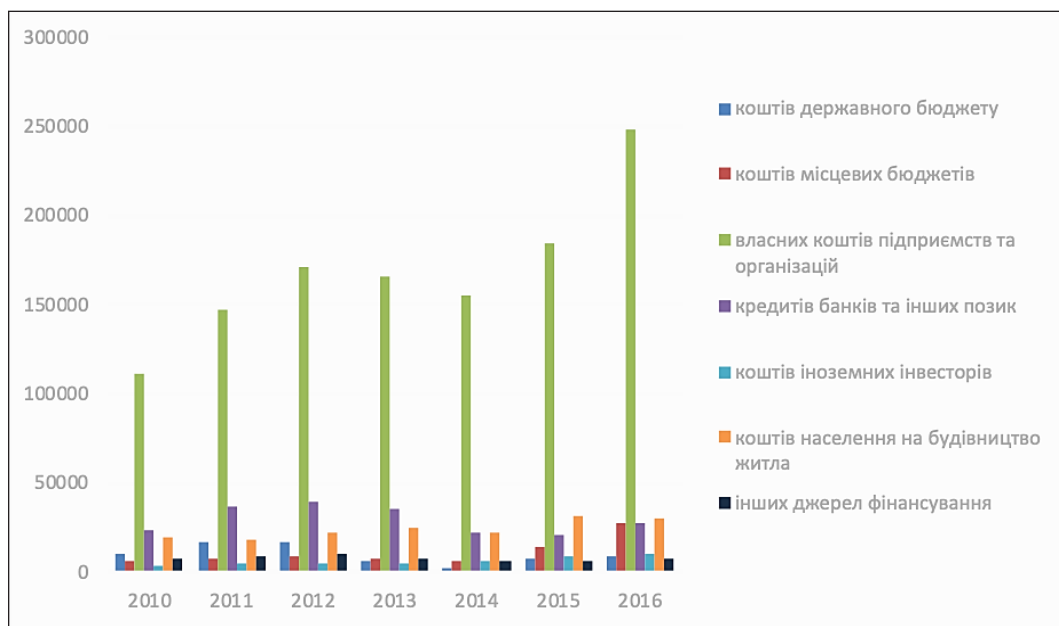


Рис. 1. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування за 2010-2016 роки (млн. грн)

Таблиця 1

Капітальні інвестиції за джерелами фінансування за 2010-2016 роки<sup>1</sup> (млн. грн) [11]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Усього	180575,5	241286,0	273256,0	249873,4	219419,9	273116,4	359216,1
у т.ч. за рахунок							
коштів державного бюджету	10223,3	17376,7	16288,3	6174,9	2738,7	6919,5	9264,1
коштів місцевих бюджетів	5730,8	7746,9	8555,7	6796,8	5918,2	14260,0	26817,1
власних коштів підприємств та організацій	111371,0	147569,6	171176,6	165786,7	154629,5	184351,3	248769,4
кредитів банків та інших позик	22888,1	36651,9	39724,7	34734,7	21739,3	20740,1	27106,0
коштів іноземних інвесторів	3723,9	5038,9	4904,3	4271,3	5639,8	8185,4	9831,4
коштів населення на будівництво житла	18885,9	17589,2	22575,5	24072,3	22064,2	31985,4	29932,6
інших джерел фінансування	7752,5	9312,8	10030,9	8036,7	6690,2	6674,7	7495,5

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та за 2014-2016 роки без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Іншими причинами інвестиційного протекціонізму і збереження національного суверенітету виступають: соціокультурні причини, захист молодих галузей та залучення національних учасників ринку. Варто зауважити, що в більшості розвинених країнах інвестиційний протекціонізм є одним з головних інструментів регулювання іноземних інвестицій в національну економіку.

Зокрема характерними заходами інвестиційного протекціонізму в країнах ЄС є жорстка регламентація з боку держави підприємницької діяльності; надмірні вилучення на користь держави; недостатня гармонізація національних типів фінансової політики в умовах єдиної грошово-валютної політики в країнах Економічного і валютного союзу (ЕВС) [8].

