

ISSN (print): 2304-0920  
ISSN (online): 2664-696X

**ODESA ВІСНИК**  
**NATIONAL UNIVERSITY ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО**  
**HERALD УНІВЕРСИТЕТУ**  
Volume 24. Issue 5(78). 2019 Том 24. Випуск 5(78). 2019  
**SERIES СЕРІЯ**  
**ECONOMY ЕКОНОМІКА**

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
Odesa I. I. Mechnikov National University

**ODESA NATIONAL  
UNIVERSITY  
HERALD**

*Series: Economy*

Scientific journal  
Published eight times a year  
Series founded in July, 2006

**Volume 24. Issue 5(78). 2019**

Odesa  
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

# ВІСНИК ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

*Серія: Економіка*

Науковий журнал  
Виходить 8 разів на рік  
Серія заснована у липні 2006 р.

**Том 24. Випуск 5(78). 2019**

Одеса  
2019

Засновник: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Редакційна рада:

**І. М. Коваль**, д-р політ. наук (*голова ред. ради*); **В. О. Іваниця**, д-р біол. наук (*заступник голови ред. ради*); **С. М. Андрієвський**, д-р фіз.-мат. наук; **В. В. Глебов**, канд. іст. наук; **Л. М. Голубенко**, канд. філол. наук; **Л. М. Дунаєва**, д-р політ. наук; **В. В. Заморов**, канд. біол. наук; **О. В. Запорожченко**, канд. біол. наук; **О. А. Іванова**, д-р наук із соц. комунікацій; **В. Є. Круглов**, канд. фіз.-мат. наук; **В. Г. Кушнір**, д-р іст. наук; **В. В. Менчук**, канд. хім. наук; **М. О. Подрезова**, директор Наукової бібліотеки; **Л. М. Солдаткіна**, канд. хім. наук; **В. І. Труба**, канд. юрид. наук; **В. М. Хмарський**, д-р іст. наук; **Є. А. Черкез**, д-р геол.-мінерал. наук; **Є. М. Черноіваненко**, д-р філол. наук.

Редакційна колегія серії «Економіка»:

**О. В. Горняк**, д-р екон. наук (*головний редактор*), **І. А. Ломачинська**, канд. екон. наук (*відповідальний секретар*), **Л. М. Алексеєнко**, д-р екон. наук, **Н. І. Гражевська**, д-р екон. наук, **О. І. Котикова**, д-р екон. наук, **Е. А. Кузнєцов**, д-р екон. наук, **Є. І. Масленников**, д-р екон. наук, **В. М. Мельник**, д-р екон. наук, **І. М. Ненно**, д-р екон. наук, **О. В. Побережець**, д-р екон. наук, **А. О. Старостіна**, д-р екон. наук, **С. О. Якубовський**, д-р екон. наук, **Du Chunbu**, Candidate of Economic Sciences, Researcher (Central University of Finance and Economics, China), **Oleg Curbatov**, PhD Management in Science, Associate Professor (University of Paris 13 – CEPN, France).

Editorial council:

**I. M. Koval**, (*Editor-in-Chief*), **V. O. Ivanytsia**, (*Deputy Editor-in-Chief*), **S. M. Andriievskiy**, **V. V. Hliebov**, **L. M. Holubenko**, **L. M. Dunaieva**, **V. V. Zamorov**, **O. V. Zaporozhchenko**, **O. A. Ivanova**, **V. Ye. Kruhlov**, **V. G. Kushnir**, **V. V. Menchuk**, **M. O. Podrezova**, **L. M. Soldatkina**, **V. I. Truba**, **V. M. Khmarskyi**, **Ye. A. Cherkez**, **Ye. M. Chernoiivanenko**.

Editorial board of the Series “Economics”:

**O. V. Horniak**, **I. A. Lomachynska**, **L. M. Aleksieienko**, **N. I. Hrazhevskya**, **O. I. Kotykova**, **E. A. Kuznietsov**, **Ye. I. Maslennikov**, **V. M. Melnyk**, **I. M. Nienno**, **O. V. Poberezhets**, **A. O. Starostina**, **S. O. Yakubovskiy**, **Du Chunbu**, **Oleg Curbatov**.

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1

#### ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Гражевська Н. І., Розум Д. В.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ..... 9

### РОЗДІЛ 2

#### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

#### І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Анісімова О. Ю.

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ.....16

Кібук Т. М.

ВИГОДИ ТА ВИТРАТИ ВІД ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ..... 20

Рогач О. І.

БАГАТОНАЦІОНАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА

ТА РОЗВИТОК ТЕОРІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ..... 24

### РОЗДІЛ 3

#### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

#### НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Дюк А. А.

СУЧАСНА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА:

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ..... 32

Лотиш О. Я.

КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ У СЕГМЕНТАЦІЇ ГАЛУЗІ.....37

Мазур Г. Ф.

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГАЛУЗЕВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ.....44

Мангушев Д. В., Євтушенко В. А., Задорожний В. І.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 50

Радченко О. П.

ОСОБЛИВОСТІ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ..... 54

Павлович О. Р.

СТРАТЕГІЧНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ..... 58

### РОЗДІЛ 4

#### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Батченко А. В., Гончар А. О., Близнюк І. О.

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ..... 64

Бойченко К. С.

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНІМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА..... 70

Клюс Ю. І., Івченко Є. А., Івченко Ю. А.

ВИНИКНЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ

НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

ВНАСЛІДОК ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....75

Колач С. М., Булик О. Б., Келеберда Т. В.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ

ОБСЛУГОВУЮЧОЇ КООПЕРАЦІЇ ЯК ОДНОГО З ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ

ВІДРОДЖЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....81

<b>Лезіна А. В., Крамар О. Ю.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИКИ.....	<b>85</b>
<b>Лихопьок Д. П.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ.....	<b>91</b>
<b>Онокало В. Г.</b> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ.....	<b>96</b>
<b>Парфентьева О. Г.</b> РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	<b>101</b>
<b>РОЗДІЛ 5</b> <b>ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,</b> <b>СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА</b>	
<b>Козловський С. В., Козловський В. О., Козловський А. В.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	<b>106</b>
<b>РОЗДІЛ 6</b> <b>ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ</b>	
<b>Бухтіарова А. Г., Духно Ю. О.</b> СУЧАСНІ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ.....	<b>113</b>
<b>Ліснічук О. А., Матвіюк Т. О.</b> БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД.....	<b>118</b>
<b>РОЗДІЛ 7</b> <b>БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ</b>	
<b>Бабіченко В. В., Ананченко А. О.</b> ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА»: РІЗНОМАНІТНІСТЬ ПОГЛЯДІВ.....	<b>124</b>
<b>Височан О. С., Литвиненко Н. О.</b> ПРОБЛЕМАТИКА АНАЛІТИЧНОГО ОПРАЦЮВАННЯ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ ЩОДО АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>128</b>
<b>НАШІ АВТОРИ.....</b>	<b>134</b>

## CONTENTS

### SECTION 1

#### ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

**Hrazhevska Nadiia, Rozum Daryna**

TRANSFORMATION OF LABOR MARKET UNDER THE INFLUENCE OF THE ARTIFICIAL INTELLIGENCE..... 9

### SECTION 2

#### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Anisimova Olga**

EDUCATION SERVICES INTERNATIONALIZATION: DEFINITION AND MODELS..... 16

**Kibuk Tetyana**

BENEFITS AND COSTS FROM EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE..... 20

**Rogach Oleksandr**

MULTINATIONAL ENTERPRISES AND INTERNATIONAL BUSINESS THEORY DEVELOPMENT..... 24

### SECTION 3

#### ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

**Diuk Anna**

CURRENT PRACTICE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT: ANALYSIS OF FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE..... 32

**Lothys Oksana**

CLUSTER ANALYSIS IN INDUSTRY SEGMENTATION..... 37

**Mazur Hennadii**

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION STIMULATION MECHANISMS IN PROVIDING INDUSTRIAL COMPETITIVENESS AND FOOD SAFETY..... 44

**Mangushev Dmitriy, Yevtushenko Viktoria, Zadorozhniy Vadym**

RESEARCH AND WAYS TO IMPROVE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY..... 50

**Radchenko Oleksandr**

FEATURES OF THE OPENING OF HUMAN CAPITAL IN THE AGRARIAN SECTOR OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF INTEGRATION..... 54

**Pavlovich Oleksandra**

STRATEGIC FACTORS OF COMPETITIVENESS PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM..... 59

### SECTION 4

#### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

**Batchenko Liudmila, Honchar Liliia, Blyzniuk Iryna**

STRATEGIC ALTERNATIVES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF TOURIST COMPANIES IN UKRAINE..... 64

**Boichenko Kateryna**

MANAGEMENT OF INTEGRATED ENTERPRISE DEVELOPMENT ..... 70

**Klius Yuliia, Ivchenko Yevhen, Ivchenko Yuliia**

EFFECT OF STRUCTURAL DISORDERS AND THEIR IMPACTS ON ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE REGION OWING TO POST-CONFLICT TRANSFORMATION..... 75

**Kolach Svitlana, Bulyk Oksana, Keleberda Taras**

THE THEORETICAL AND PRACTICAL BASES FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL SERVICE COOPERATIVES AS ONE OF THE MAIN DIRECTIONS OF REVIVAL OF THE AGRARIAN SECTOR OF THE NATIONAL ECONOMY..... 81

**Liezina Anastasiia, Kramar Oles**

IMPROVEMENTS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL APPROACHES AND ANALYSIS OF PRACTICE..... 85

**Lykhopok Denys**

MANAGEMENT PECULIARITIES OF ENTERPRISE PROVIDING PROFESSIONAL SERVICES..... 91

<b>Onokalo Vadym</b> EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITY: THEORETICAL BASES.....	<b>96</b>
<b>Parfentieva Olena</b> DEVELOPMENT OF LOGISTIC FUNCTIONS IN THE CONDITIONS OF ACTIVATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF THE TRANSPORT COMPANIES OF UKRAINE.....	<b>101</b>
<b>SECTION 5</b> <b>DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS</b>	
<b>Kozlovskiy Serhii, Kozlovskiy Volodymyr, Kozlovskiy Andrii</b> PROVISION ECONOMIC SECURITY AGRARIAN INDUSTRIES BASED ON THE IMPLEMENTATION MECHANISM OF MODERN PERSONNEL POLICY.....	<b>106</b>
<b>SECTION 6</b> <b>MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Buhtiarova Alina, Dukhno Julia</b> MODERN PROGRAMS TO INCREASE THE EFFICIENCY AND TRANSPARENCY OF PUBLIC FINANCES IN UKRAINE.....	<b>113</b>
<b>Lisnichuk Oksana, Matviuk Tatiana</b> BUDGETARY-TAX POLICY: UKRAINIAN REALITIES AND FOREIGN EXPERIENCE.....	<b>118</b>
<b>SECTION 7</b> <b>ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT</b>	
<b>Babichenko Victor, Ananchenko Anastasiia</b> DETERMINATION OF CATEGORY IS A "PROPERTY ASSET OF ENTERPRISE": VARIETY OF LOOKS.....	<b>124</b>
<b>Vysochan Oleh, Lytvynenko Nataliya</b> PROBLEMATICS OF ANALYTICAL PROCESSING OF ACCOUNTING DATA ABOUT THE ADMINISTRATIVE EXPENSES OF ENTERPRISE.....	<b>128</b>
OUR AUTHORS.....	<b>134</b>



## РОЗДІЛ 1

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 331.1;338.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-1>

Гражевська Н. І.

Розум Д. В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

### ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У статті узагальнено теоретичні підходи до трансформації ринку праці під впливом четвертої промислової революції, а саме використання штучного інтелекту. Авторами виявлено суперечливі соціально-економічні наслідки зазначених перетворень, проаналізовано світовий досвід державного регулювання зайнятості в європейських країнах-лідерах використання високих технологій, обґрунтовано основні напрями вдосконалення державної політики зайнятості в Україні. Основними соціально-економічними наслідками трансформації ринку праці в умовах Industry 4.0 визначено поглиблення розшарування суспільства на виробників інновацій та представників професій, не пов'язаних з ІТ-діяльністю; зростання рівня безробіття внаслідок автоматизації робочих місць; плинність кадрів і загроза виникнення феномена «прогалин у навчанні»; появу такого явища, як прекарність; перетворення компаній та «гільдій» працівників на основного постачальника соціального захисту для населення, зменшення ролі держави в цій сфері; збільшення попиту на працівників у сфері ІТ-технологій, перетворення унікальних, вузько специфічних талантів на основний капітал висококонкурентних фірм.

**Ключові слова:** четверта промислова революція, штучний інтелект, трансформація ринку праці, кіберпротетаріат, прекарність, удосконалення державної політики зайнятості.

**Постановка проблеми.** Загально визнано, що інноваційні зміни економіки, започатковані у ХХ ст., докорінно змінили звичний уклад суспільства, надавши потужного поштовху науково-технологічному розвитку. Більшість дослідників пов'язує сучасний технологічний стрибок з четвертою промисловою революцією, яка вирізняється з-поміж трьох попередніх всепроникністю, масштабністю та швидкістю поширення нововведень. Штучний інтелект (ШІ), який перебуває в авангарді новітніх проривних технологій, чинить значний вплив на світову економіку загалом та національні економіки зокрема. Цей вплив є досить складним, суперечливим і неоднозначним.

З одного боку, запровадження систем ШІ сприяє скороченню витрат виробництва й підвищенню продуктивності праці, а процеси віртуалізації та цифровізації економіки дають змогу нівелювати вхідні бар'єри та зменшувати роль стартового капіталу, що позитивно впливає на розвиток всіх форм бізнесу. З іншого боку, штучний інтелект приводить до небажаних раніше змін на ринку праці, зокрема глобального скорочення робочих місць та зростання рівня безробіття. Зазначені процеси не врегульовані в масштабах національних та глобальної економік, що нині перебувають у стані інституційної змін та інституційної нерівноваги. За цих обставин дослідження проблем трансформації ринку праці під впливом штучного інтелекту набуває великого теоретичного й практичного значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Гіпотези щодо можливості існування штучного інтелекту були висунені фахівцями різних сфер наукового знання ще в середині ХХ ст. Важливим кроком на шляху теоретичного осмислення цих проблем стала стаття відомого британського вченого А. Тюрінга «Обчислювальні машини та інтелект», опублікована в 1950 р., у якій автор polemизує щодо здатності машин мислити. Трактуючи мислення як спроможність виконувати осмислені

дії, вчений запропонував так званий тест Тюрінга, сенс якого зводиться до того, щоб експериментатор не міг відрізнити людину від машини, спілкуючись з піддослідними через телетайп. На думку А. Тюрінга, лише тоді, коли експериментатор зможе помилково прийняти машину за людину, можна стверджувати, що вона мислить [22].

Важливо зауважити, що сучасні дослідники аналізують проблематику штучного інтелекту в контексті розгортання четвертої промислової революції (Industry 4.0). Як відомо, цей термін був запроваджений у науковий вжиток засновником Всесвітнього економічного форуму (WEF) К. Швабом, який у 2016 р. опублікував однойменну працю. Аналізуючи проблему впливу четвертої промислової революції на зайнятість, вчений звернув увагу на існування двох суперечливих підходів до її вирішення, а саме оптимістичного, прихильники якого вважають, що робітники, витіснені технологіями Industry 4.0, знайдуть нову роботу, отже, буде започаткована нова ера процвітання; песимістичного, прибічники якого переконані в тому, що нові технології спровокують соціальний і політичний Армагеддон, створивши масове технологічне безробіття. На думку дослідника, історичний досвід показує, що фактичний результат зазначених змін перебуває десь посередині. Отже, питання полягає в тому, що потрібно зробити, щоби забезпечити позитивний результат і допомогти тим, хто не зможе впоратися зі змінами [21].

У подальшому Д. Ацемоглу, П. Рестрепо [7], В. Дігнум [9], Л. Спектор [23], а також колектив дослідників під керівництвом К. Сміта [22] поглибили наукові дослідження в цій сфері. Вони сконцентрували увагу на еволюції штучного інтелекту, загрозливій тенденції скорочення робочих місць під впливом автоматизації виробництва та пошуку механізмів, які дадуть змогу мінімізувати ризики для ринку праці в майбутньому. Водночас у працях К. Фрея, М. Осборна [12], Дж. Фурмана,

Р. Сімонса [13] та інших науковців було проаналізовано негативні наслідки автоматизації для ринку праці, визначено рейтинг професій, що стоять під загрозою зникнення, провідне місце серед яких посідають працемісткі та часозатратні професії. У цьому контексті заслуговують на увагу публікації британської телерадіомовної компанії "BBC" щодо передумов і наслідків автоматизації виробництва на великих підприємствах [15].

В Україні зазначені проблеми знайшли відображення в працях О. Грішної, І. Дегтярьової, Т. Кир'ян, А. Колота, Е. Лібанової, І. Новак, І. Петрової, Р. Покотилєнка, Ю. Юрченка, Ю. Чубатюката, присвячених проблемам четвертої промислової революції, можливостям та ризикам її розгортання в Україні, соціальним проблемам глобалізації та інформатизації національної економіки [3–6].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на підвищений науковий інтерес до дослідження впливу четвертої промислової революції на економіку та суспільство, все ще недостатньо дослідженими та дискусійними є проблеми розвитку ринку праці в епоху штучного інтелекту.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є узагальнення теоретичних підходів до трансформації ринку праці під впливом штучного інтелекту, виявлення соціально-економічних наслідків зазначених перетворень та обґрунтування на цій основі пріоритетних напрямів удосконалення економічної політики держави у сфері зайнятості.

Методологія дослідження базується на системному та комплексному підходах, методах критичного аналізу й узагальнення наукових поглядів та ідей, єдності історичного й логічного, структурно-функціонального та компаративного аналізу, емпіричного та компаративного дослідження практики господарського розвитку та економічної політики окремих країн. Статистичний аналіз заснований на даних інформаційного ресурсу "Eurostat", який дав змогу прослідкувати інтенсивність використання високих технологій (включно з ШІ) у 20 країнах Європи за 2016 р. Автори використовували також матеріали звітів WEF, що традиційно послуговується власною статистикою. Обмеженнями в пропонованому дослідженні є неповнота статистичних баз даних, відсутність загальноновизнаних підходів і методик оцінювання впливу штучного інтелекту на економіку загалом та ринок праці зокрема.

**Виклад основного матеріалу.** Як уже зазначалося, феномен штучного інтелекту зародився та досягнув високого рівня розвитку в період розгортання четвертої промислової революції. Сучасні дослідники визначають штучний інтелект як специфічні комп'ютерні програми, спроможні знаходити оптимальні рішення на основі закладених людинною даних, а також навчатися та самовдосконалюватися [23]. Саме здатність до постійних змін та оновлення наділяє штучний інтелект характеристиками, притаманними живим організмам. При цьому стрімке зростання обчислювальних потужностей і доступність колосальних обсягів даних сприяють невпинному розвитку ШІ. Нині нові алгоритми з'являються на основі «хлібних крихт», тобто інформаційних слідів, які люди залишають у цифровому світі. Це створює нові типи комп'ютерного самонавчання та забезпечує самопрограмування розумних роботів та комп'ютерів на пошук оптимальних рішень [21].

На думку Н. Даєра-Візфорда, що є автором праці «Кіберпролетаріат: глобальна праця в цифровому вихорі» (2015 р.), нові цифрові технології парадоксальним чином змінили органічну структуру капіталу. Інтегруючи в себе все більше й більше населення планети, вони роблять робітників як людських істот все менш і менш необхідними як клас капіталістичного суспільства. Йдеться також про сегментацію робітничого класу в ієрархії розділених кордонами зон із різною заробітною платою, що простягаються від Бангладешу до Балтимуру. При цьому новий робітничий клас, організований у мережу, поєднаний (хоча з різною інтенсивністю) з капіталом, товарами й самим собою через 2 млрд. інтернет-сполучень і 7 млрд. мобільних телефонів, постає як кіберпролетаріат. Вчений стверджує, що неформальна праця, нова промислова праця та праця у сфері кіберпослуг є сегментами класичної пролетаризації, вбудованими в кібернетичну матрицю. Замість обіцяної з приходом кібернетики розумової праці, заснованої на знанні й більшому контролі над умовами праці, робітники зобов'язані продавати робочу силу, не контролюючи, що вони виробляють і як вони виробляють, у несприятливих екологічних умовах нещадної конкуренції за робочі місця. В контексті проблеми, що досліджується, заслуговує на увагу висновок Н. Даєра-Візфорда щодо поступового скорочення зайнятості населення найближчим майбутнім, оскільки роботодавці найматимуть працівників, які володіють унікальними, специфічними талантами, для виконання визначеної кількості завдань. Отже, буде спостерігатися нове явище прекарності, а саме масової плинності кадрів, втрати відчуття визначеності й гарантованості стабільної зайнятості та заробітної плати [1].

Емпіричні дослідження в цій сфері підтверджують, що технології Industry 4.0 породжують небачені раніше загрози й ризики у сфері зайнятості населення. К. Фрей та М. Осборн підрахували, що 47% робочих місць в економіці США підпадають під категорію ризику внаслідок використання роботів, які можуть бути швидко автоматизовані в наступні кілька десятиліть. Інші 33% посад (наприклад, лікарі, адвокати, інженери, вчителі) підпадають під категорію невисокого ризику, що є дещо відносною класифікацією, бо ці посади також можуть зазнати змін під тиском автоматизації [12].

Співзвучно такому підходу є позиція експертів WEF, які звертають увагу на негативну динаміку світового рівня зайнятості, радикальне зменшення кількості робочих місць і наростання соціальної тривоги навіть серед найрозвинутіших європейських країн [24]. Зазначені тенденції підтверджують дані аналітичної компанії "Gartner", згідно з якими до 2020 р. у світі буде автоматизовано близько 1,8 млн. робочих місць [14].

Яскравим прикладом серйозної загрози масової автоматизації робочих місць для ринку праці є заміна 34 працівників японської страхової компанії "Fukoku Mutual" системою штучного інтелекту, розробленою компанією "IBM". Зазначена система здатна аналізувати та інтерпретувати отримані медичні дані пацієнтів (неструктурований текст, аудіо-, відео- та графічні зображення) й обчислювати відповідні страхові виплати. Внаслідок цього керівництво компанії планує збільшити продуктивність на 30%, заощадивши при цьому на зарплатах співробітників суму, еквівалентну \$1,2 млн. на рік [15].