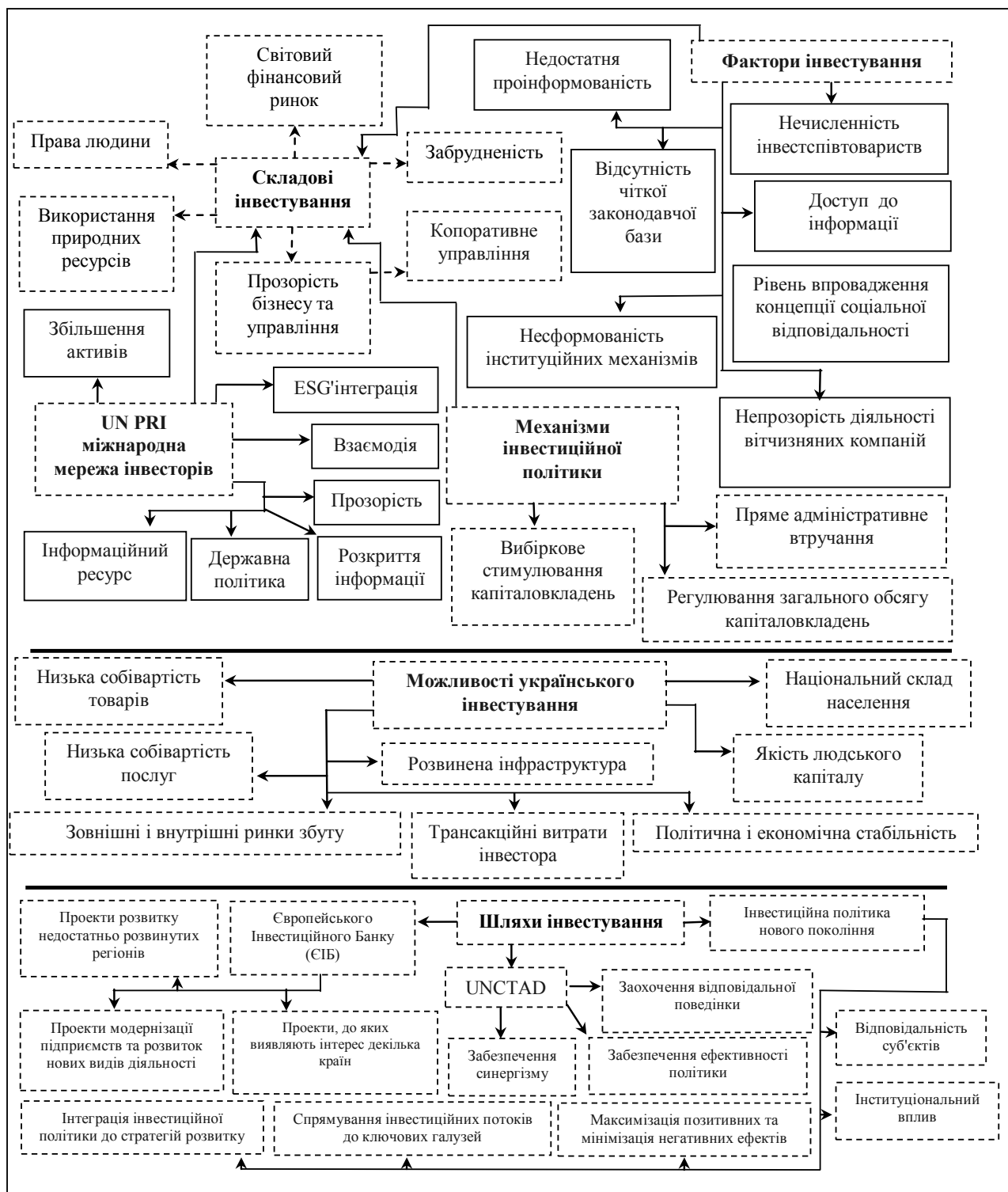


Рис. 2. Система розробок та сприяння інвестиційному розвитку національної економіки

На рис. 2 сформовано систему розробок та сприяння соціальному розвитку національної економіки, що визначає основні складові інвестування – світовий фінансовий ринок права людини важливість бізнесу та управління, використання природних ресурсів, корпоративне управління. Важливим компонентом складових інвестування є включення суб'єктів інвестиційної діяльності до міжнародної організації UN PRI (міжнародна мережа інвесторів) – яка впливає на державну політику, інформаційний ресурс для всіх учасників міжнародної організації, прозорість та взаємодія між суб'єктами інвестиційної діяльності, як учасниками мережі.

Основними чинниками, які негативно впливають на інвестування є: недостатня поінформованість, доступ до інформації, непрозорість діяльності вітчизняних компаній, несформований інституційний механізм, відсутність чітких правил законодавчої бази щодо появи нових явищ в інвестиційній діяльності.