Водночас у багатьох дослідженнях відзначено можливості позитивних змін на ринку праці в

епоху штучного інтелекту з огляду на те, що нові технології здатні створити більше робочих місць, ніж знищити [14]. Згідно з прогнозами WEF внаслідок розвитку робототехніки та систем штучного інтелекту в найближчі 5 років роботу можуть втратити близько 5 млн. осіб, які працюють у країнах економік, що входять до топ-15, сукупний ринок праці яких становить 65% від загального обсягу світових трудових ресурсів. При цьому найбільші зміни торкнуться офісних та адміністративних спеціальностей, а також деяких професій соціальної сфери. Водночас підвищиться попит на такі спеціальності, як аналітик великих обсягів даних, архітектор, торговий представник [24].

Таким чином, вплив штучного інтелекту на трансформацію ринку праці є неоднозначним. Виходячи з цього, дослідники компанії "PWC" розробили чотири сценарії розвитку ринку праці до 2030 р., так звані чотири світи, що різняться підходом до людських здібностей, ступенем колективізму та інтеграції (рис. 1).

Найсприятливішим сценарієм для розвитку ринку праці, на думку експертів "PWC", є «зелений світ», заснований на ідеях корпоративної відповідальності, відкритості компаній до співпраці, підтримки локальних громад. При цьому автоматизація та технології допомагають зберігати ресурси, що виснажуються, й зменшувати збитки для довкілля. «Жовтий світ» ставить людину на центральне місце в системі цінностей. За цих обставин працівники успішно самореалізуються та мають свободу дій (аж до автономії), працюючи в організаціях з діловою репутацією, заснованою на пріоритетності соціально-етичних аспектів. «Синій світ» – це світ конкуренції мегакорпорацій, де гонитва за прибутком заступає ідеї соціальної справедливості. За цих умов працівники можуть розраховувати на стабільну зайнятість і високу винагороду лише за умови, що вони володіють унікальними здібностями. При цьому корпорації чинять неослабний тиск на кадри, внаслідок чого працівники втрачають межі власної свободи.

Щодо «Червоного світу», то він зосереджений на інноваціях та визнанні найціннішим капіталом виняткових людських здібностей. За цих умов поглиблюється розшарування суспільства на «еліту», яка володіє інформацією та інноваціями, «цифрових професіоналів», що є прошарком працівників, здатних генерувати інновації, та «другий сорт», тобто пересічні працівників, які не володіють талантами й не мають вузькоспеціалізованих здібностей, отже, опиняються «за бортом» добробуту й зайнятості [2].

Задля виявлення країн, що найбільш інтенсивно використовують нові технології, здатні суттєво трансформувати ринок праці, автори здійснили рейтингування 20 європейських країн за 2016 р. (останні наявні дані ресурсу "Eurostat") за показниками частки сектору високих технологій в структурі ВВП (1); частки підпри-

ємств, що використовують промислових та сервісних робітників (2); частки зайнятих у сфері високих технологій (3); частки працівників з вищою освітою у сфері високих технологій (4); обсягу виробленої продукції у сфері високих технологій (5). У табл. 1 наведено стандартизовані показники за вказаними п'ятьма критеріями (G<sub>i</sub>) та рейтинг (R) досліджуваних країн за інтенсивністю використання високих технологій (включно з III).

Як засвідчують дані, наведені в табл. 1, до п'ятірки лідерів за аналізованими показниками увійшли Німеччина, Франція, Велика Британія, Італія та Бельгія. Зазначимо, що в цих країнах держава проводить активну політику щодо стимулювання технологічних інновацій. Так, у травні 2017 р. сума, яку німецький уряд інвестував у дослідження четвертої промислової революції, становила більше 550 млн. євро. Нині економічна політика країни спрямована на допомогу середнім компаніям щодо цифровізації бізнесу, на що держава виділила 64 млн. євро.

Водночас Франція за останні шість років витратила 1,9 млрд. євро на підтримку інноваційних проєктів у виробничій галузі (субсидії та аванси), а Велика Британія за останні три роки інвестувала більше 200 млн. фунтів стерлінгів у новітні цифрові технології, такі як адитивне виробництво, робототехніка та автономні системи, моделювання та симуляція, доповнена та віртуальна реальність, аналітика даних та штучний інтелект. Щодо Італії, то за 2017–2020 рр. у країні планується мобілізувати більше 2,6 млрд. євро на втілення Національної програми з упровадження четвертої промислової революції [16]. Отже, можна зробити висновок, що найближчими роками структурні зміни на ринку праці цих країн будуть суттєвими, що потребує коригування політики зайнятості з урахуванням нових можливостей та ризиків розвитку ринку праці в епоху штучного інтелекту.

У зв'язку з цим зауважимо, що у 2018 р. технологічно розвинуті країни Європи (передусім, Німеччина та Франція) інвестували 700 млн. євро у перенавчання робітників. Головною метою такого кроку стало забезпечення стабільної зайня-

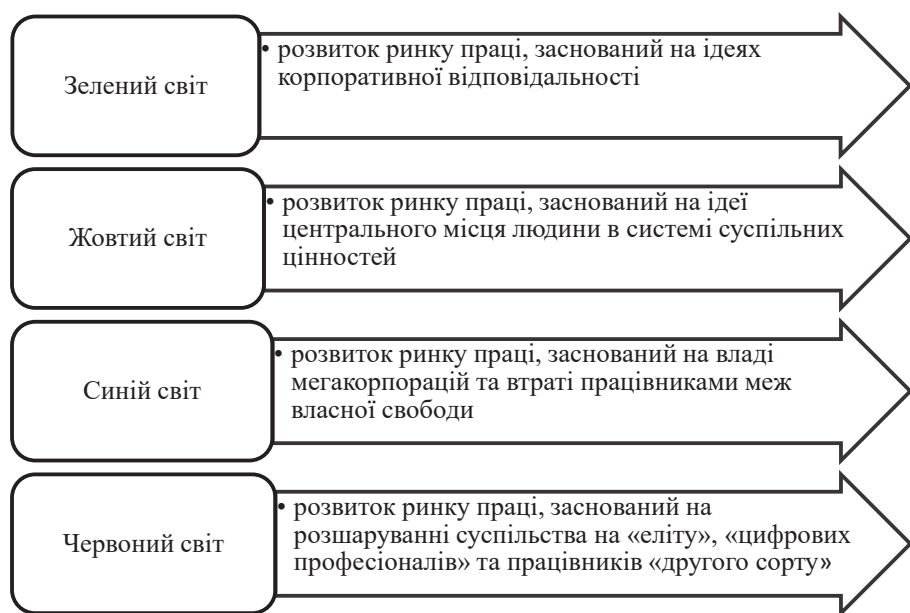


Рис. 1. Сценарії розвитку ринку праці до 2030 р., розроблені дослідниками компанії "PWC"

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [2]

Таблиця 1

## Рейтинг країн Європи за інтенсивністю використання високих технологій

Країна	1	2	3	4	5	G <sub>j</sub>	R
Німеччина	0,98	0,481	0,952	1,051	6,909	2,075	1
Франція	0,958	0,7	1,032	1,029	4,456	1,635	2
Велика Британія	1,426	0,963	1,251	1,006	2,951	1,519	3
Італія	0,786	1,357	0,841	0,904	2,18	1,214	4
Бельгія	0,918	2,188	0,921	0,993	1,28	1,126	5
Чехія	1,028	2,188	1,029	1,025	0,249	1,104	6
Естонія	1,176	1,663	1,282	1,047	0,012	1,036	7
Угорщина	1,387	0,963	1,22	1,048	0,344	0,992	8
Латвія	1,105	1,313	1,248	1,024	0,024	0,943	9
Мальта	1,617	0	1,637	1,061	0,008	0,865	10
Словенія	0,863	1,619	0,914	0,914	0,012	0,864	11
Польща	0,772	1,357	0,796	1,024	0,367	0,863	12
Болгарія	1,302	0,875	0,9	1,033	0,036	0,829	13
Австрія	0,829	0,7	0,887	0,985	0,51	0,782	14
Словаччина	0,956	0,656	1,056	1	0,071	0,749	15
Литва	0,709	1,007	0,862	1,026	0,024	0,726	16
Норвегія	0,817	0,525	1,032	1,02	0,201	0,719	17
Румунія	0,851	0,481	0,789	1,012	0,225	0,672	18
Хорватія	1,011	0,438	0,813	0,895	0,059	0,643	19
Греція	0,510	0,525	0,539	0,9	0,083	0,511	20

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [8; 10; 18; 19; 20]

тості населення та переведення його на рейки цифровізації [17]. Свідченням того, що проблеми захисту населення в умовах штучного інтелекту є пріоритетними в політиці зайнятості технологічно розвинених країн ЄС, є законодавче унормування взаємодії людини та машини, а також соціальне страхування (проект “RoboLaw”). Яскравим прикладом врегулювання цих проблем на регіональному та глобальному рівнях є рішення Європейського парламенту щодо винесення на голосування докладного зведення правил, за якими люди повинні будуть спілкуватися зі штучним інтелектом і роботами. Йдеться також про ухвалення закону, який врегулюватиме відносини людини з ШІ. Зокрема, пропонується запровадити обов’язкове страхування роботів, щоби покривати збитки, які вони можуть нанести [6]. Важливим напрямом вирішення цих проблем є також ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, спрямовані на підвищення кваліфікації та перенавчання працівників [11].

Таким чином, запровадження штучного інтелекту посилює роль та значення державної політики зайнятості, яка повинна трансформуватись з урахуванням можливостей та викликів четвертої промислової революції. У цьому контексті заслуговують на увагу пропозиції К. Шваба щодо необхідності здійснення освітньої реформи та запровадження програм перекваліфікації безробітних, здатних суттєво пом’якшити негативні ефекти запровадження систем штучного інтелекту [21]. Водночас Д. Ацеомглу та П. Рестрепо вважають, що урядова політика повинна впливати не лише на швидкість автоматизації, але й на тип технологій, які отримують найбільше інвестицій. На думку дослідників, це пом’якшить негативні наслідки запровадження ШІ за рахунок розуміння значення різних політичних програм, академічних та прикладних досліджень, соціальних факторів і перспективних напрямів розвитку систем штучного інтелекту [7].

Важливо зауважити, що вирішення проблем ефективного функціонування ринку праці в епоху

штучного інтелекту неможливе без реформування системи освіти. Як відомо, нині на ринок праці виходить покоління Z, особливостями якого є висока технологічність і адаптивність до нових технологій, що сприймаються як чинник особистісного розвитку й кар’єрного зростання. В цьому контексті сучасні освітні програми повинні розвивати цифрову грамотність на всіх етапах та напрямах господарської діяльності суспільства. Компаніям необхідні якісні програми перепідготовки фахівців, які забезпечать адекватні відповіді на нові виклики. Слід також підвищувати роль «м’яких» управлінських технологій як чинника, що забезпечує нагромадження людського капіталу шляхом максимального розкриття унікальних індивідуально-особистісних характеристик, компетенцій та творчих навичок працівників. У широкому контексті йдеться про відхід від функціонально-адміністративної моделі трудового примусу й переорієнтацію на так звану економіку участі, орієнтовану на формування прямої зацікавленості співробітників у результатах праці та залучення їх до управлінських процесів [9].

Особливої уваги потребує регулювання прав інтелектуальної власності, оскільки в епоху штучного інтелекту працівники, що генерують інновації, є рушійною силою трансформації економіки та ринку праці. Ефективне використання їхнього творчого потенціалу неможливе без інституційно-організаційного впорядкування відносин інтелектуальної власності, зокрема чіткої специфікації та захисту цих прав.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, запровадження штучного інтелекту чинить суперечливий вплив на розвиток ринку праці. Основними соціально-економічними наслідками трансформації останнього в умовах четвертої промислової революції є:

- поглиблення розшарування суспільства на виробників інновацій та представників професій, не пов’язаних з ІТ-діяльністю;
- зростання рівня безробіття внаслідок автоматизації робочих місць;

– плинність кадрів і загроза виникнення феномена «прогалин у навчанні», коли необхідні для Industry 4.0 кадри не встигають отримати відповідну освіту;

– поява такого явища, як прекарність, що втілює нестабільність зайнятості, відсутність гарантій працевлаштування, породжує тривогу та соціальну напругу в суспільстві;

– перетворення компаній та «гільдій» працівників на основного постачальника соціального захисту для населення, зменшення ролі держави в цій сфері;

– збільшення попиту на працівників у сфері ІТ-технологій, перетворення унікальних, вузько специфічних талантів на основний капітал висококонкурентних фірм.

За цих обставин підвищуються роль та значення соціально-економічної політики держави, яка повинна трансформуватись з урахуванням нових можливостей, ризиків і загроз, зумовлених запровадженням штучного інтелекту. Зазначена політика має охоплювати дві важливі складові, а саме регулювання процесів розроблення та впровадження штучного інтелекту; регулювання наслідків впровадження штучного інтелекту.

Найбільш нагальними заходами державної політики зайнятості в умовах четвертої промислової революції є освітні та соціальні проекти навчання та перенавчання працівників, поєднані з антимонопольною політикою, що стимулює кон-

куренцію та запобігає зловживанню монопольним становищем з боку виробників інновацій; чітка специфікація та захист прав інтелектуальної власності.

З огляду на досвід країн – лідерів у сфері четвертої промислової революції Україні слід готуватись до майбутніх трансформацій економіки загалом та ринку праці зокрема. У цьому контексті надзвичайно актуальним є розроблення стратегічного документа щодо державної політики у сфері зайнятості населення, який має поєднати пріоритети розвитку інноваційної зайнятості, забезпечення балансу праці й вільного часу зайнятих людей, створення умов для запровадження освіти впродовж життя. Слід погодитися з тим, що якісні зміни у сфері зайнятості неможливі без розвитку сервісної інфраструктури (мережевих структур обміну ідеями, бізнес-інкубаторів, ринків консультаційних послуг тощо), створення екосистеми розвитку стартапів із залученням університетів, бізнес-шкіл, технопарків тощо, розвитку соціальної відповідальності бізнесу та публічно-приватного партнерства. Інвестиції в наукоємні галузі економіки, оновлення матеріально-технічної бази та освітніх програм дадуть змогу сформувати клас цифрових професіоналів, що сприятиме залученню України до країн – лідерів четвертої промислової революції та забезпечить нашій країні провідне місце в міжнародному поділі праці.

#### Список використаних джерел:

1. Dyer-Witthford N. Cyber-Proletariat Global Labour in the Digital Vortex. Toronto. Between the Lines, 2015. URL: [https://warwick.ac.uk/fac/arts/english/currentstudents/postgraduate/masters/modules/en9b5worldlitanthropocene/dyer-witthford\\_cyberproletariat-global\\_labour\\_in\\_the\\_digital\\_vortex.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/arts/english/currentstudents/postgraduate/masters/modules/en9b5worldlitanthropocene/dyer-witthford_cyberproletariat-global_labour_in_the_digital_vortex.pdf) (дата звернення: 20.10.2019).
2. Браун Д., Гослінг Т., Сеті Б. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (дата звернення: 20.10.2019).
3. Новак І. Протилежності в Індустрії 4.0: визначаємо національні пріоритети. URL: [https://dt.ua/macrolevel/zaunyatist-v-industriyi-4-0-viznachayemo-nacionalni-prioriteti-300710\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/zaunyatist-v-industriyi-4-0-viznachayemo-nacionalni-prioriteti-300710_.html) (дата звернення: 20.10.2019).
4. Новак І. Стратегія зайнятості для України: якими мають бути орієнтири? URL: [https://dt.ua/macrolevel/strategiya-zaunyatosti-dlya-ukrayini-yakimi-mayut-buti-oriyentiri-260541\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/strategiya-zaunyatosti-dlya-ukrayini-yakimi-mayut-buti-oriyentiri-260541_.html) (дата звернення: 20.10.2019).
5. Чубатюк Ю. Штучний інтелект для України – ризик чи можливість? URL: <https://www.everest.ua/ai-platform/dumka-avtora/shtuchnyu-intelekt-dlya-ukrayiny-ryzyk-chy-mozhlyvist> (дата звернення: 20.10.2019).
6. Юрченко Ю. Вплив штучного інтелекту на економіку та суспільство. *Економіка: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 69–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom\\_2016\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2016_1_12) (дата звернення: 20.10.2019).
7. Acemoglu D., Restrepo P. Artificial Intelligence, Automation and Work. *The National Bureau of Economic Research*. 2018. URL: <https://www.nber.org/papers/w24196> (дата звернення: 20.10.2019).
8. Annual enterprise statistics for special aggregates of activities (NACE Rev. 2) [data]. 2016. URL: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs\\_na\\_sca\\_r2&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_sca_r2&lang=en) (дата звернення: 20.10.2019).
9. Dignum V. Responsible Artificial Intelligence: Designing AI from Human Values. *ITU JOURNAL: ICT Discoveries*. 2018. № 1 (1). P. 1–8.
10. Employment in technology and knowledge-intensive sectors at the national level [data]. 2016. URL: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (дата звернення: 20.10.2019).
11. Employment, social affairs and inclusion. 2019. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1146> (дата звернення: 20.10.2019).
12. Frey C.B., Osborne M.A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. № 114. P. 254–280.
13. Furman J., Seamans R. AI and the Economy. 2018. URL: <https://www.nber.org/papers/w24689> (дата звернення: 20.10.2019).
14. Gartner Says By 2020, Artificial Intelligence Will Create More Jobs Than It Eliminates. 2017. URL: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3837763> (дата звернення: 20.10.2019).
15. Japanese insurance firm replaces 34 staff with AI. 2015. URL: <https://www.bbc.com/news/world-asia-38521403> (дата звернення: 20.10.2019).
16. Marr B. The 4<sup>th</sup> Industrial Revolution is Here – Are You Ready? 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/08/13/the-4th-industrial-revolution-is-here-are-you-ready/#13c31162628b> (дата звернення: 20.10.2019).
17. New Digital Europe Programme brings 9.2-billion-euro investment between 2021–2027. 2018. URL: [https://ec.europa.eu/isa2/news/european-commission-has-announced-investment-%E2%82%AC92-billion-align-next-long-term-eubudget-2021\\_en](https://ec.europa.eu/isa2/news/european-commission-has-announced-investment-%E2%82%AC92-billion-align-next-long-term-eubudget-2021_en) (дата звернення: 20.10.2019).
18. Percentage of higher education employees in high tech employment [data]. 2016. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_09\\_20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_09_20/default/table?lang=en) (дата звернення: 20.10.2019).
19. Percentage of ICT personnel in total employment [data]. 2016. URL: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_bde15ap&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_bde15ap&lang=en) (дата звернення: 20.10.2019).
20. Percentage of the ICT sector on GDP [data]. 2016. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00074/default/table?lang=en> (дата звернення: 20.10.2019).

21. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. 2016. URL: <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf> (дата звернення: 20.10.2019).
22. Smith C., McGuire B., Huang T., Yang G. The history of Artificial Intelligence. 2006. URL: <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/06au/projects/history-ai.pdf> (дата звернення: 20.10.2019).
23. Spector L. Evolution of Artificial Intelligence. *Artificial Intelligence*. 2006. № 170. P. 1251–1253 (дата звернення: 20.10.2019).
24. The Future of Jobs. Employment, Skills and Work force Strategy for the Fourth Industrial Revolution. 2016. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf) (дата звернення: 20.10.2019).

### References:

1. Dyer-Witthford, N. (2015). Cyber-Proletariat Global Labour in the Digital Vortex. Toronto. Between the Lines. Available at: [https://warwick.ac.uk/fac/arts/english/currentstudents/postgraduate/masters/modules/en9b5worldlitanthropocene/dyer-witthford\\_cyberproletariat-global\\_labour\\_in\\_the\\_digital\\_vortex.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/arts/english/currentstudents/postgraduate/masters/modules/en9b5worldlitanthropocene/dyer-witthford_cyberproletariat-global_labour_in_the_digital_vortex.pdf) (accessed 20 October 2019).
2. Brown, D., Gosling, T., Seth, B. (2017). Majbutnye ry`nku praci. Protu`borstvo tendencij, yaki budut` formuvaty` roboche seredovy`shhe v 2030 roci [The Future of the Labor Market. Confronting the trends that will shape the work environment in 2030]. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (accessed 20 October 2019).
3. Novak I., Protilenko R. Zajnyatist` v Industriyi 4.0: vy`znachayemo nacional`ni priory`tety` [Employment in Industry 4.0: Defining National Priorities]. Available at: [https://dt.ua/macrolevel/zajnyatist-v-industriyi-4-0-viznachayemo-nacionalni-prioriteti-300710\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/zajnyatist-v-industriyi-4-0-viznachayemo-nacionalni-prioriteti-300710_.html) (accessed 20 October 2019).
4. Novak I. (2017) Stratehiia zainiatosti dlia Ukrainy: yakymy maiut buty oriientyry? [Employment strategy for Ukraine: what should the benchmarks be?]. Dzerkalo tyzhnia: mizhnarodnyi hromadskiy tyzhnevnyk. Available at: [https://dt.ua/macrolevel/strategiya-zajnyatosti-dlya-ukrayini-yakimi-mayut-butioriyentiri-260541\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/strategiya-zajnyatosti-dlya-ukrayini-yakimi-mayut-butioriyentiri-260541_.html) (accessed 20 October 2019).
5. Chubatyuk Y. (2018). Shtuchnyi intelekt dlia Ukrainy – ryzyk chy mozhlyvist? [Artificial Intelligence for Ukraine – Risk or Opportunity?] Available at: <https://www.everest.ua/ai-platform/dumka-avtora/shtuchnyy-intelekt-dlya-ukrayiny-ryzyk-chy-mozhlyvist> (accessed: 20 October 2019).
6. Yurchenko Y. (2016). Vplyv shtuchnoho intelektu na ekonomiku ta suspilstvo [Influence of Artificial Intelligence on Economy and Society]. *Economics: Ekonomika: teoriya ta praktyka*, 1, 69–72. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom\\_2016\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2016_1_12) (accessed 20 October 2019).
7. Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2018). Artificial Intelligence, Automation and Work. *The National Bureau of Economic Research*. Available at: <https://www.nber.org/papers/w24196> (accessed 20 October 2019).
8. Annual enterprise statistics for special aggregates of activities (NACE Rev. 2) [data]. (2016). Available at: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs\\_na\\_sca\\_r2&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_sca_r2&lang=en) (accessed 20 October 2019).
9. Dignum, V. (2018). Responsible Artificial Intelligence: Designing AI from Human Values. *ITU JOURNAL: ICT Discoveries*, 1 (1), 1–8.
10. Employment in technology and knowledge-intensive sectors at the national level [data]. (2016). Available at: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (accessed 20 October 2019).
11. Employment, social affairs and inclusion (2019). Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1146> (accessed 20 October 2019).
12. Frey, C.B. & Osborne, M.A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.
13. Furman, J., Seamans, R. (2018). AI and the Economy. Available at: <https://www.nber.org/papers/w24689> (accessed 20 October 2019).
14. Gartner Says By 2020, Artificial Intelligence Will Create More Jobs Than It Eliminates (2017). Available at: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3837763> (accessed 20 October 2019).
15. Japanese insurance firm replaces 34 staff with AI (2015). Available at: <https://www.bbc.com/news/world-asia-38521403> (accessed 20 October 2019).
16. Marr, B. (2018). The 4<sup>th</sup> Industrial Revolution is Here – Are You Ready? Available at: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/08/13/the-4th-industrial-revolution-is-here-are-you-ready/#13c31162628b> (accessed 20 October 2019).
17. New Digital Europe Programme brings 9.2-billion-euro investment between 2021–2027 (2018). Available at: [https://ec.europa.eu/isa2/news/european-commission-has-announced-investment-%E2%82%AC92-billion-align-next-long-term-eubudget-2021\\_en](https://ec.europa.eu/isa2/news/european-commission-has-announced-investment-%E2%82%AC92-billion-align-next-long-term-eubudget-2021_en) (accessed 20 October 2019).
18. Percentage of higher education employees in high tech employment [data] (2016). Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_09\\_20/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_09_20/default/table?lang=en) (accessed 20 October 2019).
19. Percentage of ICT personnel in total employment [data] (2016). Available at: [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_bde15ap&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_bde15ap&lang=en) (accessed 20 October 2019).
20. Percentage of the ICT sector on GDP [data] (2016). Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00074/default/table?lang=en> (accessed 20 October 2019).
21. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. Available at: <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf> (accessed 20 October 2019).
22. Smith, C., McGuire, B., Huang, T., Yang, G. (2006). The history of Artificial Intelligence. Available at: <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/06au/projects/history-ai.pdf> (accessed 20 October 2019).
23. Spector, L. (2006). Evolution of Artificial Intelligence. *Artificial Intelligence*, 170, 1251–1253.
24. The Future of Jobs. Employment, Skills and Work force Strategy for the Fourth Industrial Revolution (2016). Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary) (accessed 20 October 2019).