Механізми соціальної політики – пряме адміністративне втручання, регулювання загального обсягу капіталовкладень, вибіркове стимулювання капіталовкладень. Умови інвестиційної діяльності для національної економіки представляють собою низьку собівартість товарів, низьку собівартість послуг, зовнішні та внутрішні ринки збуту, трансакційні витрати інвестора, якість людського капіталу, національний склад населення, політична та економічна стабільність, розвинена інфраструктура.

Найбільш оптимальні шляхи інвестування нового покоління полягають у: відповідальності суб'єктів, рівень інституційного впливу, максимізація позитивних ефектів та мінімізація негативних ефектів, спрямування інвестицій до ключових галузей економіки.

Згідно європейських поглядів та одного з інститутів інвестування найбільш пріоритетними напрямками, слід визначити проекти розвитку наведених регіонів, проекти до яких виявляють інтерес не одна країна, проекти модернізації підприємств та розвиток нових видів діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вищевикладене слід зазначити наступні можливості використання закордонного досвіду відносно інвестиційної діяльності в державній інвестиційній політиці: 1) Приведення до стандартів ЄС чинного законодавства України; 2) Бюджетного інвестування, використовуючи можливості Міжнародного банку реконструкції та розвитку; 3) на рівні законодавства закріпити передатні шляхи економічного розвитку країни та залучення до них інвестицій як зовнішніх так і внутрішніх; 4) переформатування чинних державних програм внаслідок появи нових компонентів інвестиційного середовища; 5) використовуючи закордонний досвід інвестиційної діяльності варто запозичити нові форми підтримки всіх секторів національної економіки; 6) Зміна вектора державних інвестицій інноваційний сектор національної

економіки. пріоритезація інвестиційних надходжень до високотехнологічних та наукомістких виробництв виступає як один з найкращих шляхів підвищення конкурентоспроможності української економіки на світовому рівні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Музиченко О. В. Світовий досвід імплементації принципів відповідального інвестування / О. В. Музиченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 19. – С. 28-33.
- Голенищева Є. Ю. Особливості формування та реалізації державної інвестиційної політики в різних країнах світу / Є. Ю. Голенищева // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. – 2016. – Вип. 1. – С. 115-122.
- Шевченко Н. І. Досвід країн ЄС щодо використання податкових інструментів стимулювання інвестиційних процесів / Н. І. Шевченко, В. Є. Тараненко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 20. – С. 80-83.
- Єрешко Ю. О. Венчурне інвестування: становлення та світовий досвід / Ю. О. Єрешко // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2015. – № 12. – С. 429-433. –
- Лобас І. Зарубіжний досвід державної підтримки венчурного інвестування інноваційної діяльності / І. Лобас // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2012. – Вип. 1. – С. 196-203.
- Гоблик В. В. Використання світового досвіду залучення іноземних інвеститцій у процесі подолання кризових явищ перехідного періоду / В. В. Гоблик // International scientific journal. – 2016. – № 1(2). – С. 8-10.
- Мальський М. З. Інвестиційна політика в Європейському Союзі та перспективи для України / М. З. Мальський, Ю. І. Біленко // Науковий вісник Дипломатичної академії України. – 2016. – Вип. 23(3). – С. 114-121.
- Затонацька Т. Світовий досвід формування державної інвестиційної політики та механізмів її реалізації / Т. Затонацька // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2014. – Вип. 8. – С. 6-10.
- Васильчук І.П. Теоретико методологічні засади й еволюція концепції соціально відповідального інвестування / І.П. Васильчук // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2015. – № 1. – С. 21–28.
- Новоселова Л. О. реализации инвестиционной составляющей стратегии экономического роста в КНР / Л. Новоселова // Российский экономический журнал. – 2006. – № 4. – С. 63–72.
- Капітальні інвестиції за джерелами фінансування [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ibd/iokjf/iokjf\\_u10-13\\_bez.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ibd/iokjf/iokjf_u10-13_bez.htm).
- Пономаренко Т. В. Прогнозування імовірності банкрутства в контексті оцінювання економічної стійкості підприємства // Економічний аналіз. 2016. No 2. С. 160–168.

## 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	5000 грн
Кандидатська дисертація	3 – 7	3000 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.



Наукове видання

# ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

**Випуск 19**

Коректура • *Ю. Никитенко*

Комп'ютерна верстка • *С. Калабухова*

Формат 60x84/8. Гарнітура Arimo.

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 12,59. Ум.-друк. арк. 14,88.

Підписано до друку 31.08.2017. Наклад 100 прим.

ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»

Адреса: вул. Сегедська 18, каб. 422, м. Одеса, Україна, 65009

E-mail: [info@iei.od.ua](mailto:info@iei.od.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 5218 від 22.09.2016 р.