**Гражевская Н. И.**

**Розум Д. В.**

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

## ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА ПОД ВЛИЯНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

### **Резюме**

В статье обобщены теоретические подходы к трансформации рынка труда под влиянием четвертой промышленной революции, а именно использования искусственного интеллекта. Авторами выявлены противоречивые социально-экономические последствия указанных преобразований, проанализирован мировой опыт государственного регулирования занятости в европейских странах-лидерах использования высоких технологий, обоснованы основные направления совершенствования государственной политики занятости в Украине. Основными социально-экономическими последствиями трансформации рынка труда в условиях Industry 4.0 определены углубление расслоения общества на производителей инноваций и представителей профессий, не связанных с ИТ-деятельностью; рост уровня безработицы вследствие автоматизации рабочих мест; текучесть кадров и угроза возникновения феномена «пробелов в обучении»; появление такого явления, как прекарность; преобразование компаний и «гильдий» работников в основного поставщика социальной защиты населения, уменьшение роли государства в этой сфере; увеличение спроса на работников в сфере ИТ-технологий, превращение уникальных, узко специфических талантов в основной капитал высококонкурентных фирм.

**Ключевые слова:** четвертая промышленная революция, искусственный интеллект, трансформация рынка труда, киберпролетариат, прекарность, совершенствование государственной политики занятости.

**Hrazhevska Nadiia**

**Rozum Daryna**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

## TRANSFORMATION OF LABOR MARKET UNDER THE INFLUENCE OF THE ARTIFICIAL INTELLIGENCE

### **Summary**

The article summarizes theoretical approaches to the transformation of the labor market under the influence of the fourth industrial revolution and the use of artificial intelligence. The authors ground contradictory socio-economic consequences of these transformations, namely: increasing demand for workers in the field of IT technologies, the transformation of unique, very specific talents into the fixed capital of highly competitive firms, on the one hand, and the increase in unemployment due to job automation; the emergence of cyber-proletariat and precariousness, digital division of the society, on the other. The authors rank 20 European countries by the share of high technology sector in GDP, the share of enterprises using industrial and service robots; the share of employees in high technology; the share of employees with higher education in the sphere of high technology and the amount of manufactured goods in the sphere of high technology. The article analyzes the global experience of state employment regulation in the European countries, which are the leaders of the use of high technologies; and grounds the conclusions on increasing the role and importance of the socio-economic policy in this field. This policy must be transformed in the light of new opportunities, risks, and threats posed by the introduction of new technologies. Institutional and organizational regulation of the processes of development and implementation of artificial intelligence is to be made; and relevant consequences for the economy and society are to be thoroughly controlled. The authors identify that urgent measures of the state employment policy under the fourth industrial revolution include the introduction of large-scale educational and social projects of employees' training and retraining, improving antitrust policy to stimulate competition and prevent the abuse of monopoly status. Particular attention needs to be paid to regulating intellectual property rights since in the age of artificial intelligence; innovation-generating workers are the driving force behind the transformation of the economy and the labor market. The authors substantiate the need to adapt the national economy to future transformations of the global economy and the labor market in particular. The article grounds the priority directions of improving the state employment policy in Ukraine in the conditions of the deployment of the fourth industrial revolution and the use of artificial intelligence.

**Keywords:** fourth industrial revolution, artificial intelligence, labor market transformation, cyber-proletariat, precariousness, state employment policy improvement.

## РОЗДІЛ 2

# СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО

## І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-2>**Анісімова О. Ю.**Державна наукова установа  
«Інститут освітньої аналітики»

### ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА МОДЕЛІ

У статті розглянуто основні підходи до визначення сутності поняття інтернаціоналізації вищої освіти. Проаналізовано основні моделі реалізації інтернаціоналізації вищої освіти. Доведено, що елементи глобалізації вищої освіти є широко розповсюдженими і багатоаспектними. Визначено, що у широкому розумінні глобалізація освіти – це тенденція у сфері вищої освіти, яка має міжнародний вплив. Вона включає масову вищу освіту, глобальний ринок для студентів, викладачів та високоосвічених працівників, а також нові технології освіти, що базуються на використанні Інтернету. З іншого боку, інтернаціоналізація – це особливі інструменти політики та ініціативи країн і окремих академічних інститутів та систем, спрямовані на глобальні тенденції. Інтернаціоналізація вищої освіти передбачає політику щодо залучення іноземних студентів, співпрацю з академічними установами і системами в інших країнах, а також відкриття філіалів за кордоном.

**Ключові слова:** інтернаціоналізація вищої освіти, глобалізація вищої освіти, моделі інтернаціоналізації вищої освіти, освітні послуги, зарубіжні філії ЗВО.

**Постановка проблеми.** Система освіти функціонує в умовах постійних змін, це пов'язано з необхідністю її адаптації до умов ринку, які змінюються під впливом процесу глобалізації. У результаті такої адаптації, як правило, відбувається зростання якості освіти та наукових досліджень, що допомагає випускникам вищих закладів освіти та науковцям конкурувати на ринку праці Європи, Азії та Америки.

Елементи глобалізації вищої освіти є широко розповсюдженими і багатоаспектними. До них відносять потік студентів, що перетинають кордон. Іншим напрямом є створення міжнародних відділень та філіалів закладів вищої освіти в інших країнах, що особливо актуально для країн, що розвиваються. У США набувають популярності спеціальні програми, що спрямовані на використання міжнародного підходу до навчання та пропонують міжкультурні навички. Як наслідок, у науковій літературі стає дуже розповсюдженою дискусія щодо сутності інтернаціоналізації вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем інтернаціоналізації вищої освіти присвячено праці таких учених, як Р. Айюбі, Р. Браун, Г. де Віт, Дж. Елкін, А. де Мейер, Дж. Найт, К. Повар, Д. Пул, Р. Рудзкі, П. Скотт, А. Темплер, Дж. Фарнсворс, В. Чан.

**Постановка завдання.** Головною метою цієї роботи є узагальнення наукових підходів до визначення сутності інтернаціоналізації вищої освіти та аналіз її основних моделей реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Поточні тенденції глобалізації та інтернаціоналізації вищої освіти спираються на значну нерівність, яка полягає у нерівності економічного та технологічного розвитку між різними країнами, тому потребує окремого дослідження.

У глобальній науковій системі домінують декілька країн, нові технології належать переважно багатонаціональним корпораціям або ака-

демічним установам із промислово розвинутих країн, а домінування англійської мови створює додаткові переваги для країн, де мова викладання та наукових досліджень англійська. Це означає, що країни, які розвивають національні системи освіти, можуть відчувати значний вплив із боку центрів академічної сили.

Цікавими з теоретичного та практичного погляду є два дослідження, присвячені глобальним тенденціям міжнародної освіти: робота Ганса де Віта «Інтернаціоналізація вищої освіти у Сполучених Штатах та Європі» [1] та дослідження за редакцією Пітера Скотта «Глобалізація вищої освіти» [2]. Де Віт, який тривалий час працював віцепрезидентом із міжнародних зв'язків університету Амстердаму у Нідерландах, у своєму дослідженні проводить ґрунтовний аналіз еволюції та сучасного стану інтернаціоналізації у США та Європі. Хоча він зазначає, що у вищій освіті завжди були присутні міжнародні компоненти (ще за часів середньовічного університету), він підкреслює, що інтернаціоналізація не була пріоритетом академічних установ. Він наголошує, що інтернаціоналізація була викликана різними стимулами залежно від періоду, наприклад у післявоєнний період стимулом виступала політика холодної війни. Своєю чергою, у Європі інтернаціоналізація освіти стала важливою після утворення Європейського Союзу, коли постала необхідність створення такої системи вищої освіти, яка б не лише сприяла мобільності між країнами, а й вихувала європейську свідомість у студентів.

Обидва автори вважають, що тенденції інтернаціоналізації нині визначаються ринковими потребами. ЗВО та академічні установи намагаються стати привабливими для іноземних студентів і налагодити зв'язки з університетами в інших країнах, щоб збільшити свою глобальну присутність. Це часто означає, що викладання здійснюється не лише рідною мовою, а й англійською; проводиться маркетинг навчальних програм для



здобуття вищої освіти; інтелектуальна власність розглядається як товар; ЗВО проводять стратегію, аналогічну прибутковій корпорації.

Обидва дослідження стверджують, що прояви інтернаціоналізації вищої освіти стають усе більш різноманітними. Особливо стрімкий розвиток спостерігався у сфері транснаціоналізації вищої освіти. Основними її формами є філіали і представництва ЗВО в інших країнах, а також спільні навчальні програми за кордоном як з університетами, так і з корпораціями. Дуже часто для викладання використовуються технології дистанційного навчання. Лідерами серед країн, що запроваджують транснаціональні програми, були Австралія та Великобританія. Наприклад, понад 140 тис міжнародних студентів з усього світу навчалися в рамках академічних програм, які пропонували британські університети за кордоном. Своєю чергою, США доволі пізно приєдналися до тенденції транснаціональної освіти, хоча слід зазначити, що Університет Чикаго, Університет Пенсильванії та Університет Темпл намагаються створити партнерство з бізнес-школами за кордоном або запроваджують власні закордонні програми. Також до цієї тенденції приєдналися й інші прибуткові установи та організації.

Слід зазначити, що сьогодні дослідження процесу інтернаціоналізації вищої освіти зосереджені переважно на розвинутих країнах. Одним із небагатьох винятків є робота «Інтернаціоналізація вищої освіти в Індії» за редакцією К.Б. Повара [3], присвячена інтернаціоналізації вищої освіти у країнах, що розвиваються. Основний фокус цього дослідження – система вищої освіти в Індії, однак вона торкається також проблем інтернаціоналізації в інших країнах, що розвиваються. Система освіти в Індії є великою, вона охоплює понад 5,6 млн студентів. Із них 42 тис студентів навчаються за кордоном (США є одним із найбільших реципієнтів цих студентів). Окрім того, до Індії приїжджають на навчання понад 10 тис студентів з інших країн, що розвиваються. У дослідженні також піднімається така серйозна проблема, як «витік мізків». Наприклад, більшість індійських студентів, що навчаються у США, після закінчення навчання не повертаються на батьківщину. Як наслідок, університети Індії намагаються стати більш привабливими для іноземних студентів, зокрема вже відкрито понад 200 навчальних програм для іноземців, за якими навчаються 30 тис студентів. Більше того, у багатьох ЗВО Індії викладання проводиться англійською навіть для місцевих студентів, також у країні діє Національний відкритий університет Індіри Ганді, що пропонує дистанційне навчання. Таким чином, Індія займає особливе місце серед інших країн, що розвиваються, стосовно інтернаціоналізації вищої освіти.

Ураховуючи той факт, що інтернаціоналізація вищої освіти є багатоаспектним явищем, у науковій літературі є багато визначень цього явища. Одним із найрозповсюдженіших визначень є позиція, викладена у роботі Дж. Найта, згідно з якою інтернаціоналізація вищої освіти – це процес інтеграції міжкультурних та міжнародних вимірів у викладанні, дослідженні та адміністративних послугах у межах закладу вищої освіти. Більше того, на даному етапі в рамках ЄС процес інтернаціоналізації включає не лише проблеми освіти, а й економічні, політичні, соціальні, культурні та інші аспекти. Більшість країн-членів розробляє національні стратегії інтернаціоналізації вищої

освіти, які входять до загальної національної стратегії країни [4].

Дослідники також наголошують на одній із ключових переваг залучення ЗВО до процесу інтернаціоналізації. Наприклад, у роботі Дж. Елкіна, Дж. Фарнсворса та А. Темплера наголошується, що підвищення рівня інтернаціоналізації ЗВО безпосередньо пов'язане з переходом установи від такої, що фокусується на навчанні й викладанні (тобто на навчальних програмах), до установи, що має статус дослідницької (тобто основна увага приділяється післядипломному навчанню та прикладним дослідженням) [5].

Своєю чергою, А. де Мейер виділяє декілька чинників, що впливають на інтернаціоналізацію: глобалізація бізнесу змушує студентів бути готовими для роботи на міжнародному ринку; стрімкий розвиток технологій стимулює міжнародне співробітництво на великих відстанях та між різними установами; інтернаціоналізація викладацького персоналу, що працюють у міжнародному робочому просторі; міжнародні стандарти якості та сертифікація [6].

Для аналізу залученості ЗВО до процесу інтернаціоналізації зазвичай використовується модель «зірки». Автори моделі виділяють декілька основних вимірів інтернаціоналізації: (1) міжнародні студенти на бакалаврських та магістерських програмах; (2) міжнародні студенти на програмах на здобуття ступеня «доктор філософії»; (3) програми обміну студентами; (4) програми обміну викладачами; (5) спілкування викладачів під час міжнародних конференцій; (6) навчальні програми, що мають міжнародну спрямованість; (7) міжнародне дослідницьке співробітництво; (8) підтримка міжнародних студентів; (9) міжнародні інституційні зв'язки [5].

Модель участі закладу вищої освіти в процесі інтернаціоналізації включає такі основні компоненти:

(1) Керівництво закладу вищої освіти. Передбачається участь у процесі на всіх організаційних рівнях ЗВО.

(2) Стратегічний план. До нього входять мета, цілі, орієнтири, затрати, діяльність та період реалізації. Наявність стратегічного плану є необхідною умовою участі у процесі інтернаціоналізації.

(3) Інституціоналізація міжнародної освіти. Об'єднання університетів та наукових установ та утворення ними саморегульованих організацій є основою успіху процесу інтернаціоналізації у цілому, оскільки наявність зовнішнього регулювання підвищує довіру до явища.

(4) Інфраструктура для міжнародної освіти. Це наявність професійних викладачів, дослідників, а також іншого персоналу та організаційної одиниці, що відповідає за цей процес (міжнародних студентів, викладачів, навчання за кордоном, міжнародних грантів і контрактів, розвитку факультетів). Зараз вважається, що для реалізації такої діяльності потрібні спеціально підготовлені спеціалісти.

(5) Навчальні програми. Навчальні програми є втіленням філософії ЗВО щодо того, що являє собою вища освіта. Якщо навчання і викладання мають міжнародний аспект, то це показує, що ЗВО підтримує інтернаціоналізацію, а студенти матимуть багато можливостей отримати необхідні навички (друга іноземна мова, стажування за кордоном тощо).

(6) Міжнародні студенти і науковці. Для успішного залучення міжнародних студентів та науков-

ців заклад вищої освіти повинен забезпечити їм підтримку професійного персоналу, що стає визначальним для успіху інтернаціоналізації.

(7) Стажування за кордоном. Є важливим складником інтернаціоналізації, оскільки дає змогу на практиці застосовувати отримані навички міжкультурних комунікацій.

(8) Участь викладачів у міжнародній діяльності. Викладачі є необхідними для реалізації навчальних програм, тому чим більше вони задіяні у міжнародній діяльності, тим більше ймовірність, що вони включатимуть набуті навички і компетенції у процес викладання.

(9) Організація студентського містечка та позааудиторні програми. Тут важливим є організація міжнародних заходів, клубів та студентських гуртків.

(10) Моніторинг процесу. Необхідно відстежувати прогрес процесу інтернаціоналізації ЗВО. Якщо це можливо, рекомендовано розробити систему показників, що дадуть змогу кількісно оцінювати досягнутий прогрес [2].

Що стосується рушійних сил інтернаціоналізації, то тут думки дослідників розділилися. Наприклад, Р. Рудзкі [7] та Д. Пул [8] уважають, що основним стимулом є фінансова мотивація; В. Чан [9] та Р. Айюбі [10] наполягають на міжнародному бренді та статуті; інші дослідники вважають, що ініціатива йде від персоналу. З іншого боку, Р. Браун [11] уважає, що інтернаціоналізація має також певні перешкоди, зокрема фінансові, культурні проблеми, проблеми розвитку та індивідуальні переваги.

Традиційними рушійними силами та мотивацією інтернаціоналізації вищої освіти були політичні та соціальні чинники, що включали потребу та переваги, що можна отримати в результаті міжкультурного розуміння, відносин, миру, справедливості, а також взаємовигода від розвитку. Останнім часом рушійні сили та мотиви інтернаціоналізації стають усе більш різноманітними:

(1) Визнання того, що основні завдання та процес надання вищої освіти (створення, передача та застосування знання) все частіше реалізуються через кордони, а заклади вищої освіти функціонують у глобальному ринковому середовищі.

(2) Позиція, що споживачі вищої освіти (студенти, громади і роботодавці) живуть та працюють у глобальному середовищі, а споживачі «вдома» є одночасно глобальними споживачами.

(3) Потреби суспільства та економіки знань постійно розширюються й є частиною глобального ринкового середовища.

У цілому дослідники схилиються до думки, що інтернаціоналізація – добра стратегія поліпшення ринкових характеристик установи, міжнародної репутації, диверсифікації та створення можливостей для отримання додаткового доходу, яка дає змогу іноземним студентам отримати професійні знання та отримати культурний досвід у середовищі іншої системи освіти. Крім того, вона дає змогу викладачам отримати новий досвід у міждисциплінарних дослідженнях та підвищити рівень їхньої кваліфікації.

Зараз поняття «інтернаціоналізація вищої освіти» активно використовується не лише різними типами ЗВО, а й зустрічається в документах національних урядів та міжнародних організацій, включаючи ЮНЕСКО, Світовий банк та інші неурядові організації. На практиці інтернаціона-

лізація вищої освіти зазвичай передбачає одну чи поєднання декількох видів діяльності:

- міжнародний рух студентів між країнами;
- міжнародний рух викладачів та дослідників;
- інтернаціоналізацію навчальних планів для вищої освіти для кращого розуміння інших народів і культур, а також володіння іноземними мовами;
- міжнародні зв'язки між країнами шляхом відкритих навчальних програм і нових технологій;
- двосторонні зв'язки між урядами та ЗВО в різних країнах для співробітництва у дослідженнях, розробленні навчальних планів, обміні студентами і викладачами, іншої міжнародної діяльності;
- багатонаціональне співробітництво на платформі міжнародних організацій або шляхом створення консорціумів (наприклад, Глобального Університас);

– перенесення освіти до провайдера, що надає освітні послуги на комерційній основі, причому навчання може проходити як на батьківщині студента, так і в країні провайдера.

Вплив глобалізації зумовив зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, що, своєю чергою, призвело до формування політики, спрямованої на залучення кваліфікованих мігрантів з-за кордону. Одним із можливих чинників, що підтримуватиме цей процес, є мобільність студентів під час здобуття вищої освіти. Численні країни, включаючи Сполучені Штати, Японію та Великобританію, намагаються залучити висококваліфікованих мобільних працівників через політику, пов'язану з програмами студентської мобільності [12].

На міграцію робочої сили, яка сформована з випускників університетів, що повністю або частково проходили навчання за кордоном, мають вплив декілька основних чинників. По-перше, це рівень заробітної плати, яку отримуватиме випускник, що, як правило, перевищує рівень оплати в рідній країні. По-друге, є більш м'які чинники, а саме вплив культурного середовища іншої країни, рівень розвиненості її державних та суспільних інститутів, забезпечення захисту громадянських прав тощо.

**Висновки і пропозиції.** Основною рисою наукової літератури про інтернаціоналізацію вищої освіти є той факт, що напрям дослідження та позиція автора визначаються його географічним місцезнаходженням, а також локальними обставинами та проблемами. Слід розрізняти терміни «глобалізація» та «інтернаціоналізація» вищої освіти. Хоча деякі дослідники використовують ці поняття як синоніми, це не зовсім вірно. Зокрема, інтернаціоналізація вищої освіти – це процес інтеграції міжкультурних та міжнародних вимірів у викладанні, дослідженні та адміністративних послугах у межах закладу вищої освіти, тоді як глобалізація вищої освіти – це системи і зв'язки, що встановлюються за межами місцевих і національних кордонів на континентальному, наднаціональному, регіональному та світовому рівнях. Вони можуть бути технологічними, культурними, політичними, економічними та освітніми і приймати форму потоків грошей, товарів і послуг. Незважаючи на те що інтернаціоналізація вищої освіти постійно набуває усе нових форм, здебільшого вона проявляється як міжнародна мобільність студентів, викладачів, уніфікація навчальних програм. Основною ознакою інтернаціоналізації є те, що учасники отримують навички, що необхідні у глобалізованому мультикультурному середовищі.

**Список використаних джерел:**

1. De Wit H. Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A historical, comparative, and conceptual analysis. Greenwood Publishing Group, 2002.
2. Society for Research into Higher Education. The globalization of higher education. Buckingham/Philadelphia : Society for Research into Higher Education & Open University Press, 1998.
3. Powar K. B. (ed.) Internationalization of Indian Higher Education. New Delhi: Association of Indian Universities, 2001. 200 p.
4. Knight J. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of studies in international education*. 2004. Vol. 8(1). P. 5–31.
5. Elkin G., Farnsworth J., Templer A. Strategy and the internationalisation of universities. *International Journal of Educational Management*. 2008. Vol. 22(3). P. 239–250.
6. De Meyer A. Reflections on the globalization of management education. *Journal of Management Development*. 2012. Vol. 31(4). P. 336–345.
7. Rudzki R. E. J. Strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice. Newcastle University, 1998.
8. Poole D. Moving towards professionalism: The strategic management of international education activities at Australian universities and their Faculties of Business. *Higher Education*. 2001. Vol. 42(4). P. 395–435.
9. Chan W.W.Y. International cooperation in higher education: Theory and practice. *Journal of Studies in International Education*. 2004. Vol. 8(1). P. 32–55.
10. Ayoubi R.M., Al-Habaibeh A. An investigation into international business collaboration in higher education organisations: A case study of international partnerships in four UK leading universities. *International Journal of Educational Management*. 2006. Vol. 20(5). P. 380–396.
11. Brown R. Developing effective overseas partnerships: further lessons from Britain. *Journal of International Education*. 1998. Vol. 9. P. 12–19.
12. Waldinger F., Parey M. Studying Abroad and the Effect on International Labor Market Mobility: Evidence from the Introduction of ERASMUS. IZA DP №. 3430. 2008. URL : <http://ftp.iza.org/dp3430> (дата звернення:10.10.2019).

**References:**

1. De Wit H. (2002) Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A historical, comparative, and conceptual analysis. Greenwood Publishing Group.
2. Society for Research into Higher Education. (1998) The globalization of higher education. Buckingham/Philadelphia : Society for Research into Higher Education & Open University Press.
3. Powar K. B. (ed.) (2001) Internationalization of Indian Higher Education. New Delhi: Association of Indian Universities, 200 p.
4. Knight J. (2004) Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of studies in international education*, Vol. 8 (1), pp. 5-31.
5. Elkin G., Farnsworth J., Templer A. (2008) Strategy and the internationalisation of universities. *International Journal of Educational Management*, Vol. 22 (3), pp. 239-250.
6. De Meyer A. (2012) Reflections on the globalization of management education. *Journal of Management Development*, Vol. 31 (4), pp. 336-345.
7. Rudzki R. E. J. (1998) Strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice. Newcastle University.
8. Poole D. (2001) Moving towards professionalism: The strategic management of international education activities at Australian universities and their Faculties of Business. *Higher Education*, Vol. 42 (4), pp. 395-435.
9. Chan W. W. Y. (2008) International cooperation in higher education: Theory and practice. *Journal of Studies in International Education*, Vol. 8 (1), pp. 32-55.
10. Ayoubi R. M., Al-Habaibeh A. (2006) An investigation into international business collaboration in higher education organisations: A case study of international partnerships in four UK leading universities. *International Journal of Educational Management*, Vol. 20 (5), pp. 380-396.
11. Brown R. (1998) Developing effective overseas partnerships: further lessons from Britain. *Journal of International Education*, Vol. 9, pp. 12-19.
12. Waldinger F., Parey M. (2008) Studying Abroad and the Effect on International Labor Market Mobility: Evidence from the Introduction of ERASMUS. IZA DP No. 3430. URL: <http://ftp.iza.org/dp3430> (accessed 10 October 2019).

**Анисимова О. Ю.**

ГНУ «Институт образовательной аналитики»

## ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ: СУЩНОСТЬ И МОДЕЛИ

### Резюме

В статье рассмотрены основные подходы к определению сущности понятия интернационализации высшего образования. Проанализированы основные модели реализации интернационализации высшего образования. Доказано, что элементы глобализации высшего образования являются широко распространенными и многоаспектными. Определено, что в широком смысле глобализация образования – это тенденция в сфере высшего образования, которая имеет межнациональное влияние. Она включает массовое высшее образование, глобальный рынок для студентов, преподавателей и высокообразованных работников, а также новые технологии образования, основанные на использовании Интернета. С другой стороны, интернационализация – это особые инструменты политики и инициативы стран и отдельных академических институтов и систем, направленные на глобальные тенденции. Интернационализация высшего образования предусматривает политику по привлечению иностранных студентов, сотрудничество с академическими учреждениями и системами в других странах, а также открытие филиалов за рубежом.

**Ключевые слова:** интернационализация высшего образования, глобализация высшего образования, модели интернационализации высшего образования, образовательные услуги, зарубежные филиалы ЗВО.

Anisimova Olga

SSI «Institute of Educational Analytics»

## EDUCATION SERVICES INTERNATIONALIZATION: DEFINITION AND MODELS

**Summary**

The article discusses the main approaches to defining the concept of internationalization of higher education. The basic models of the implementation of the internationalization of higher education are analyzed. It is proved that elements of globalization of higher education are widespread and multidimensional. It is determined that globally, the globalization of education is a trend in higher education, which has an international impact. It includes mainstream higher education, a global marketplace for students, faculty, and skilled workers, as well as new Internet-based education technologies. On the other hand, internationalization is a specific policy instrument and initiative of countries and individual academic institutes and systems that focuses on global trends. Although the internationalization of higher education is constantly taking on new forms, in most cases it manifests itself as an international mobility of students, teachers, unification of curricula. The main feature of internationalization is that participants acquire the skills needed in a globalized multicultural environment. Internationalization of higher education envisages a policy of attracting foreign students, cooperation with academic institutions and systems in other countries, as well as the opening of branches abroad. The education system is operating under constant change, due to the need to adapt it to market conditions that are changing under the influence of globalization. As a result of such adaptation, there is usually an increase in the quality of education and research that helps graduates of higher education and scientists to compete in the labor markets of Europe, Asia and America. The main outcomes of internationalization should be new skills that students acquire. In particular, they should receive intercultural competences and this should help to increase employment. Here, the author places a major role on international mobility, however, the disadvantage is the fact that only students directly participating in it benefit. In general, the researchers note that it is not possible to say with absolute certainty that students would not be able to acquire the same skills if they were educated in their home country.

**Keywords:** internationalization of higher education, globalization of higher education, models of internationalization of higher education, education services, foreign branches of HEIs.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-3>

Кібук Т. М.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## ВИГОДИ ТА ВИТРАТИ ВІД ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Потреби сьогодення вимагають від національних держав виходити та ефективно конкурувати на міжнародному ринку, що є досить проблемним для окремої країни, тому виникає стійка тенденція до інтеграційних процесів на світовому рівні. У роботі проаналізовано та систематизовано основні витрати, пов'язані зі вступом України до ЄС, серед основних з яких можна виділити соціальні, витрати, пов'язані з модернізацією власного законодавства згідно зі стандартами ЄС, та витрати, пов'язані з приведенням до європейських стандартів таких сфер діяльності, як телекомунікації, транспорт, виробництво та передача електропостачання, навколишнє середовище, інша інфраструктура, ядерна безпека, охорона зовнішніх меж, захист тварин та ін. Проведено дослідження основних переваг, які може отримати країна від входу до ЄС, серед яких – лібералізація торгівлі, збільшення прямих іноземних інвестицій, кошти ЄС на поліпшення інфраструктури й підвищення фінансових показників та ін.

**Ключові слова:** євроінтеграція, Європейський Союз, витрати, вигоди, міжнародний ринок.

**Постановка проблеми.** Швидкість змін на глобальному світовому ринку спричиняє необхідність швидкої та ефективної реакції з боку національних держав, що дуже часто не є можливим для виконання власними силами, саме тому більшість сучасних країн намагається об'єднатися або увійти до вже існуючих об'єднань держав. Не оминула така тенденція й Україну. Оскільки Україна розташована на Європейському континенті, то зрозумілою є тенденція до об'єднання з європейськими країнами. Саме це і спричиняє актуальність питання європейської інтеграції України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблемних аспектів євроінтеграції сучасних країн присвячено праці багатьох міжнародних дослідників та економістів, серед яких: G. Amitsis, A. Andronikidis, R.C. Avila, J. Bergman, A.P. Bitzenls, J.L. Campos, A. Hemerijck, M. Mussa, I.C. Ломакіна та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на те що питання євроінтеграції є предметом багатьох досліджень у контексті визначення її переваг, на разі не вирішеною є проблема висвітлення не тільки вигід, а й витрат від процесу євроінтеграції для України.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є систематизація та узагальнення наявних та можливих витрат та вигід від європейської інтеграції України в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** За останні роки намітилася стійка тенденція в Україні до саме євроінтеграції, основним кроком якої є вступ до Європейського Союзу. Дане прагнення набуло свого закріплення в Конституції України (ст. 102). Однією з причин такої тенденції є високій рівень добробуту та соціального захисту населення ЄС.

Більшість учених приділяє найбільшу увагу вивченню саме переваг від входу до України

до ЄС, однак поряд із перевагами існують і певні витрати, які має понести держава від даного важливого кроку. Крім того, переваги, які може отримати новий член ЄС, за останніми дослідженнями, слід очікувати тільки у довгостроковій перспективі (понад 10 років), а в коротко- та середньостроковій перспективі такі країни будуть нести здебільшого втрати, що суттєво перевищать вигоди від вступу до ЄС.

Більше того, для отримання статусу країни – кандидата до ЄС Україні доведеться стикнутися з витратами, пов'язаними з підготовкою до вступу, більшу частину з яких країні доведеться покривати власними силами. Аналіз сучасних публікацій щодо проблем євроінтеграції показав, що всі витрати, які можуть понести країни під час підготовки до вступу в ЄС, можна об'єднати в такі групи:

1. Витрати, пов'язані з модернізацією власного законодавства згідно зі стандартами ЄС, а також його імплементацією та виконанням на всіх рівнях. Окрім того, необхідним буде також створення ефективної державної адміністрації та відповідних установ. Даний вид витрат у грошовому вимірі порівняно з іншими є доволі низьким, згідно з останніми дослідженнями, – 5–10% від усіх загальних інвестицій [5].

Даний вид витрат є дуже різноманітним, оскільки до нього входять також витрати на подолання традицій законодавчого нігілізму, недовіри та неповаги до органів правопорядку, державних установ, законів та традицій демократії. Крім того, необхідно буде вирішити питання щодо міграції та імміграції, особливо робочої сили, а також подолання злочинності. Все це потребує не тільки грошових, але й часових витрат на реалізацію в сучасних умовах України. Проте деякі кроки у цьому напрямі вже почалися в Україні після підписання та ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2017 р.

2. Витрати, пов'язані з приведенням до європейських стандартів таких сфер діяльності, як телекомунікації, транспорт, виробництво та передача електропостачання, навколишнього середовища, іншої інфраструктури, ядерної безпеки, охорона зовнішніх меж, захист тварин та ін. Дана група витрат вже потребує суттєво більших грошових вливань із боку держави (близько 25–35% від загальних інвестицій), оскільки досить мало уваги приділялося цим сферам діяльності в останні роки. Крім того, введення даних стандартів призведе в короткостроковій перспективі до різкого зниження конкурентоспроможності багатьох видів вітчизняної продукції. Так, за окремими оцінками, тільки на досягнення стандартів ЄС у сфері довкілля для країн Східної та Центральної Європи необхідно витратити не менше 122 млрд євро [5].

3. Витрати пов'язані з модернізацією виробничих потужностей, що буде стосуватися таких галузей економіки, як сфера послуг, сільське господарство та промисловість. У даних галузях має бути проведено модернізацію відповідно до сучасних екологічних структурних та технологічних стандартів. Оскільки країна, яка прагне стати кандидатом, має бути конкурентоспроможною не тільки на єдиному ринку ЄС, а й на світовому, що вимагає створювати високоякісну продукцію відповідно до сучасних стандартів, дана група витрат буде однією з найбільш затратних як у грошовому вимірі (близько 60–65% від загальних

інвестицій), так і у часовому. Адже впровадити такі масштабні зміни в нашій країні за невеликий період часу з урахуванням суттєвого браку коштів є практично неможливим.

4. Соціальні витрати, в яких має бути приділено увагу соціальному рівню життя країни, приведено до стандартів ЄС сфери здоров'я, освіти та безпеки населення, вирішено питання забезпечення зайнятості населення та подолання зубожіння населення, крім того, вирішено питання з подолання проблеми безробіття. У цій сфері необхідно проводити нову соціальну політику, яка має враховувати не тільки традиційні соціальні ризики (н/п, інвалідність, хвороба, безробіття та ін.), а й охоплювати такі нові ризики та виклики (н/п, неповна сім'я, відсутність у особи необхідних компетенцій, що призводить до довгострокового безробіття тощо) [7, с. 83]. Усе це вимагатиме також достатньо великої кількості грошових надходжень, а також суттєвих змін у нашому суспільстві.

Деякі дослідники також звертають увагу на такий вид затрат, як загроза ринковій позиції вітчизняних виробників, що є однією з найбільш серйозних витрат для будь-якої країни, що входить до ЄС, адже витрати на виробництво вітчизняної продукції є суттєво більшими, ніж у країнах із розвинутою економікою, які використовують останні технології виробництва; крім того, якість продукції національних підприємств часто не є достатньою для конкуренції з європейськими підприємствами.

Також слід звернути увагу на такий різновид витрат держави, як зменшення самостійності в процесі прийняття рішень, оскільки рішення, прийняті на рівні ЄС, будуть завжди переважати над рішеннями національного уряду. Враховуючи різні потреби та передумови країн, це також викликає деякі занепокоєння.

Суттєва диференціація країн у межах ЄС, а також їхні неоднакові можливості та різні інтереси призводять до того, що реалізація ними міжнародних економічних зв'язків призводить до різних результатів. Так, слід розуміти, що найбільшу вигоду від такої євроінтеграції зазвичай отримують економічно розвинені та політично стабільні країни. Це пояснюється тим, що саме ці розвинені країни виробляють зараз найбільш трудомістку та наукову продукцію, а також експорт капіталу зараз є найбільш доходною формою сучасного бізнесу [3].

Однак і країни зі слабкою економікою за вступу до таких міжнародних організацій, як ЄС, також переслідують власні інтереси. При тому, що вони не можуть отримувати надмірно високі доходи, тим не менше їм надаються можливості та засоби для більш швидкого зростання та досягнення рівня економічно розвинених країн. Саме такий шлях свого часу проходили такі країни, як Австралія, Південна Корея та Японія, а також проходять Малайзія, Сінгапур та Тайвань.

Провідні міжнародні економісти та дослідники [1; 2; 5; 6] виокремлюють найбільш вірогідні вигоди від вступу до ЄС:

1. Збільшення торгівлі та потоків капіталу, оскільки для країн-членів є доступ до більшої кількості ринків, у тому числі й міжнародного ринку. Самостійна участь як сильного конкурента на світовому ринку для сьогоденного рівня розвитку економіки України є практично не можливою, однак як частина ЄС країна зможе брати більш активну участь на міжнародному ринку.

2. Поліпшення інфраструктури за рахунок створення структурних фондів, які надаються країнам – членам ЄС.

3. Підвищення ВВП, згідно з дослідженнями Романо Проді, для країн – нових членів ЄС прогнозується зростання ВВП на 5–8 процентних пунктів і тільки на 1 процентний пункт для вже існуючих членів ЄС [5].

4. Зниження ризику для бізнесу шляхом сприяння макроекономічній, політичній та правовій стабільності, адже країни, які нестабільні політично та мають воєнні конфлікти, не можуть стати членом ЄС. Окрім того, посилення стандартів бухгалтерського обліку дає змогу підвищувати прозорість ведення бізнесу та ділових показників, а наявність спільної системи регуляторних та сертифікаційних стандартів значно полегшує ведення бізнесу по всій Європі.

5. Поліпшення якості та рівня життя через запровадження європейських стандартів у сфері соціального захисту населення. Нові члени приймають політику ЄС щодо захисту навколишнього середовища та боротьби зі злочинністю, наркотиками та нелегальною міграцією, а також соціальними аспектами, які сприяли б поліпшенню якості життя своїх громадян. Зазвичай тісна інтеграція з відкритими, більш розвиненими та розвиненими економіками може призвести до прискореного зростання та підвищення рівня життя.

6. Використання ефективних методів виробництва шляхом інтеграції нових технологій, вартість яких буде частково покриватися за рахунок фондів ЄС. Це дасть змогу суттєво підвищити продуктивність та конкурентоспроможність українських підприємств, що є головною умовою для збільшення експорту продукції в Україні.

7. Зниження цін на товари, що пов'язано з існуванням вільного ринку.

8. Підвищення добробуту, як показало дослідження, використання Мічиганської моделі світового виробництва та торгівлі у країнах Східної Європи дало змогу очікувати зростання добробуту країни на 3,8–7,3% для країн, що входили до ЄС [2].

9. Лібералізація торгівлі, чому сприяє зниження сільськогосподарських та торгових тарифів, що відображено в європейських угодах. Це призводить до зниження реальних торгових витрат, а для країн – членів ЄС – до поліпшення своєї торговельної рівноваги.

10. Підвищення рівня якості освіти та зайнятості. ЄС уже надає допомогу країнам-кандидатам через такі свої програми, як TEMPUS, CARDS та ERASMUS. Ці та інші програми дають змогу підвищити мобільність викладачів та студентів університетів, підвищити рівень національних досліджень через співпрацю між освітніми установами.

11. Збільшення прямих іноземних інвестицій. У зв'язку з низьким рівнем місцевих заощаджень іноземний капітал стає необхідним для ефективної перебудови та модернізації української економіки. Наслідком вступу до ЄС буде зниження політичних ризиків, створення ефективного ринку, тому можна обґрунтовано говорити про збільшення числа іноземних інвестицій у країну.

12. Наявність доступу до різних фондів допомоги для країн ЄС, до яких входять як фонди допомоги наявним членам (CAP, Структурний фонд та ін.), так і фонди допомоги країнам – кандидатам до ЄС, серед яких – IPA, CARDS, PHARE та ін.

Окрім перерахованих вигід, слід також звернути на такі суттєві переваги від євроінтеграції, як стабільність цін, створення ефективної ринкової економіки.

Отже, як видно з аналізу основних груп вигід та витрат, пов'язаних із підготовкою до вступу до ЄС, Україні доведеться пройти досить непростий шлях, який потребує суттєвих інвестицій та рушійних змін у суспільстві. Сьогодні в процесі євроінтеграції Україна знаходиться лише на першому кроці (із шести наявних), чому сприяло підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

**Висновки і пропозиції.** Отже, вступ до ЄС може приносити вигоди країнам-членам різними шляхами, серед яких – лібералізація торгівлі, збільшення прямих іноземних інвестицій, кошти ЄС на поліпшення інфраструктури та підвищення фінансових показників та ін. З іншого боку, такий крок потребує серйозних витрат, пов'язаних із транзакційними витратами, змінами фінансової, грошово-кредитної, соціальної політики, а також великими інвестиціями в технології та інші сектори економіки країни, тому потрібно більш детально дослідити існуючий досвід щодо вступу до ЄС інших країн із близькою до України економікою, а також зробити кількісний та якісний аналіз вигід та витрат від євроінтеграції, що буде основою для подальших розробок автора статті та інших дослідників та економістів.

#### Список використаних джерел:

1. Mussa M. Factors Driving Global Economic Integration. *International monetary fund*, 2000. URL : <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp082500> (дата звернення: 01.11.2019).
2. Bitzenis A.P., Andronikidis A. Cost and benefits of integration in the European Union and in the Economic Monetary Union (EMU): ResearchGate, 2006. URL : <https://www.researchgate.net/publication/26451561> (дата звернення: 05.11.2019).
3. Европейская интеграция: Справочник 24, 2019. URL : [https://spravochnik.ru/ekonomika/regionalizaciya/ponyatie\\_integracii\\_v\\_ekonomike/evropeyskaya\\_integraciya/](https://spravochnik.ru/ekonomika/regionalizaciya/ponyatie_integracii_v_ekonomike/evropeyskaya_integraciya/) (дата звернення: 10.11.2019).
4. The European Union: a people-centered agenda. An International Perspective: OECD, Paris, 2019. 52 с. URL : <http://www.oecd.org/eu/The-European-Union-a-people-centred-agenda.pdf> (дата звернення: 07.11.2019).
5. Dumitrasco M. The costs, benefits and challenges of integration into the EU: ResearchGate, 2009. URL : <https://www.researchgate.net/publication/236010689> (дата звернення: 03.11.2019).
6. European Neighbourhood Policy And Enlargement Negotiations: An official website of the European Union, 2019. URL : [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/overview\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/overview_en) (дата звернення: 12.11.2019).
7. Ломакина И.С. Социальная политика ЕС в процессе европейской интеграции: становление, развитие, реализация. *Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств*. 2008. № 3(15). С. 77–84.

#### References:

1. Mussa M. (2000) Factors Driving Global Economic Integration [International monetary fund], available at: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp082500> (accessed 01 November 2019).
2. Bitzenis A.P., Andronikidis A. (2006) Cost and benefits of integration in the European Union and in the Economic Monetary Union (EMU) [ResearchGate], available at: <https://www.researchgate.net/publication/26451561> (accessed 05 November 2019).

3. European Integration (2019) [A Guide24] Available at: [https://spravochnick.ru/ekonomika/regionalizaciya/ponyatie\\_integracii\\_v\\_ekonomike/evropeyskaya\\_integraciya/](https://spravochnick.ru/ekonomika/regionalizaciya/ponyatie_integracii_v_ekonomike/evropeyskaya_integraciya/) (accessed 10 November 2019).
4. The European Union: a people-centered agenda. An International Perspective (2019): OECD, Paris. – 52 с. – Available at: <http://www.oecd.org/eu/The-European-Union-a-people-centred-agenda.pdf> (accessed 07 November 2019).
5. Dumitrasco M. The costs, benefits and challenges of integration into the EU (2009) [Research Gate]. – Available at: <https://www.researchgate.net/publication/236010689> (accessed 03 November 2019).
6. European Neighbourhood Policy And Enlargement Negotiations (2019) [An official website of the European Union]. – Available at: [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/overview\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/instruments/overview_en) (accessed 12 November 2019).
7. Lomalina I. S. (2008) Sotsial'naya politika ES v protsesse evropeyskoy integratsii: stanovlenie, razvitie, realizatsiya [Social policy in the process of European integration: formation, development, realization] Bulletin of the Chelyabinsk State Academy of Culture and Arts]]], no. 3 (15), pp. 77-84.

**Кибук Т. Н.**

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

## ВЫГОДЫ И ЗАТРАТЫ ОТ ЕВРОПЕЙСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ УКРАИНЫ

### Резюме

Потребности сегодняшнего дня требуют от государств выходить и эффективно конкурировать на международном рынке, что является достаточно проблемным для отдельной страны, поэтому возникает устойчивая тенденция к интеграционным процессам на мировом уровне. В работе проанализированы и систематизированы основные расходы, связанные со вступлением Украины в ЕС, среди основных из которых можно выделить такие, как социальные затраты, затраты, связанные с модернизацией собственного законодательства согласно стандартам ЕС, и затраты, связанные с приведением к европейским стандартам таких сфер деятельности, как телекоммуникации, транспорт, производство и передача электроэнергии, окружающая среда, другая инфраструктура, ядерная безопасность, охрана внешних границ, защита животных и др. Проведено исследование основных выгод, которые может получить страна от вступления в ЕС, среди которых – либерализация торговли, увеличение прямых иностранных инвестиций, средства ЕС на улучшение инфраструктуры и повышение финансовых показателей и др.

**Ключевые слова:** евроинтеграция, Европейский Союз, расходы, выгоды, международный рынок.

**Kibuk Tetyana**

SHHE “Kyiv National Economic University  
named after Vadim Hetman”

## BENEFITS AND COSTS FROM EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE

### Summary

The needs of today require nation states to enter and compete effectively in the international market, which is quite problematic for a particular country, and so there is a steady tendency for global integration processes. In Ukraine, these trends have taken a clear course on European integration, which was enshrined in the country's Constitution. The largest association on the European continent is the European Union, which is why this research focuses on the analysis of this international association of countries. The main costs related to Ukraine's accession to the European Union were analyzed and systematized, the main ones being social costs, costs related to the modernization of own legislation in line with EU standards and costs related to bringing them to the European standards in such areas as telecommunications, transport, production and transmission of electricity, the environment, other infrastructure, nuclear safety, external borders, animal welfare and others. Highlights the main challenges facing the country, which wants to enter the European Union, in particular, the threat to the domestic position of national producers due to defects in product quality and high production costs, as well as the loss of autonomy in decision-making process by the countries – EU members and is subordinate to its management units. The main benefits of the EU accession are investigated, including trade liberalization, increasing foreign direct investment, EU funds for improving infrastructure and improving financial performance, increasing trade and capital flows, increasing GDP, reducing business risk, improving quality and the standard of living of the population, raising the level of well-being and education in the country, opportunities to enter the international market, creating an efficient economy, stabilizing prices, using effective methods of production and the access of new technology and know-how. The modern place of Ukraine in the process of European integration has been identified and the main possible directions of further research in this field have been identified.

**Keywords:** European integration, European Union, costs, benefits, international market.

УДК 339.92(075.8)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-4>**Рогач О. І.**

Інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**БАГАТОНАЦІОНАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗВИТОК ТЕОРІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

У статті проаналізовано предмет науки міжнародного бізнесу, показано, що фокус економічного аналізу проблематики міжнародного бізнесу спрямований на зарубіжну діяльність фірм, що здійснюють прямі іноземні інвестиції та міжнародне виробництво. Обґрунтовано термінологію назви цих фірм, доведено доцільність використання терміна «багатонаціональні підприємства» (БНП), оскільки багатонаціональність є головною рисою міжнародного виробництва та глобальних ланцюжків створення вартості. При цьому аргументовано пріоритетність сутнісних рис міжнародних фірм та другорядність кількісних критеріїв класифікації багатонаціональних корпорацій. Продемонстровано еволюцію теоретичних досліджень багатонаціональних підприємств, надано характеристику методології різних течій економічної думки щодо міжнародного бізнесу корпорацій. В цьому контексті розглянуто структуру теоретичної школи міжнародного бізнесу, яка розвивається на фундаменті різних течій економічних думки та узгально мікро- та макроекономічні погляди на складний предмет цієї науки. Виокремлено декілька періодів розвитку теорії міжнародного бізнесу, зокрема ранній етап розвитку, період еkleктичної парадигми та сучасний етап, який свідчить про актуалізацію нових підходів до аналізу багатонаціональних підприємств. Аргументовано необхідність подальшої еволюції теорії міжнародного бізнесу, що спричинено складністю й багатогранністю міжнародного виробництва та багатонаціональних підприємств, модифікацією їх зарубіжних транзакцій та розвитком мережевих аутсорсингових зв'язків.

**Ключові слова:** багатонаціональні підприємства, прямі іноземні інвестиції, міжнародне виробництво, транснаціональні корпорації, міжнародний бізнес.

**Постановка проблеми.** Тенденції руху капіталу багатонаціональних підприємств (БНП), їх багатогранний вплив на економіку країн, що приймають, не можуть бути глибоко проаналізовані без осмислення теоретичних аспектів виникнення й функціонування БНП, причин організації ними мережі міжнародного виробництва. Зростання могутності сучасних міжнародних фірм, широкий діапазон форм їх діяльності, охоплення операціями більшості країн світу обумовлюють надзвичайну актуальність теорії багатонаціональних підприємств, яка повинна дати відповіді на багато нових викликів сучасної інтернаціоналізації капіталу та виробництва. Наприклад, розвиток нових організаційних та інституційних систем міжнародного виробництва примушує по-новому подивитися на переваги великих традиційних БНП, які слугували «класичними» прикладами процесу інтернаціоналізації другої половини ХХ ст. Нова парадигма інноваційного розвитку корпорацій та перехід більшості БНП до мережевих каналів створення знань висувають багато питань щодо традиційних переваг власності та інтерналізації й нового характеру взаємовідносин між головними компаніями та філіями в процесі контролю над ключовими активами фірми. Нарешті, фрагментація виробництва вимагає розкриття переваг нових екстерналізованих механізмів організації та контролю над створенням вартості, а також нових детермінант розміщення окремих сегментів міжнародного виробництва БНП.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика прямих іноземних інвестицій, міжнародного виробництва та діяльності багатонаціональних фірм перебувала в центрі уваги багатьох дослідників міжнародного бізнесу. Основи теорії багатонаціональних підприємств заклали ще С. Гаймер, Дж. Даннінг, П. Баклі, А. Ругман, які у своїх численних працях показали сутність, характерні риси та особливості сучасних міжнародних фірм [1, с. 10–25; 2, с. 224–228]. Більш пізні роботи У. Зандера, Б. Когута, С. Гошала, Р. Бартлета висвітлили нові риси БНП та еволюцію зарубіж-

ної експансії цих фірм [3, с. 625–630; 4, с. 12–31]. Згодом Г. Джереффі, Т. Стерджін, Дж. Хампрі, Дж. Лі та їх послідовники розвинули інституціональну та управлінську течії дослідження сучасного міжнародного виробництва, показали особливості організації глобальних ланцюжків створення вартості БНП та управлінських систем цих фірм [5, с. 78–83]. У вітчизняній науковій літературі питання прямих іноземних інвестицій та багатонаціональних фірм висвітлюють С. Якубовський, Т. Родіонова, Т. Деркач, А. Куфак [31; 32]. У зв'язку з цим актуальною задачею постає демонстрація розвитку теорії міжнародного бізнесу, основних етапів цього процесу та формування предмета дослідження цієї наукової школи.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є демонстрація еволюції концептуальних та методологічних основ аналізу багатонаціональних підприємств, розкриття предмета та основних етапів розвитку сучасної теорії міжнародного бізнесу, виявлення головних напрямів економічних досліджень діяльності багатонаціональних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.**

*Теорія міжнародного бізнесу: фокус на багатонаціональних підприємствах.*

До 1970-х років предмет дисципліни міжнародний бізнес мав переважно прикладний характер. Вона не була повністю інтегрована в економічну науку. Дослідження сфери міжнародного бізнесу тоді перебувало під впливом економістів, які, як правило, розглядали торговельні та інвестиційні відносини між країнами на макrorівні. В теоретичному аспекті зарубіжне виробництво та експортна діяльність компаній розглядалися як альтернативи. Від 1970-х років у фокусі досліджень цієї науки опинилися прямі іноземні інвестиції та багатонаціональні підприємства. Це сталося не випадково. Саме в цей час активність таких міжнародних корпорацій почала стрімко зростати, їх вплив на світову економіку став настільки відчутним, що привернув увагу вчених, громадськості та політичних діячів.



За останні сорок років школа міжнародного бізнесу виросла в потужну науку, що базується на солідному теоретичному фундаменті. Ключовим питанням її теорії, як сформулював його Джон Даннінг, стало таке: «Чому деякі фірми володіють унікальними ресурсами та компетенціями на відміну від своїх конкурентів з інших країн, і чому вони використовують деякі з цих переваг спільно з немобільними закордонними активами?».

Водночас наука міжнародного бізнесу не перетворилась на суто абстрактну теорію, вона зберегла прикладний характер. В центрі багатьох сучасних концепцій міжнародного бізнесу постає підприємець, менеджер фірми, що здійснює міжнародне виробництво та інші зарубіжні операції. Такий зв'язок між глибокою теорією та прикладними задачами пов'язаний зі ще одним ключовим питанням науки міжнародного бізнесу: «Що зумовлює міжнародний успіх або провал зарубіжних операцій фірми; яка стратегія міжнародного бізнесу здатна забезпечити використання її унікальних ресурсів, щоб досягти конкурентоспроможності за кордоном?».

Попри тривалі дискусії щодо предмета молоді динамічної науки, на початку ХХІ ст. сформувався консенсус з цього питання. Практично всі світові авторитети цього напрямку економічних досліджень визначили, що фокус економічного аналізу проблематики міжнародного бізнесу повинен бути спрямований на багатонаціональні корпорації. Один із відомих вчених у цій сфері Я. Аароні свого часу зазначив, що першим кроком наукових розробок міжнародного бізнесу має бути з'ясування того, чому деякі фірми є глобальними, а інші – ні. Серед інших головних завдань цієї науки він називав пояснення різної послідовності форм міжнародного бізнесу та інвестицій багатонаціональних фірм в різних країнах. Чи є ці шляхи інтернаціоналізації однаковими чи відмінними для БНП з різних країн або з різних регіонів? Як визначив професор Уортонської бізнес-школи Б. Когут, сфера міжнародного бізнесу охоплює міжнародну діяльність фірм, їх взаємодію з урядами, конкурентами, персоналом. Вона шукає відповідь не тільки на питання, чому міжнародні фірми йдуть за кордон, але й на питання про те, як вони це роблять [26, с. 153–160].

*Термінологія багатонаціональних фірм.*

Теорія багатонаціональних фірм, яка посідає центральне місце в науковій школі міжнародного бізнесу, має порівняно недавнє походження. Справді, терміни «багатонаціональні підприємства», «транснаціональні корпорації», «глобальні компанії» були створені тільки в кінці 1960-х і на початку 1970-х років. До того часу фірми, які розміщували підприємства по збільшенню вартості поза національними межами, називалися багатотериторіальними фірмами або частіше – фірмами, що займаються іноземним інвестуванням.

Пионерні роботи С. Гаймера започаткували у 1960–1970-х роках дослідження ПП як нового спеціального напрямку економічної теорії. С. Гаймер одним із перших звернув увагу на необхідність розрізнення прямих іноземних інвестицій від портфельних з урахуванням критеріїв прямого контролю над зарубіжними активами. Він назвав фірми, що мають дочірні підприємства за кордоном, багатонаціональними компаніями [7, с. 23–40]. Аналогічну термінологію використовував Ч. Кіндлбергер, який у своїй теорії «монополістичних переваг» розвинув і посилив аргументи теорії ринкової влади С. Гаймера [8].

Ще одну ранню теорію інтернаціоналізації виробництва та вивозу капіталу обґрунтував Р. Вернон [9, с. 190–198]. Хоча найбільш інтернаціоналізовану групу міжнародних фірм цей дослідник називав глобальними компаніями, загалом він остаточно закріпив назву багатонаціональних підприємств за фірмами, що здійснюють зарубіжні прямі інвестиції [10, с. 255–267]. У подальшому відомі авторитети в галузі міжнародного бізнесу, зокрема А. Ругман, Р. Кейвз, П. Баклі, підкреслювали більш точну змістову основу назви «багатонаціональні підприємства» порівняно з іншими дефініціями цих фірм [11; 12].

У світовій економічній літературі досі зустрічаються кілька термінів для позначення компанії, що мають міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій (багатонаціональні, міжнародні, транснаціональні, глобальні, наднаціональні, супернаціональні, інтернаціональні тощо). Такі компанії зареєстровані в одній країні, але здійснюють виробництво й інші ділові операції в інших країнах.

Слід визнати, що різні національні економічні школи мають свої традиції щодо назви таких фірм. Наприклад, в економічній літературі США та Японії домінує поняття «багатонаціональна корпорація» (фірма, підприємство). В економічній літературі країн Західної Європи можна зустріти всі такі назви, наприклад «транснаціональні корпорації», «багатонаціональні корпорації», «глобальні корпорації».

Історично у 80–90-х роках ХХ ст. у вітчизняній літературі склалася думка про те, що за приналежністю капіталу компанії, які здійснюють міжнародне виробництво, можна поділити на два види, а саме транснаціональні корпорації та багатонаціональні корпорації. При цьому доводилося, що між ними існують певні відмінності, тому доцільно виокремлювати ці два типи міжнародних фірм.

Вважалося, що транснаціональні компанії є національними за капіталом та контролем, але міжнародними за сферою операцій. Вони мають зарубіжні активи, що виникли на базі ПП. Хоча такі корпорації створюють всесвітню мережу філій, їх материнська компанія належить капіталу однієї країни. Позначення «транснаціональний» підкреслювало зв'язок корпорації з капіталом конкретної нації.

Щоб обґрунтувати доцільність такого поділу, наголошувалося на тому, що багатонаціональні компанії, на відміну від транснаціональних, контролюються капіталом двох або більше країн. Вони також мають глобальну мережу філій, але до того ж мають міжнародне розосередження акціонерного капіталу. Як приклад багатонаціональних фірм називалися англо-голландські компанії «Ройял Датч/Шел» та «Юнілевер», німецько-бельгійська компанія «Агра-Геварт», англо-італійська компанія «Данлоп-Піреллі», англо-американсько-канадська компанія «Інтернешл Нікел Ко».

На користь вищезазначеної термінології міжнародних компаній часто свідчило те, що більшість сучасних корпорацій, які мають зарубіжні філії, за контролем є однонаціональними (американські, британські, японські тощо), тобто мають форму транснаціональних фірм. Водночас зазначалося, що кількість багатонаціональних корпорацій досить невелика. Це обумовлено тим, що об'єднання капіталів різних країн для організації глобально функціонуючої корпорації – справа досить складна. Тут часто виникають проблеми, пов'язані з різними юрисдикціями, політикою

урядів, подвійним оподаткуванням та крос-культурним менеджментом.

У перших фундаментальних дослідженнях експертів ООН, що з'явилися у 1970-х роках, усі компанії, які здійснювали міжнародне виробництво, називалися багатонаціональними ("multinational corporations"), або скорочено БНК ("MNC"). Проте незабаром чисельні огляди та дослідження експертів ООН почали вживати термінологічне позначення «транснаціональна корпорація» ("transnational corporation"), або скорочено ТНК ("TNC"). Формально зміна цієї назви була викликана проханням групи латиноамериканських країн, які створювали спільні, так звані багатонаціональні фірми згідно з програмою інтеграційних заходів Андського пакту і не хотіли, щоб такі компанії плутали з міжнародними корпораціями промислово розвинених країн.

Водночас, на думку експертів ООН, нова назва точніше й конкретніше відображала головну особливість компаній, які здійснювали ПП та міжнародне виробництво, а саме перенесення бізнесу за національні кордони своїх домашніх країн. Відтоді позначення ТНК почали вживати в усіх офіційних виданнях ООН, зокрема ЮНКТАД. Його також використовував найавторитетніший міжнародний аналітичний і статистичний огляд із проблем ПП "World Investment Report" упродовж майже тридцяти років [13, с. 5–24].

Однак теоретичні дослідження сутності, причин появи міжнародних фірм не довели вагомі аргументи для поділу їх на транснаціональні та багатонаціональні компанії. Навпаки, практично всі течії наукової школи міжнародного бізнесу робили висновок про однотипність якісних рис цих фірм. Вони акцентували увагу на тому, що сутність компаній, що здійснюють зарубіжний бізнес, набагато точніше та глибше, ніж риса «транснаціональний характер операцій», характеризує ознака «багатонаціональне виробництво». Без ознаки багатонаціональності не можна зрозуміти особливості діяльності таких фірм. Саме з багатонаціональністю діяльності цих компаній, про що свідчить економічна школа промислової організації, пов'язана більшість конкурентних переваг таких фірм. З огляду на це всі фундаментальні теорії міжнародних фірм віддають перевагу терміну «багатонаціональні підприємства» (фірми, корпорації, компанії).

Додаткові аргументи на користь терміна БНП.

Практика міжнародного бізнесу та надзвичайно високі темпи процесу інтернаціоналізації фірм останніми десятиріччями також поставили під сумнів доцільність вищенаведеної традиційної типології міжнародних компаній.

1) З 80-х років ХХ ст. більшість ПП мала форму злиттів і поглинань, що значно ускладнювало національну ідентифікацію міжнародної фірми. Внаслідок цього взаємне переплетення капіталу набуло небачених раніше розмірів. Воно супроводжується обміном акцій між компаніями, що об'єднуються, або створенням спільних компаній, які виконують функції оперативних холдингів, зазвичай доповнюється «пакетом угод» про спільне використання виробничих потужностей філій, координацію наукових розробок і розподіл ринків збуту. Нині транскордонні злиття є одним із головних шляхів інтернаціоналізації фірм.

2) В умовах глобалізації світової економіки дедалі більше корпорацій продають свої акції на міжнародних фондових біржах (стратегія так званої глобальної емісії). Зростаюча інтеграція

міжнародних фінансових ринків значно посилює тенденцію розмиття національної приналежності. Такі міжнародні корпорації, як "Sony", "Toyota Motor", "Fiat", "KLM", "British Petroleum", "Daimler", продають свої акції на Нью Йоркській фондовій біржі. Водночас акції американських корпорацій "IBM", "General Motors" тощо входять до лістингу Лондонської, Брюссельської, Паризької, Франкфуртської фондових бірж. Транскордонний лістинг ще більше ускладнює визначення національної «прописки» корпорацій. Власники цих акцій стають резиденти різних країн.

3) Інтернаціоналізація середніх і малих фірм, поширення «глобальних стартапів» надали поштовх новому феномену, який дістав назву «народжені глобальними» або «міжнародні нові підприємства». Такі глобальні стартапи часто взагалі не є корпораціями, тобто акціонерними товариствами. В структурі їх власників переважають венчурні інвестори багатьох країн. Це надає додаткові аргументи відмови від колишньої класифікації ТНК та БНК, яка наголошує на існуванні цих фірм саме у формі корпорацій.

4) Існування транзитних пунктів проходження величезних обсягів ПП (Гонконг, Сінгапур або інші офшорні юрисдикції) також унеможлиблює точне визначення національного походження капіталу значної кількості міжнародних фірм. Існує багато прикладів, коли зареєстровані тут БНП, насправді належать групам власників зовсім інших країн. Нарешті, мережевий характер сучасних міжнародних компаній ще більше «розмиває» їх приналежність до певних країн. Незалежні субпідрядні учасники мереж компанії-флагмана одночасно можуть бути включені в системи міжнародного виробництва інших фірм. Кожна з таких глобальних виробничих мереж, як правило, включає фірми різних країн, що робить сам процес створення вартості справді багатонаціональним.

Зважаючи на всі ці аргументи та тенденції, експерти ЮНКТАД із прямих іноземних інвестицій та міжнародних фірм вирішили відмовитись від терміна «транснаціональні корпорації» й надалі використовувати в офіційних публікаціях цієї організації термін «багатонаціональні підприємства» [14, с. 4–30; 15, с. 3–25]. Головний акцент у цій назві зроблено саме на багатонаціональність створення вартості, а не на однонаціональність походження або власності фірм. Цей термін підкреслює також те, що не всі компанії, що здійснюють міжнародний бізнес, є корпораціями, але вони всі є підприємствами.

Показово, що викладання дисципліни міжнародного бізнесу на батьківщині цієї науки, а саме США, також базується на незмінній термінології багатонаціональних корпорацій (підприємств). Це засвідчують практично всі підручники з цього предмета, видані в цій країні.

Багатонаціональне підприємство – це підприємство, що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми зарубіжними філіями. Головними критеріями, що відрізняють багатонаціональні підприємства від національних фірм, які здійснюють зовнішньоекономічну експортно-імпорتنу діяльність, є вивезення капіталу та створення підконтрольних підприємств у різних країнах світу. Якщо національні компанії здійснюють лише експортно-імпортні операції товарів і послуг, то БНП організують зарубіжне (міжнародне) виробництво товарів і послуг. Саме існування зарубіжного виробництва визначає специ-

фічні риси БНП як форми структурної організації бізнесу, а саме їх організаційні моделі, стратегію підприємницької діяльності, напрями внутрішньо корпоративного руху товарів та фінансових ресурсів. Залежно від галузевої спрямованості БНП це міжнародне виробництво охоплює різні види діяльності, що створюють або додають вартість, зокрема виробництво готової продукції та напівфабрикатів, надання різноманітних послуг, здійснення наукових розробок.

У 70-80-х роках ХХ ст. в літературі з міжнародного бізнесу також часто використовувалися кількісні критерії виміру БНП (кількість зарубіжних філіалів або країн, де здійснюють бізнес фірми, питома вага зарубіжних продажів, активів або зайнятих тощо). Однак згодом стало зрозуміло, що ці показники мають другорядне значення. Самостійно, тобто у відриві від головних якісних характеристик, вони не можуть бути базою для визначення БНП.

Слід також зазначити, що за останні декілька десятиріч змінилося уявлення про сам об'єкт дослідження міжнародного бізнесу. У 1960–1980-х роках дослідники вважали, що великі масштаби компанії, її домінуючий вплив на ринок є незаперечними ознаками багатонаціонального підприємства. Як зазначав один із основоположників школи міжнародного бізнесу П. Баклі, на початку розвитку цієї науки БНП розглядалися як унітарні, монолітні компанії. «Стандартне» багатонаціональне підприємство походило з промислово розвинутих країн, було приватним, виробничим, мало однорідну бізнес-культуру та переважно належало капіталістам однієї держави. Спростування цього стереотипу зайняло деякий час, поки теорія вийшла за ці штучні межі [16, с. 75].

Особливості сучасної інтернаціоналізації світової економіки, втягування в цей процес середніх і навіть дрібних компаній примушують переглянути значення кількісних характеристик БНП. Теорія міжнародного бізнесу повинна була дати відповіді на такі зміни контингенту багатонаціональних підприємств та обґрунтувати причини успішних міжнародних операцій фірм, що докорінно відрізнялися від традиційних БНП-гігантів.

Отже, хоча досі можна зустріти різну термінологію фірм, що організують міжнародне виробництво, проте більшість видань зарубіжної навчальної та наукової літератури з міжнародного бізнесу використовує поняття «багатонаціональні підприємства або корпорації», тому ми вважаємо доцільним вживати термін «багатонаціональне підприємство» як загальний синонім усіх назв фірм, що здійснюють міжнародний бізнес на основі ПП.

#### *Архітектура теорії міжнародного бізнесу.*

Зростання могутності сучасних багатонаціональних підприємств, широкий діапазон форм їх діяльності, охоплення операціями більшості країн світу обумовили надзвичайну актуальність розроблення теорії міжнародного бізнесу. За минулі десятиріччя як зарубіжна, так і вітчизняна література поповнилася значною кількістю змістовних досліджень теоретичних аспектів міжнародного виробництва, вивозу капіталу, інтернаціоналізації виробничо-інвестиційної діяльності корпорацій, стратегічного менеджменту та маркетингу багатонаціональних компаній.

Водночас складність і багатогранність БНП, динамічність і модифікація їх зарубіжних транзакцій обумовили різні теоретичні підходи до аналізу сутності та характеристик діяльності цих фірм. Наявність різних теоретичних шкіл

вивчення міжнародних бізнесу обумовлена низкою причин.

По-перше, формування науки міжнародного бізнесу відбувалося на фундаменті різних наявних економічних шкіл. Її вихідними джерелами стали окремі течії загальної економічної теорії, наприклад теорії промислової організації, зростання фірми, теорії інновацій, конкурентоспроможності, теорії міжнародного руху капіталу, міжнародної торгівлі, розміщення виробництва, стратегічного менеджменту, мережевої економіки. Природно, що в межах різних підходів до аналізу міжнародного бізнесу фірм, що сформувалися у 1970–1980-х роках, був зроблений різний акцент на вищезгаданих розділах загальної економічної теорії.

По-друге, має місце складність об'єкта дослідження науки міжнародного бізнесу. Різноманітність типів міжнародного виробництва БНП (ресурсно-базовий, імпортозаміщувальний, експортно орієнтований або глобально орієнтований) обумовлює значну варіативність моделей їх міжнародних операцій. Кожний з типів міжнародного виробництва має свої особливості, по-різному впливає на ринок стратегії та організаційну структуру бізнесу. Суб'єктами міжнародного бізнесу є не тільки великі підприємства, але й середні й навіть малі фірми. Різні школи теоретичних досліджень мають суттєві відмінності в аналізі такої специфіки суб'єктів міжнародних економічних транзакцій.

По-третє, розвиток теорії міжнародного бізнесу відбувався в площині конвергенції домінуючого мікроекономічного підходу (теорії промислової організації або теорії зростання фірми) з мезоекономічним (наприклад, теорії конкуренції, життєвого циклу галузі або стратегічних альянсів) та навіть макроекономічним підходами (концепції фрагментації міжнародного виробництва, нової економічної географії, глобальних ланцюгів створення вартості). Вивчення міжнародних операцій фірм на цих різних рівнях економічного аналізу об'єктивно відображувало багатогранність як самих багатонаціональних підприємств, так і їх впливу на бізнес-середовище.

Історично перші міжнародні компанії виникли ще у другій половині ХІХ ст. В працях Карла Маркса, Рудольфа Гілфердінга, Джона Міля ми можемо знайти перший аналіз вивозу капіталу та підприємницької діяльності фірм по за межі своєї країни базування. Однак тільки майже через сто років була сформована теорія багатонаціональних підприємств, яка стала основою розвитку всієї науки міжнародного бізнесу.

#### *Етапи розвитку теорії міжнародного бізнесу.*

Сучасну теорію міжнародного бізнесу заснували видатні вчені С. Гаймер, Дж. Даннінг, П. Баклі, М. Кессон, А. Ругман, П. Кругман, М. Портер та інші. Саме вони заклали фундаментальні основи теоретичних знань про міжнародні підприємства та зарубіжні операції фірм. Серед цієї когорти основоположників особливе місце належить С. Гаймеру. Попри нечисленні твори та нетривале життя, цей вчений запропонував новаторські погляди та був першим, хто випробував нові методологічні підходи до дослідження міжнародного бізнесу. Зараз є дуже популярним називати нові концепції парадигмою, цей термін стає все більш поширеним в економічній науці. Однак одним із тих, хто справді заслуговує на те, щоб його теоретичні дослідження називали новою парадигмою міжнародного бізнесу, був С. Гай-

мер. Його теорія прямих іноземних інвестицій та багатонаціональних підприємств докорінно відрізнялась від поглядів та підходів, що панували в економічній науці тоді. Вона пропонувала піонерну гіпотезу причин вивозу капіталу, існування міжнародних фірм та особливостей їх зарубіжних стратегій [17].

В кінці 1960-х та на початку 1970-х років праці С. Гаймера були відомі небагатьом його колегам, але завдяки їх використанню в подальших дослідженнях Дж. Даннінга, П. Баклі, М. Кессона, А. Ругмана та інших вчених сьогодні ідеї С. Гаймера загальновідомі й визнані всіма фахівцями з міжнародного бізнесу. С. Гаймер був першим, хто обґрунтував сутність прямих іноземних інвестицій як контролю фірми над її специфічними активами, розмежував ПІІ та портфельні інвестиції, показав міжнародні стратегії багатонаціональних фірм щодо захоплення ринків іноземних країн. Багато сучасних концепцій міжнародного бізнесу базуються на ідеях цього вченого про роль знань та інновацій у створенні конкурентних переваг БНП, важливості ресурсів фірми для її успіху на міжнародному ринку, інтерналізації специфічних переваг компанії як засобу контролю над її ключовими компетенціями тощо.

Тоді як інші дослідники розвивали подібні погляди на БНП щодо їх монополістичної конкуренції та монополістичних переваг (Ч. Кіндлбергер), особливостей руху їх міжнародних інвестицій та перенесення виробництва в інші країни (Р. Вернон), комбінації управлінської здатності та ресурсів (Е. Пенроуз), Редінзька школа міжнародного бізнесу (Університет Редінгу, Великобританія) дала наступний надзвичайно потужний поштовх розвитку цієї науки. Головними натхненниками цього прориву в дослідженнях теорії міжнародного бізнесу стали П. Баклі, М. Кессон та Дж. Даннінг, що працювали тоді в цьому університеті. Перші два вчені були одними з піонерів заснування нової школи міжнародних економічних досліджень, а саме школи інтерналізації, що базувалась на ідеях та методології Р. Кооза. Вони застосували ці ідеї до міжнародного середовища та діяльності багатонаціональних фірм [18, с. 32–66].

Теорія інтерналізації протягом останніх чотирьох десятиріч набула великого поширення як фундаментальна методологічна база досліджень міжнародного бізнесу. Вона змогла пояснити причини необхідності прямого контролю фірм над їх дочірніми підприємствами з огляду на сутність недосконалостей ринку та екстермальних відносин. П. Баклі, М. Кессон, Д. Тіс проаналізували різні аспекти таких недосконалостей ринку й довели, що інтерналізація суттєво зменшує операційні витрати бізнесу багатонаціональних фірм, отже, надає їм ключові конкурентні переваги над місцевими компаніями. Аналогічні висновки, що органічно посилювали аргументи школи інтерналізації, надали Р. Кейвз, Ж. Геннарт у концепції транзакційних витрат. Контроль над секретами фірми та її знаннями й запобігання їх потраплянню до конкурентів розглядався як ключова стратегія успіхів фірми на міжнародних ринках [19].

Дослідження теорії міжнародного бізнесу з часом набуло широкого діапазону, охопило питання форм та механізмів зарубіжних операцій фірм, стратегічного менеджменту та маркетингу, вибору місць розташування закордонних підрозділів. Нові аргументи щодо цих питань надали ресурсна теорія (Дж. Барні), яка вбачала причини виникнення фір-

мових конкурентних переваг у наявності унікальних ресурсів; фінансові теорії БНП, які акцентували увагу на міжнародній диверсифікації активів та додаткових перевагах ПІІ щодо зниження ризиків портфеля (Р. Алібер, Д. Лессард).

Школа досліджень міжнародного бізнесу була збагачена окремим напрямом, який концентрувався на питаннях стратегічного менеджменту міжнародних фірм. Г. Перлмуттер, Д. Стопфорд та Л. Велс на основі накопиченого емпіричного матеріалу висунули нові гіпотези щодо класифікації БНП, їх організаційної побудови та моделей управління. Додатково до цього стратегічна теорія БНП М. Портера виявила особливості моделей менеджменту та маркетингу цих фірм в різних галузях та обґрунтувала детермінанти конкурентних переваг фірм. «Генеричні» конкурентні переваги М. Портера стали основою формування теорії стратегічного менеджменту БНП та практики бізнесу багатьох міжнародних фірм.

Новий етап розвитку науки міжнародного бізнесу засвідчила поява в другій половині 1970-х років еkleктичної теорії Джона Даннінга. Редінзька школа міжнародного бізнесу знову продемонструвала свої позиції лідера в розробленні методології та теорії багатонаціональних підприємств. Гіпотеза Дж. Даннінга про необхідність поєднання піонерних підходів теорій С. Гаймера та Ч. Кіндлбергера зі здобутками школи інтерналізації П. Баклі та М. Кессона відкрила нові перспективи досліджень у цьому напрямі [20, с. 163–190]. Цей вчений доповнив та збагатив положення зазначених концепцій ідеями макроекономічних підходів (К. Коджіма, Т. Озава), що наголошували на важливості аналізу порівняльних переваг країни для пояснення міжнародних операцій фірм. Категорії «переваги власності», «переваги інтерналізації» та «переваги розміщення» стали трьома опорними колонами архітектури нової потужної теорії, що згодом отримала у світовій економічній літературі назву «Парадигма Даннінга» [21, с. 19].

Майже тридцять років ця теорія домінувала в дослідженнях з міжнародного бізнесу, що заслужено визначило її парадигмальний характер у формуванні цієї науки. І сам Дж. Даннінг, і його численні прихильники та послідовники розвивали та збагачували еkleктичну теорію. Одну з таких вдалих спроб, наприклад, засвідчила концепція інвестиційного шляху розвитку Р. Науулі та Дж. Даннінга, яка пов'язувала аналіз припливів та відпливів ПІІ з країни з характеристиками її порівняльних переваг, роллю державної політики та інструментами регулювання діяльності іноземних фірм [22, с. 3–12].

Хоча еkleктична теорія досі посідає важливе місце в школі досліджень міжнародного бізнесу, паралельно з нею інші наукові підходи вивчали причини та наслідки діяльності багатонаціональних підприємств з позицій теорії розташування, просторової економіки, регіоналізації та міжнародної політичної економії. Теорії нової економічної географії (П. Кругман, Е. Венабльс), фрагментації міжнародного виробництва (Г. Кержковскі, Дж. Гроссман, Е. Россі-Хансберг) та глобальних ланцюжків створення вартості (Г. Дзеревффі, Т. Стерджін) намагалися показати сучасні тенденції міжнародного бізнесу фірм у глобальному економічному середовищі [23, с. 2–11]. В центрі уваги цих підходів перебували питання оптимізації географічної дисперсії бізнес-операцій БНП, кластеризації діяльності фірм, аналізу економічної дистанції між зарубіжними локаціями та

проблеми стратегічного менеджменту мереж створення доданої вартості компаній [24, с. 483–499; 25, с. 593–595]. Деякі дослідники (А. Ругман) ставили під сумнів глобальний характер бізнесу БНП й доводили, що більшість таких фірм є регіональними за своєю діяльністю [26, с. 479–488].

Протягом усього періоду еволюції школи міжнародного бізнесу ще два напрями теорій висували взаємо протилежні аргументи та пояснення процесу інтернаціоналізації фірм. Тривала дискусія між ними значно збагатила теорію багатонаціональних підприємств, хоча не привела до узгодження позицій опонентів. Школа Упсала, яка базувала свої дослідження на емпіричних матеріалах скандинавських компаній, доводила поступовість процесу виходу фірми на зарубіжні ринки. Як показали її засновники Я. Йохансон, Я. Вальне, така поетапність інтернаціоналізації визначається неготовністю керівництва БНП прийняти ризики незнайомих ринків та швидко долати «психологічну відстань» між країнами. На відміну від цих тверджень, два інших підходи, що отримали назву «міжнародні нові підприємства» та «народжені глобальними», спростовували поступовість розвитку міжнародного бізнесу фірм. Б. Овіат, П. МакДугал, Г. Найт, Т. Кавузгіл хоча з різних позицій, проте виявили, що значна частина фірм, особливо середніх та малих, успішно здійснює надзвичайно швидко інтернаціоналізацію. Ці ідеї стали викликом традиційній теорії БНП і примусили по-новому поглянути на причини міжнародних операцій фірм [27, с. 29–41].

Це один напрям розвитку сучасної науки міжнародного бізнесу основну увагу зосереджує на ролі компетенцій, знань, досвіду та механізмах створення цих унікальних ресурсів в процесі мережевої бізнес-діяльності фірм. Піонерні дослідження цього підходу були зроблені ще у 1990-х роках у працях Б. Когута та У. Зандера, які запропонували «засновану на знаннях теорію багатонаціональної фірми». Ця теорія пояснювала причини розвитку міжнародного бізнесу фірм з позицій існування «мовчазних» або «прихованих» знань, що «вкарбовані» в організаційні структури та специфічний контент фірми. Друга течія економічної літератури досліджувала мережевий харак-

тер сучасного міжнародного бізнесу. С. Гошал та Р. Бартлет обґрунтували міжорганізаційну теорію БНП, яка дала нове визначення цим фірмам як диференційованим мережам, А. Ругман запропонував концепцію флагманських мережевих БНП, а П. Баклі висунув ідею «глобальної мережевої фабрики». Мережева теорія не тільки проаналізувала нові форми організації міжнародного бізнесу фірм, але й показала новий механізм створення знань і компетенцій, що визначає ключові риси конкурентоспроможності глобальних мережевих компаній [28, с. 603–625].

Сучасна теорія міжнародного бізнесу уособлює складну архітектуру традиційних та новітніх теоретичних підходів дослідження різних сторін діяльності багатонаціональних фірм, їх взаємовідносин із національним, регіональним та глобальним бізнес-середовищем. Вона еволюціонує та збагачується, відображуючи нові тенденції та реалії зарубіжної діяльності фірм [29; 30].

**Висновки і пропозиції.** За останні сорок років школа міжнародного бізнесу пройшла значний шлях свого розвитку. Починаючи із 60-х років ХХ ст. молода наука намагалася сформулювати основні принципи своєї методології та окреслити предмет дослідження. В центрі досліджень теорій міжнародного бізнесу перебувала міжнародна фірма, або, як згодом було названо, багатонаціональне підприємство. Хоча досі вчені та політичні діячі інколи використовують різноманітні назви фірм, що здійснюють зарубіжну виробничу та інвестиційну діяльність, абсолютна більшість сучасних теорій міжнародного бізнесу віддає перевагу терміну «багатонаціональне підприємство» як такому, що найглибше відображує сутність організації, стратегічного менеджменту та бізнесу таких інституцій. Сучасна наука міжнародного бізнесу охоплює різні течії дослідження багатонаціональних підприємств. Вона має складну архітектуру, що відображає неоднорідність методології та варіацію підходів до вивчення багатонаціональних фірм. Протягом останніх десятиріч спостерігалась певна інтеграція окремих течій дослідження БНП, водночас постійно з'являються нові розгалуження традиційних підходів до вивчення сутності та окремих аспектів діяльності таких фірм.

#### Список використаних джерел:

1. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment. MIT Press, 1976. 253 p.
2. Buckley P.J. Internalization Thinking: From the Multinational Enterprise to the Global Factory. *International Business Review*. 2009. Vol. 18. № 3. P. 224–235.
3. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*. 1993. Vol. 24. P. 625–646.
4. Bartlett Ch., Ghoshal S. Managing across borders: The transnational solution. Boston, MA : Harvard Business School, 1989. 328 p.
5. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. J. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 2005. Vol. 12. P. 78–104.
6. Kogut B. International Business. *Foreign Policy*. 1998. No. 110. Special Edition : Frontiers of Knowledge. P. 152–165.
7. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment. MIT Press, 1976. 253 p.
8. American Business Abroad. Six Lectures on Direct Investment. Ch. P. Kindleberger. New Haven and London, Yale University Press. 1969. 210 p.
9. Vernon R. International Investment and International Trade in Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 1966. Vol. 80. No. 2. P. 190–207.
10. Vernon R. The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 1979. Vol. 41. No. 4. P. 255–267.
11. Rugman A. The regional multinationals: MNEs and “global” strategic management. Cambridge University Press, 2005. 327 p.
12. Caves R. Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press, 1996. 270 p.
13. World Investment Report 2002. Transnational corporations and export competitiveness. Geneva and New York : United Nations, 2002. 347 p.
14. World Investment Report 2015: Reforming International Investment Governance. Geneva and New York : United Nations, 2015. 208 p.
15. World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy. Geneva and New York : United Nations, 2017. 236 p.
16. Buckley P. The Contribution of internalization theory to international business: New Realities and unanswered questions. *Journal of World Business*. 2016. Vol. 51. P. 74–82.

17. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment. MIT Press, 1976. 253 p.
18. Buckley P., Casson M. The Future of Multinational Enterprise. London : Macmillan, 1976. P. 32–66.
19. Caves R. Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press, 1996. 270 p.
20. Dunning J. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*. 1990. Vol. 9. P. 163–190.
21. Dunning J. The Theory of International Production. *International Trade Journal*. 1988. No. 3. P. 19.
22. Dunning J., eds. The Investment Path Revisited: Some Emerging Issues. *Foreign Direct Investment and Government: Catalyst for Economic Restructuring*. London, New York, 1996. P. 1–41.
23. Gereffi G., Stacey F. The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis. Challenges and Opportunities for Developing Countries. World Bank Policy Research Working Paper. Washington, DC : World Bank. 2010. 58 p.
24. Krugman P. Increasing Returns and Economic Geography. *The Journal of Political Economy*. 1991. Vol. 99. No. 3. P. 483–499.
25. Grossman G., Rossi-Handsberg E. Task Trade between Similar Countries. *Econometrica*. 2012. Vol. 80. No. 2. P. 593–629.
26. Rugman A., Chang O. Does the regional nature of multinationals affect the multinationality and performance relationship? *International Business Review*. 2010. No. 19. P. 479–488.
27. Oviatt B., McDougall P. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. 2005. Vol. 36. No. 1. P. 29–41.
28. Ghoshal S., Bartlett Ch. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*. 1990. Vol. 15. No. 4. P. 603–625.
29. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу : підручник. Київ : ВПЦ Київський Університет, 2018. 687 с.
30. Рогач О. Багатонаціональні підприємства. Київ : ВПЦ Київський Університет, 2019. 387 с.
31. Yakubovskiy S., Rodionova T., Derkach T. Impact of foreign investment income on external positions of emerging markets economies. *Journal Transition Studies Review*. 2019. Vol. 26. No. 1. P. 81–91.
32. Yakubovskiy S., Rodionova T., Kyfak A. Inflow of Foreign Capital as a Factor of the Development of Current Accounts of the Eastern European Countries. *Journal Transition Studies Review*. 2019. Vol. 26 (2) P. 3–14.

### References:

1. Hymer S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. MIT Press.
2. Buckley P.J. (2009). Internalization Thinking: From the Multinational Enterprise to the Global Factory. *International Business Review*. Vol. 18. No. 3, pp. 224–235.
3. Kogut B., Zander U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*. Vol. 24, pp. 625–646.
4. Bartlett Ch., Ghoshal S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA : Harvard Business School.
5. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T.J. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. Vol. 12, pp. 78–104.
6. Kogut B. (1998). International Business. *Foreign Policy*. No. 110, Special Edition: Frontiers of Knowledge, pp. 152–165.
7. Hymer S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. MIT Press.
8. *American Business Abroad*. (1969). Six Lectures on Direct Investment. Ch. P. Kindleberger. New Haven and London, Yale University Press.
9. Vernon R. (1966). International Investment and International Trade in Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80. No. 2, pp. 190–207.
10. Vernon R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Vol. 41. No. 4, pp. 255–267.
11. Rugman A. (2005). *The regional multinationals: MNEs and “global” strategic management*. Cambridge University Press.
12. Caves R. (1996). Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press.
13. World Investment Report 2002. *Transnational corporations and export competitiveness*. Geneva and New York : United Nations.
14. World Investment Report 2015: Reforming International Investment Governance. Geneva and New York : United Nations.
15. World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy. Geneva and New York : United Nations.
16. Buckley P. (2016). The Contribution of internalisation theory to international business: New Realities and unanswered questions. *Journal of World Business*. Vol. 51, pp. 74–82.
17. Hymer S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. MIT Press.
18. Buckley P., Casson M. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*. London : Macmillan. pp. 32–66.
19. Caves R. (1996). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University Press.
20. Dunning J. (1990). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*. Vol. 9, pp. 163–190.
21. Dunning J. (1988). The Theory of International Production. *International Trade Journal*. No. 3, pp. 19.
22. Dunning J., eds. (1996). The Investment Path Revisited: Some Emerging Issues. *Foreign Direct Investment and Government: Catalyst for Economic Restructuring*. London, New York, pp. 1–41.
23. Gereffi G., Stacey F. (2010). *The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis. Challenges and Opportunities for Developing Countries*. World Bank Policy Research Working Paper. Washington, DC : World Bank.
24. Krugman P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *The Journal of Political Economy*. Vol. 99. No. 3, pp. 483–499.
25. Grossman G., Rossi-Handsberg E. (2012). Task Trade between Similar Countries. *Econometrica*. Vol. 80. No. 2, pp. 593–629.
26. Rugman A., Chang O. (2010). Does the regional nature of multinationals affect the multinationality and performance relationship? *International Business Review*. No 19, pp. 479–488.
27. Oviatt B., McDougall P. (2005). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*. Vol. 36. No. 1, pp. 29–41.
28. Ghoshal S., Bartlett Ch. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*. Vol. 15. No. 4, pp. 603–625.
29. Rogach O. (2018). *Teorii mizhnarodnoho biznesu [Theories of international business]*. Textbook. Kyiv : VPC Kiev University [in Ukrainian].
30. Rogach O. (2019). *Bahatonatsionalni pidpriemstva [Multinational enterprises]*. Textbook. Kyiv : VPC Kiev University [in Ukrainian].
31. Yakubovskiy S., Rodionova T., Derkach T. (2019). Impact of foreign investment income on external positions of emerging markets economies. *Journal Transition Studies Review*. Vol. 26. No. 1. P. 81–91.
32. Yakubovskiy S., Rodionova T., Kyfak A. (2019). Inflow of Foreign Capital as a Factor of the Development of Current Accounts of the Eastern European Countries. *Journal Transition Studies Review*. Vol. 26 (2). P. 3–14.

**Рогач А. И.**

Институт международных отношений  
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

## МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

### Резюме

В статье проанализирован предмет науки международного бизнеса, показано, что фокус экономического анализа проблематики международного бизнеса направлен на зарубежную деятельность фирм, осуществляющих прямые иностранные инвестиции и международное производство. Обоснована терминология названия этих фирм, доказана целесообразность использования термина «многонациональные предприятия» (МНП), поскольку многонациональность является главной чертой международного производства и глобальных цепочек создания стоимости. При этом аргументированы приоритетность сущностных характеристик международных фирм и второстепенность количественных критериев классификации многонациональных корпораций. Продемонстрирована эволюция теоретических исследований многонациональных предприятий, представлена характеристика методологии различных течений экономической мысли по вопросам международного бизнеса корпораций. В этом контексте рассмотрена структура теоретической школы международного бизнеса, которая развивается на фундаменте различных течений экономических мысли и обобщает микро- и макроэкономические взгляды на сложный предмет этой науки. Выделены несколько периодов развития теории международного бизнеса, в частности ранний этап развития, период эклектической парадигмы и современный этап, которой свидетельствует об актуализации новых подходов к анализу многонациональных предприятий. Аргументирована необходимость дальнейшей эволюции теории международного бизнеса, что вызвано сложностью и многогранностью международного производства и многонациональных предприятий, модификацией их зарубежных транзакций и развитием сетевых аутсорсинговых связей.

**Ключевые слова:** многонациональные предприятия, прямые иностранные инвестиции, международное производство, транснациональные корпорации, международный бизнес.

**Rogach Oleksandr**

Institute of International Relations  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

## MULTINATIONAL ENTERPRISES AND INTERNATIONAL BUSINESS THEORY DEVELOPMENT

### Summary

The article analyzes the subject of international business research, it shows that the focus of economic analysis of international business problematics currently is directed on foreign activity of firms with foreign investments and international production. The paper reveals the key features of terminology and definition of these firms as well as the traditional classification of such companies in Ukrainian economic literature. It argues term “multinational enterprises” (MNE), since multinationality is the main feature of international production and global value creation chains. The paper considers additional arguments for using the term multinational enterprises, such as the diffusion of national property due to cross-border mergers and acquisitions, global share issues on international capital markets, the growth in the number of global startups, as well as the multinational nature of innovation processes, value chains and management teams of such companies. In this sense, priority is given to the essential features of international firms but not the quantitative criteria for the classification of multinational corporations. The article shows the evolution of theoretical studies of multinational enterprises, describes the methodology of different trends of economic thought on the issues of international business. In this context, it describes the international business theoretical school structure and highlights different approaches of economic thought, micro and macroeconomic views on the complex subject of this science. The paper discusses several periods of the international business theory development, such as the early stage of development, the period of the eclectic paradigm, and the modern stage, which shows the actualization of new approaches to the analysis of multinational enterprises. It focuses on further evolution of international business theory, which is caused by the complexity and diversity of international production and multinational enterprises, the modification of their foreign transactions and the development of network outsourcing connections.

**Keywords:** multinational enterprises, foreign direct investments, international production, transnational corporations, international business.

## РОЗДІЛ 3

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 334.78

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-5>

Дюк А. А.

Вінницький національний аграрний університет

### СУЧАСНА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ

У статті здійснено теоретико-методичне дослідження характеристик сутності та організаційно-економічних особливостей соціального підприємництва. Проведено порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду розвитку цього явища в сучасних умовах. Визначено, що соціальне підприємство є інноваційною формою організації соціально спрямованої діяльності, яка відповідає засадам концепції сталого розвитку економіки і суспільства. Виокремлено базові ознаки соціального підприємництва для проведення класифікації зазначених суб'єктів господарювання. Наведено різні моделі соціальних підприємств, які практикуються в країнах із високорозвинутою економікою. Здійснено характеристику соціальних підприємств, а також їх організаційних моделей з оцінкою можливостей застосування в Україні.

**Ключові слова:** соціальне підприємство, соціальне підприємство, соціальна модель, організаційна форма, суспільство, держава.

**Постановка проблеми.** Пошук людством інноваційних шляхів задоволення суспільних потреб у різних секторах господарської та соціально-економічної діяльності здійснюється безперервно. Соціальний сектор нещодавно визнано сектором підприємницької діяльності, а саме – соціального підприємництва. Для України зазначена сфера є зовсім новою на практиці і не системно дослідженою в науці. Із цього приводу виникає потреба вивчення зарубіжного досвіду і дослідницького виявлення засад вітчизняної практики. Загальна важливість проблеми соціального підприємництва полягає у тому, що воно є чинником становлення моделі національної економіки, яка відповідає тим критеріям прогресивності й сталості. Зокрема, відзначаємо необхідність порівняльного оцінювання досвіду розвитку соціального підприємництва, виокремлення країн – набувачів позитивного досвіду, а також можливості його поширення на вітчизняну практику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблеми розвитку соціального підприємництва як явища, складника господарського механізму сучасної економіки, як визначив М. Маринович [1], відзначено працями А. Шептицького; розроблення даних ідей виявлено нами у публікаціях М. Юнуса [2], М. Куц [3], І. Босак [4], М. Наумової [5], Н. Добрової [6], Д. Попович [7], В. Звонар [8] та ін. Ними розкрито термінологічні пояснення і характеристики функціональних призначень діяльності соціальних підприємств. З аналізу праць цих дослідників видно, що інтерпретація ролі соціального підприємництва представляється як продукт еволюції процесу взаємодії продуктивних сил і розвитку виробничих відносин, критеріїв організації співіснування держави, суспільства, а також поведінки людини й усвідомлення нею критеріїв самозбереження, визначення розумних меж інноваційного зростання. Соціальні підприємства або організації, підприємці вирішують довгострокові глобальні

цілі заради вигоди, спроектованої на майбутнє. Креативність соціального підприємництва відповідає бажанням суспільства вирішити найбільш глобальні проблеми, серед яких – екологічні, збереження довкілля, подолання голоду тощо. Тобто ідеї соціального підприємництва відповідають засадам сталого розвитку.

Значний інтерес науковці мають до питання порівняльної оцінки зарубіжного та вітчизняного досвіду становлення соціального підприємництва, що відзначено працями Н. Ільченко [9], В. Кудлай [10], Н. Проць [11], В. Смалъ і В. Кокотъ [12], Н. Горішної [13] та ін. [14–16]. Уважаємо, що проблема на часі, щодо неї вималюється стійкий науково-дослідницький, а отже, практичний інтерес. Проте завжди залишаються невирішені частини проблеми, для України – розроблення рекомендацій щодо забезпечення успішності адаптації найкращих зарубіжних практик соціального підприємництва до вітчизняних реалій.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є проведення порівняльного аналізу сучасної практики розвитку соціального підприємництва у контексті представлення специфіки, визначення характеру особливостей зарубіжного та вітчизняного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальне підприємство, на думку різних авторів, – це: діяльність із соціальними цілями й отриманням прибутку (у комерційних організаціях); діяльність без мети отримання прибутку (у некомерційних організаціях); поєднання комерційного і некомерційного (у корпоративних організаціях) [14]; форма ведення господарської діяльності, яка поєднує елементи комерційної структури з функціями і завданнями неприбуткових організацій [15]. Соціальні підприємці забезпечують примноження соціального капіталу, формують механізми захисту соціально вразливих верств населення, подолання деструктивних явищ у суспільстві. Головний критерій, за яким кваліфікується такий тип підприємств, – поєднання соціальної та комерційної мотивації.



Соціальне підприємництво визначають за такими основними ознаками:

1) за цільовим спрямуванням діяльності – неприбутковий характер ведення;

2) за структурною позицією в економічному середовищі – агент змін у соціальному секторі ринкової системи;

3) за організаційною структурою – формою правового впорядкування відносин засновників;

4) за функціональною спрямованістю – сферою, завданнями статутної діяльності;

5) за галузевою приналежністю – сферою представлення створюваного продукту на ринку.

Посилення ролі соціального підприємництва у формуванні суспільного добробуту пов'язуємо з динамічністю економік, рівнем задоволеності потреб, а також культурним рівнем розвитку людини. Головний чинник виникнення, практичного поширення цього виду діяльності полягає в усвідомленому, науково обґрунтованому відході від суспільства споживання до моделі сталого розвитку. Тому соціальний тип або ж вид підприємництва, пов'язаний із культурою, ставленням людей до природи і залежить від рівня добробуту. Припускаємо наявність зв'язку поширеності соціальних підприємств із культурним рівнем розвитку нації, а також із багатством країни.

За нашим баченням, визначення соціального підприємництва потрібно структурувати як статутну господарську діяльність спеціалізованих організацій, а також, зокрема, функції неспеціалізованих на цій діяльності суб'єктів, що виконуються несистематично. Тобто в одному випадку соціальне підприємство – це статус спеціалізованої організації, а в іншому – суспільно корисна дія, спрямована на вирішення соціальної проблеми. Соціальне підприємство знову ж таки, з одного боку, – спеціалізація соціального підприємства, з іншого – прояв соціальної відповідальності, соціальної корисності. Розглядатимемо досвід соціального підприємства як окремої сфери, тобто практику розвитку спеціалізованих соціальних підприємств.

Аналіз літературних та інформаційних джерел із визначеної проблематики, започаткований і здійснюваний багатьма науковцями [1–17], підтверджує тезу про те, що соціальне підприємство відбулося в країнах, для яких характерний високий рівень економічного розвитку, матеріального добробуту населення. Активно соціальні підприємства створюються, успішно функціонують у суспільствах із передовими стандартами життя за системної побудови соціальної економіки за ринковими законами.

Ідеологія соціального підприємництва виникла з пошуку шляхів залучення бізнесових кіл до вирішення традиційних завдань держави у соціальній сфері. Відповідні практики соціальної діяльності, організації спільнот для задоволення інтересів неспроможних верств населення забезпечили створення спеціалізованих підприємницьких структур.

Організаційно-економічна модель соціального підприємництва поширена і досить успішно реалізується в США, Франції, Великій Британії, Канаді, Італії, Норвегії, Ізраїлі, Бангладеш, Німеччині та багатьох інших країнах.

Традиції соціального підприємництва походять від соціальних цінностей і моделей розвитку підприємливості, а також бажань робити добру справу не тільки для себе, а й для інших членів суспільства. Брати відповідальність за вирішення суспільних проблем – пріоритет соціального під-

приємництва, а також соціального підприємця. Європейська й американська традиції соціального підприємництва, бо є прогресивними, активно впроваджуються, оскільки суспільство веде постійний пошук соціалізації перспективного розвитку. У США, Канаді та Західній Європі існує 30-річна практика створення та функціонування соціальних підприємств [9]. Вважається, що соціальне підприємство у світовому масштабі оцінки є найбільш розвиненим у Великобританії та США, тому що у цих країнах сильними є традиції суспільних організацій. В Європі через кооперативну модель активно розвивається соціальне підприємство в Італії і Франції, Португалії та Іспанії, де поширені кооперативи соціальних ініціатив.

У Норвегії як в одній із найбільш соціально стабільних країн соціальне підприємство підтримується урядом і приватними структурами. Держава здійснює програми залучення зацікавлених членів суспільства до вирішення соціальних проблем через розбудову системи соціального підприємництва. Так реалізується модель спільної соціальної відповідальності за якість життя, що має позитивні наслідки для суспільства. До особливостей і специфіки розвитку соціального підприємництва в Норвегії відносимо такі, як: рівноправна участь соціальних підприємців у доступі до ресурсів державної допомоги разом із підприємствами виробничого спрямування; наявність фінансованих державою програм навчання соціальному підприємству, грантова підтримка соціальних підприємств, які діють у секторах боротьби з бідністю і соціальною ізоляцією; активне, вмотивоване інвестування великого бізнесу у розвиток соціального підприємства [16]. Практикуються два рівні підтримки соціального підприємництва – урядовий (програми уряду) і корпоративний (діяльність крупних корпорацій). Пріоритети спрямування діяльності соціальних підприємств: підтримка інтеграції у суспільство біженців з інших країн; боротьба з бідністю та соціальною ізоляцією. Функціонально динаміка розвитку соціальних підприємств підтримується урядом через освіту, інформаційну політику, поширення знань і практик соціального підприємства серед населення. Бізнес-структури, зокрема великі компанії, підтримують соціальне підприємство безпосередньо цільовим фінансуванням, наданням грантів тощо [11].

Особливою є модель соціального партнерства в Ізраїлі [10] за рахунок упровадження соціальних ініціатив малих та середніх підприємств, яких держава відповідним чином стимулює до вирішення проблем сучасного суспільства, зокрема за напрямом сприяння адаптації людей з обмеженими можливостями (підприємство Nameshakem) [10, с. 57–60].

За характером започаткування і цільовим призначенням соціальне підприємство у багатьох економічно розвинених країнах кардинально відрізняється від бідних. Його пов'язують переважно з благодійністю і меценатством як першоджерелами його виникнення та становлення. Незважаючи на цілу низку принципів моментів, які походять від класичного підприємництва, зокрема це чинник зумовленості прибутку – факт існування, активне поширення соціального підприємства отримує практику. Тим самим держава перекладає частину соціальних зобов'язань на суспільство, перерозподіляючи відповідальність у вирішенні соціальних проблем. Відзначаємо визнання соціального підприємництва як альтер-

нативної моделі сприяння соціальному зростанню або ж такої, що успішно конкурує з державними програмами. Відповідно систематизовано характеристики соціального підприємництва (табл. 1).

Підсумовуючи попередньо, зазначимо, що зарубіжна практика розвитку соціального підприємництва підтверджує наявність національних моделей форми організації його функціонування. Американська модель не повністю враховує принцип неприбутковості соціального підприємства, що відповідає ментальності жителів цієї країни. Європейська модель переважно впроваджує соціальні аспекти місії підприємства, а доходність застосовується лише як забезпечуючий ефект. В Україні соціальне підприємництво в чистому вигляді здійснюється як соціально орієнтована безприбуткова модель. Пріоритет вітчизняного соціального підприємництва – ведення бізнесу з метою отримання доходу, частина якого реінвестується у вирішення проблем персоналу, територіальних громад та інших заінтересованих осіб [17, с. 55–56].

У світі склалися організаційно-правові форми соціальних підприємств, зокрема асоціації, фонди, кооперативи, компанії; в Європі найбільш поширені соціальні кооперативи [12]. Кооперативна модель зазвичай найбільше використовується, бо надає можливості для максимального залучення зацікавлених сторін у досягнення соціальної цілі суб'єктів в організаційній, управлінській процес, надає механізм демократичного загальнодоступного для членів контролю над використанням активів, прийняттям господарських рішень. В Європі кооператив є найбільш поширеною формою організації ведення соціального підприємництва саме через принцип неприбутковості, тобто це партнерські структури з пайовою й трудовою участю засновників, які беруть безпосередню цільову участь у розробленні стратегії та втілення практики функціонування такого типу організацій.

В Україні законодавчо проблема соціального підприємництва, відповідно до статусу суб'єктів за організаційно-правовою формою, не врегульована. Проте в Господарському кодексі України, у ст. 65, зазначено, що підприємства можуть створюватися як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності; саме некомерційна діяльність і регламентує ознаки й можливості діяти у сфері соціального підприємства, а організаційно-правова форма вибирається засновниками з-поміж традиційних неприбуткових організацій, дозволених законом до створення. Проте в кожній країні законодавчо визначено організаційно-правові форми соціального підприємництва, у рамках яких зацікавлені суб'єкти можуть створити соціальне підприємство.

Незважаючи на низьку культуру розвитку соціального підприємництва, у нашій державі потреба в такій діяльності величезна, адже держава вже давно не у повному обсязі не виконує

соціальні функції. Звідси – важливість у визначенні ефективних економічних механізмів розвитку соціального підприємництва відповідно до потреб системи в економічних ресурсах і способах їх структурного перерозподілу згідно з актуальними напрямками соціального сприяння, тобто сучасної практики соціального підприємництва за конкретними прикладами (табл. 2).

На нашу думку, порівняно з Україною високорозвинені країни пішли далеко вперед у питаннях державної політики стимулювання і безпосередньо щодо тенденцій фактичного розвитку соціального підприємництва, тому що у нас існують проблеми: відсутності національних традицій надання соціальних послуг на підприємницьких засадах; перебування підприємців у стані постійної невизначеності щодо пріоритетів державної регуляторної політики; очікування традиційно можливих змін економічного курсу; низького рівня довіри в суспільстві і небажання вкладати кошти у соціальні програми.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи, зазначимо, що перетворення і соціально-економічні зміни у світовій практиці господарювання започаткували значну соціалізацію бізнесу, появу нових форм його організації, вироблення критеріїв абсолютної його соціалізації, що дістало прояв у різних моделях соціального підприємництва. Соціальне підприємництво характерне для економік розвинених держав із давніми традиціями конкуренції і сприятливим бізнес-кліматом, а також високим ступенем взаємної довіри (якісним соціальним капіталом). Проведений аналіз світового досвіду розвитку соціального підприємництва становить методичну основу більш глибокого розуміння його значимості й вікна можливостей для України. Дослідження показали, що: економічний механізм господарювання все більше соціалізується; суспільства і держави намагаються ефективніше використовувати ресурси; світ понад усе почав дбати про соціальні результати господарювання (збереження довкілля, підвищення соціального рівня і тривалості життя населення); економічні ресурси з вищою інтенсивністю спрямовуються на соціальні цілі. Сформувався структурований досвід соціального підприємництва, яке показало дієвість у вирішенні суспільних проблем, дає змогу успішно делегувати повноваження держави суспільним організаціям, окремим бізнесменам, підвищуючи соціальну відповідальність і соціальну мобільність економічних ресурсів, тощо. Для України цей досвід корисний, бо практика соціального життя вимагає соціальних змін. Серед актуальних пропозицій – одна, але глобальна – активно сприяти розвитку соціального підприємництва, бо в суспільстві чимало проблем, які можуть бути вирішені за його допомогою, адже в державі можливостей та вільних ресурсів недостатньо.

Таблиця 1

## Характеристики сучасного соціального підприємництва

Ознаки соціального підприємництва	Відношення до порівнянь із традиційним підприємництвом
Альтруїзм – пріоритет у вирішенні соціальних проблем, зокрема на засадах неприбутковості	Протилежність – класичне підприємництво передбачає обов'язкове задоволення критерія прибутковості – це головна його мета
Зміни якостей соціального розвитку – поліпшення соціального складника динаміки розвитку суспільства	Економічні критерії результативності – пріоритет отримання прибутку шляхом продуктивного перетворення ресурсів, забезпечення підвищення матеріального добробуту

Джерело: сформовано на основі аналізу літературних джерел і практичних висновків автора

## Приклади практики заснування соціальних підприємств у світі та в Україні

Україна	Світова практика
<p>Платформа «Тепле місто» (м. Івано-Франківськ) – надання грантів на здобуття освіти, розвиток підприємництва; соціальна пекарня «Горіховий дім» (м. Львів) – надання робочих місць жінкам і продовольства беззатченкам; «Туристсько-спортивний клуб «Манівці» – пропагування здорового способу життя; Pizza Veterano – допомога учасникам бойових дій на Сході України; магазин «Ласка» – продаж уживаних і нових речей українських виробників; Перше антикафе Бердянська «ЧАС Є» – пропозиція відкритого простору для вільної творчості і відпочинку; соціальне підприємство «Рукомисли» – програма зі створення робочих місць для соціально вразливих осіб; Вінницький міжрегіональний центр реабілітації інвалідів «Поділля» – сприяння вирішенню проблем професійної освіти та працевлаштування людей з інвалідністю; громадська спілка «Соціальне підприємство «Навчально-виробничий центр» (м. Полтава) – організаційно-економічне сприяння соціальній адаптації людей; громадська організація «Майстерня мрії» – центр денного перебування для дорослих людей з особливими потребами; парк князів Сангушків – культурно-комунікативна платформа для комфортного спілкування жителів міста; соціальне підприємство «Миті» – комплексна соціальна допомога [12, с. 32–52]</p>	<p>«Грамін банк» (Бангладеш) – соціальні кредитів селянам; «Рагмарк» – забезпечення зайнятості вразливих членів суспільства; «АРОРО» (Бельгія) – діяльність по виявленню і знешкодженню протипіхотних мін; «Підручники на обмін» (Великобританія) – збір непотрібних підручників і продаж за зниженими цінами; «Мобільний медик» – забезпечення доступу бідних до медичного обслуговування; «Жінки як і ми» – сприяння зайнятості жінок; Kiva Microfunds – боротьба з бідністю; OneWorldHealth – перетворення у сфері охорони здоров'я; Proximity Designs (М'янма) – сприяння продуктивності дрібних селянських господарств; International Enterprises Development (Канада, Великобританія) – підтримка соціального підприємництва у сфері сільського господарства [12, с. 26–32]</p>
<b>Ознаки й особливості специфіки</b>	
Соціальне підприємство змішаного типу, включаючи благодійність	Класичне соціальне підприємство на безприбутковій основі

Джерело: систематизовано на основі літературних та інформаційних джерел

## Список використаних джерел:

1. Маринович М. Митрополит Андрій Шептицький і принцип «позитивної суми» / передм. Адріана Сливоцького Львів : Видавництво Старою Лева, 2019. 248 с.
2. Юнус М., Жоли. М. Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма. Москва : Альпина Бизнес Букс. 2010. 307 с.
3. Куц М.Р. Соціальне підприємство: основні ідеї та перспективи дослідження в соціології. *Наукові записки НаУ-ЖМА. Соціологічні науки*. 2015. Т. 174. С. 51–55. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAs\\_2015\\_174\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAs_2015_174_10) (дата звернення: 15.11.2019).
4. Босак І.П. Соціальне підприємство: основні ознаки та особливості розвитку. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. Вип. 1(54). С. 99–104.
5. Наумова М. Сутність соціального підприємства та його роль у соціально-економічному розвитку суспільства. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 4. С. 34–39.
6. Доброва Н.В. Соціальне підприємство. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 59. С. 112–117.
7. Попович Д.В. Соціальне підприємство як перспективний інструмент вирішення проблем сучасного суспільства. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 701–705.
8. Звонар В.П. Соціальне підприємство в контексті викликів довготривалого безробіття в Україні. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. С. 294–298.
9. Ільченко Н.В. Соціальне підприємство як інструмент економічного та соціального розвитку територіальної громади. *Економіка та держава*. 2010. № 12. С. 127–129. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ecde\\_2010\\_12\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ecde_2010_12_41) (дата звернення: 15.11.2019).
10. Кудлай В.Г. Успішні практики розвитку соціального підприємства: ізраїльський досвід. *Соціальне підприємство: теорія, практика та міжнародний досвід* : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18 травня 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. 275 с.
11. Проць Н. Соціальне підприємство. Досвід Норвегії. URL : <http://lcci.com.ua/socialne-pidpryemnyctvo-dosvid-norvegiji/> (дата звернення: 15.11.2019).
12. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємство : посібник / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст». 2017. 58 с. URL : <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Social-Entrepreneurship-Guide-WEB-1.pdf> (дата звернення: 12.11.2019).
13. Горішна Н. Правове регулювання діяльності соціальних підприємств: європейський досвід. *Social Work and Education*. 2016. Вип. 3. № 2. С. 81–91.
14. Жохова В.В. Социальное предпринимательство: сущность и понятие *Известия Дальневосточного федерального университета*. 2015. № 1(73). С. 85–98.
15. Кожемяченко О.О., Солосіч О.С., Голуб М.О. Соціальне підприємство: світовий досвід та практичні аспекти становлення в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 21. С. 140–147. URL : <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118669/132666>.
16. Проць Н. Соціальне підприємство – запорука економічної стабільності та суспільної рівноваги. URL : <http://changeukraine.com.ua/sotsialne-pidpryemnyctvo-zaporuka-ekonomichnoyi-stabilnosti-ta-suspilnoyi-rivnovagy/> (дата звернення: 16.11.2019).
17. Баюра Д.О. Соціальне підприємство у системі розвитку відповідального корпоративного управління в Україні. *Підприємство як рушійна сила суспільного прогресу* : матеріали круглого столу, м. Київ, 1 грудня 2016 р. Київ, 2016. 84 с. URL : <http://ief.org.ua/docs/scc/1.pdf>.
18. Sakovska O. Socio-economic institutions for development of cooperation. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 4. № 27. С. 513–521. DOI : <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i27.154368> (дата звернення: 15.11.2019).

## References:

1. Myroslav Marynovych. (2019). Mytropolyt Andrei Sheptytskyi i pryntsyyp «pozytyvnoi sumy» [Andrey Sheptytsky and the principle of "positive sum"]/ peredmovna Adriana Slyvotskoho – Lviv : Vydavnytstvo Staroho Leva. 248 p. (in Ukrainian)
2. Yunus M., Zholy. M. (2010). Sozdavaia myr bez bednosti. Sotsyalnyi byznes y budushchee kapytalyzma. [Creating a world without poverty. Social business and the future of capitalism.] A.: Alpyna Byznes Buks. 307 p. (in Russian)
3. Kuts M. R. (2015). Sotsialne pidpriemnytstvo: osnovni idei ta perspektyvy doslidzhennia v sotsiologii [Social entrepreneurship: basic ideas and perspectives of research in sociology] // Naukovi zapysky NaUKMA. Sotsiologichni nauky. T. 174. p. 51-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMA\\_2015\\_174\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMA_2015_174_10). (accessed 15 November 2019)
4. Kuts M. R. (2015). Sotsialne pidpriemnytstvo: osnovni idei ta perspektyvy doslidzhennia v sotsiologii [Social entrepreneurship: the main features and features of development.] // Naukovi zapysky NaUKMA. Sotsiologichni nauky. T. 174. p. 51-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMA\\_2015\\_174\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMA_2015_174_10). (accessed 15 November 2019)
5. Naumova M. (2014). Sutnist sotsialnoho pidpriemnytstva ta yoho rol u sotsialno-ekonomichnomu rozvytku suspilstva. [The essence of social entrepreneurship and its role in the socio-economic development of society] Ukraina: aspekty pratsi. № 4. p. 34–39. (in Ukrainian)
6. Dobrova N. V. (2015). Sotsialne pidpriemnytstvo. [Social entrepreneurship] Ekonomichni innovatsii. Vyp. 59. p. 112–117. (in Ukrainian)
7. Popovych D. V. (2017). Sotsialne pidpriemnytstvo yak perspektyvnyi instrument vyrishennia problem suchasnoho suspilstva. [Social entrepreneurship as a promising tool for solving problems of modern society.] Molodyi vchenyi. № 5. p. 701–705. (in Ukrainian)
8. Zvonar V.P. (2016). Sotsialne pidpriemnytstvo v konteksti vyklykiv dohotryvaloho bezrobittia v Ukraini [Social entrepreneurship in the context of the challenges of long-term unemployment in Ukraine] // Ekonomika ta suspilstvo. № 5. S. 294–298. (in Ukrainian)
9. Ilchenko N.V. (2010). Sotsialne pidpriemnytstvo yak instrument ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku terytorialnoi hromady [Social entrepreneurship as a tool for economic and social development of the territorial community]. Ekonomika ta derzhava, no. 12, pp. 127–129. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ecde\\_2010\\_12\\_4141](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ecde_2010_12_4141) (accessed 15 November 2019). (in Ukrainian)
10. Kudlai V.H. (2018). Uspishni praktyky rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva: izraillskyi dosvid [Successful practices of social entrepreneurship development: Israeli experience] / Sotsialne pidpriemnytstvo: teoriia, praktyka ta mizhnarodnyi dosvid [Elektronnyi resurs]: Zb. materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii; 18 travnia 2018 r. K.: KNEU. 275 p. (in Ukrainian)
11. Prots N. Sotsialne pidpriemnytstvo. [Social entrepreneurship.] Dosvid Norvehii. URL: <http://lcci.com.ua/socialne-pidpriemnytstvo-dosvid-norvegiji/> (accessed 15 November 2019) (in Ukrainian)
12. Smal V., Kokot V. (2017). Shcho slid znaty pro sotsialne pidpriemnytstvo. Posibnyk. Federatsiia kanadskykh munitsypalitetiv. [What you need to know about social entrepreneurship. Manual. Federation of Canadian Municipalities] / Proekt mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy «Partnerstvo dlia rozvytku mist». Available at: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Social\\_Entrepreneurship\\_GuideWEB-1.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Social_Entrepreneurship_GuideWEB-1.pdf) (accessed 25 August 2019). (in Ukrainian)
13. Horishna, N. (2016). The legal regulation of social entrepreneurs: european experience [Legal regulation of social enterprise activity: European experience.], Social Work and Education Vol.3, No. 2., pp. 81-91. (in Ukrainian).
14. Zhokhova V. V. (2015). Sotsyalnoe predprynimatelstvo: sushchnost y poniatye [Social entrepreneurship: essence and concept] Yzvestyia Dalnevostochnoho federalnogo unyversyteta. № 1(73). p. 85–98.
15. Kozhemiachenko O.O., Solosich O.S., Holub M.O. (2018). Sotsialne pidpriemnytstvo: svitovyi dosvid ta praktychni aspekty stanovlennia v Ukraini. [Social entrepreneurship: world experience and practical aspects of becoming in Ukraine.] Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo. Vypusk 21. p. 140 – 147. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118669/132666> (accessed 14 November 2019) (in Ukrainian)
16. Prots N. Sotsialne pidpriemnytstvo – zaporuka ekonomichnoi stabilnosti ta suspilnoi rinvovahy. [Social entrepreneurship is the key to economic stability and social balance.] URL: <http://changeukraine.com.ua/sotsialne-pidpriemnytstvo-zaporuka-ekonomichnoi-stabilnosti-ta-suspilnoi-rinvovagy/> (accessed 16 November 2019) (in Ukrainian)
17. Baiura D.O. (2016). Sotsialne pidpriemnytstvo u systemi rozvytku vidpovidalnoho korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Social entrepreneurship in the system of responsible corporate governance development in Ukraine] // Pidpriemnytstvo yak rushiina syla suspilnoho prohresu : materialy kruhloho stolu (Kyiv, 1 hrudnia 2016 r.) / NAN Ukrainy, DU «In-tek. ta prohnozuv. NAN Ukrainy». – Elektron. dan. K. 84 p. URL: <http://ief.org.ua/docs/sc/1.pdf> p. 55 – 56. (accessed 15 November 2019) (in Ukrainian)
18. Sakovska, O. (2018). Socio-economic institutions for development of cooperation / Olena Sakovska, Oleksandr Shpykuliak, Iuliia Ushkarenko, Anna Chmut // Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. T. 4, № 27. p. 513-521. URL: DOI : <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154368> (accessed 15 November 2019) (in Ukrainian)

Дюк А. А.

Винницкий национальный аграрный университет

## СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА

### Резюме

В статье осуществлено теоретико-методическое исследование характеристик сущности и организационно-экономических особенностей социального предпринимательства. Проведен сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта развития этого явления в современных условиях. Определено, что социальное предпринимательство является инновационной формой организации социально направленной деятельности, соответствует принципам концепции устойчивого развития экономики и общества. Выделены базовые признаки социального предпринимательства для проведения классификации указанных субъектов хозяйствования. Приведены различные модели социальных предприятий, которые практикуются в странах с высокоразвитой экономикой. Осуществлена характеристика социальных предприятий, а также их организационных моделей с оценкой возможностей применения в Украине.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, социальное предприятие, социальная модель, организационная форма, общество, государство.

**Diuk Anna**

Vinnitsia National Agrarian University

## CURRENT PRACTICE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT: ANALYSIS OF FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

### Summary

The theoretical and methodical study of the characteristics of the essence and organizational and economic features of social entrepreneurship is carried out in the article. A comparative analysis of foreign and domestic experience of the development of this phenomenon in modern conditions is conducted. It is determined that social entrepreneurship is an innovative form of organization of socially oriented activities that meets the principles of sustainable development of economy and society. Theoretical provisions of the definition of the essence of social entrepreneurship are revealed, the meaningful difference of the essence of the category is determined. The basic features of social entrepreneurship for classification of these entities are highlighted. Various models of social enterprises practiced in countries with highly developed economies are presented. The organizational and legal forms of social enterprises are characterized, in particular, the specific specificity of the cooperative, which defines it as the most relevant to this sphere of social and economic life of a person, is noted. Substantial assumptions have been made regarding a particular type of social enterprise, in relation to which the principle of non-profitability, social responsibility, social efficiency is a priority. It is determined that social entrepreneurship is a socially beneficial activity carried out on a risk basis. The features and types of social enterprises that are developing in European countries and Ukraine, in particular with the common characteristics, characteristics and features, are identified. It is theoretically confirmed that social entrepreneurship in its spread demonstrates the progress towards sustainable development of economy, society and state. The characteristics of social enterprises, as well as their organizational models with the assessment of the possibilities of application in Ukraine, have been carried out. The modern world is developing on the model of constant search for innovative ways, entrepreneurial models of the organization of meeting the needs, improving the living conditions of people. One of the non-standard business models, which is gradually being established in foreign and domestic practice, is social.

**Keywords:** social entrepreneurship, social enterprise, social model, organizational form, society, state.

УДК 334.75

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-6>

**Лотиш О. Я.**

Тернопільський національний економічний університет

## КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ У СЕГМЕНТАЦІЇ ГАЛУЗИ

У статті розглянуто теоретичні підходи та види сегментації галузевого ринку. Для обґрунтованої сегментації галузі запропоновано використання методів кластерного аналізу. Охарактеризовано концепції, практику та сферу використання кластерного аналізу на мікро-, мезо- та макrorівні в різних країнах. Доведено, що кластерні моделі в умовах глобалізації та швидкого розвитку новітніх технологій дають змогу використовувати можливості основних галузей для прискорення розвитку економіки та відновлення її здатності виробляти конкурентоспроможну продукцію. Відмінною особливістю кластера є поява низки позитивних ефектів, зокрема ефекту масштабу виробництва, ефекту охоплення та ефекту синергії. Кластерний аналіз є вигідним для галузей та регіонів економіки країни завдяки логістичним перевагам, якісному людському капіталу та досвіду організації галузі з відповідною культурою виробництва.

**Ключові слова:** галузь, сегментація галузі, кластер, кластерний аналіз, методи кластерного аналізу.

**Постановка проблеми.** Розуміння кластерної концепції у світовій спільноті швидко зростає, що підтверджує успіх країн із різними політичними та соціально-економічними системами – Фінляндії, Словенії, Китаю, В'єтнаму, Індії, Туреччини та ін., де кластери стають ключовим компонентом національних і регіональних програм економічного розвитку. В умовах швидкого розвитку інновацій у сфері виробництва, маркетингу, технологій завдяки кластерному підходу можна виявити потенціал окремих галузей для підвищення конкурентоздатності регіону та економіки країни загалом. У цій статті представлено кластерний аналіз як метод сегментації галузевого ринку під час вибору потенційних груп споживачів, ідентифікації фірм-конкурентів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Кластерний аналіз є важливим інструментом аналізу ринкового середовища і найближчих конкурентів

у галузі. Варто зауважити, що сьогодні у дослідженні галузі недостатньо використовують методи кластерного аналізу для вирішення конкретних практичних проблем, які постають перед фірмами. Доцільність використання кластерного аналізу у сегментації галузевого ринку відображено у працях зарубіжних учених, зокрема А. Гребьонкіна, В. Івантера, В. Кондратьєва, А. Коробкова, М. Портера, В. Прайса, І. Толенадо. Серед вітчизняних науковців, які займалися дослідженням кластерів, слід відзначити Н. Волкову, М. Войнаренка, С. Гаркавенко, Є. Безвужко, В. Геєця, А. Гусакова, Б. Данилишина та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Саме недостатня кількість розробок у сфері ґрунтового аналізу кластеризації галузей, теоретичних положень її реалізації зумовила вибір предмету дослідження.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є узагальнення теоретико-методологічних аспектів

використання кластерного аналізу під час сегментації галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «сегментація ринку» вперше введено Уенделлом Смітом у зв'язку з розповсюдженою у 50-х роках ХХ ст. в США стратегією виробників, які прагнуть модифікувати якісні характеристики товарів відповідно до запитів різних груп потенційних споживачів. Сегмент ринку – це особливим чином виділена частина ринку (група споживачів або фірм), що володіє подібними характеристиками й однаково реагує на певні маркетингові зусилля. При цьому кожна виділена група повинна пред'являти особливі, істотно відмінні від інших вимоги. Сегментація ринку застосовується до споживачів певного виду товару; дає змогу фірмі зосередити свої зусилля на найбільш ефективних напрямках досягнення комерційного успіху, сконцентрувати господарську діяльність на базових або цільових сегментах ринку з метою оптимізації витрат на проведення товарної, цінової і збутової політики. У процесі сегментації важливим етапом є вибір факторів і змінних для поділу ринку на сегменти (табл. 1). Сегмент може базуватися як на одній ознаці, наприклад географічній, так і на сукупності ознак. Практика ринку показує, що грамотна багатовимірна сегментація розширює перспективні можливості підприємства в галузі.

Підходи до сегментації галузевого ринку відрізняються, перш за все, послідовністю етапів і визначенням груп критеріїв сегментації, тому необхідний комплексний підхід до сегментації, який ураховує специфіку галузі, технологічні особливості фірми і процес прийняття рішення про купівлю товару. В останні роки в теорії сегментації намітився перехід від простих концептуальних моделей до статистичних методів, серед яких саме кластерний аналіз дає змогу одночасно врахувати різні критерії сегментації.

Кластерний аналіз – це спосіб групування багатовимірних об'єктів, заснований на представленні результатів окремих спостережень точками відповідного геометричного простору з подальшим виділенням груп як «згустків» цих точок (кластерів). В останні роки цей метод дослідження широко використовують у зв'язку з можливістю комп'ютерної обробки великих баз даних.

У дослідженні галузевого ринку кластер – це сукупність об'єктів даних, схожих і несхожих один на одного. Основна мета кластерного аналізу – класифікація об'єктів на відносно однорідні групи на основі набору розглянутих змін-

них, які можуть бути обрані відповідно до цілей дослідження ринку, проблем, які потребують вирішення, та гіпотез, які необхідно довести або спростувати. Промислові кластери – це сучасний комплексний підхід до промислової політики, що передбачає об'єднання кількох локалізованих підприємств у межах єдиного виробничого процесу для посилення конкурентних можливостей кожного з них. Він збільшує роль регіонального рівня економіки. Міжнародний досвід показує, що це ефективно: за даними Гарвардської школи бізнесу, понад 32% кількості зайнятих у США працюють у кластерах. В економіці Швеції у кластерах зайнято 39% чисельності працездатного населення, в яких рівень продуктивності праці вищий на 44%, а заробітна плата – на 29%. Економічна ефективність індустріальних кластерів підтверджена великою кількістю прикладів. Найвідоміший із них – кластер інформаційних технологій у Силіконовій долині (США), автомобільний – у районі Північного Рейну (Німеччина), парфумерний – у Грасі (Франція), телекомунікаційний – у Гельсінкі (Фінляндія). Деякі кластери сформувалися історично, зокрема кіноіндустріальний у Голлівуді (США) або логістичний у Роттердамі (Голландія). Інші послідовно планувалися та створювалися урядом: наприклад, ІТ-кластер у Бангалорі (Індія) чи high-tech-кластер у Шеньчжені (Китай). В Україні також є поодинокі успішні приклади розвитку кластерів, зокрема будівельний кластер на Поділлі, туристичний кластер у Львові, ІТ-кластер у Харкові. Більш активному розвитку кластерів в Україні перешкоджають не тільки економічні та адміністративні, а й ментальні бар'єри, адже ефективна кластерна співпраця передбачає високий рівень взаємної довіри та відкритості як між підприємствами кластера, так і між бізнесом та владою [3].

В умовах глобалізації спостерігається відхід від ієрархічних структур управління, які вже не можуть забезпечити високу конкурентоспроможність виробництва. Останні досягнення цивілізаційного розвитку показують, що конкурентоспроможність і процес кластеризації нерозривно пов'язані і взаємно зумовлюються. Концепція кластерного розвитку, сформульована Майклом Портером, набула широкого розповсюдження у світі. Основна її ідея полягає у відповіді на питання, як кластери підвищують продуктивність та прискорюють темпи впровадження інновацій фірмами в галузі [1].

Для економіки країни кластери виконують роль точок зростання внутрішнього ринку. Слі-

Таблиця 1

Критерії сегментації галузевого ринку

№ зп	Вид сегментації	Критерії сегментації
1	Сегментація за споживачами	географічні, демографічні, поведінкові, психографічні
2	Сегментація товарного ринку	призначення товару, виробник, ціна, упаковка, обсяг
3	Сегментація за виробниками	розмір фірми, галузь, в якій діє підприємство, географічне розташування, очікувані вигоди/процес прийняття рішень, статус користувача, інтенсивність споживання, технологічні характеристики, індивідуальні характеристики
4	Горизонтальна сегментація	характеристики товару, географічне положення, групи споживачів
5	Вертикальна сегментація	ідентифікація різних видів діяльності у ланцюгу створення вартості (постачання, виробництво, збут, логістика)
6	Мікросегментація	відношення до інновацій, ризик, лояльність, особливості процесу прийняття рішень
7	Макросегментація	характеристики галузей, географічне розташування, організаційні характеристики (чисельність, масштаби виробництва, обсяг закупівель)

Джерело: складено автором

дом за першим найчастіше утворюються нові кластери, і міжнародна конкурентоспроможність країни загалом зростає. Вона тримається саме на сильних позиціях окремих кластерів, тоді як поза ними навіть найрозвиненіша економіка може давати тільки посередні результати. У кластері вигода поширюється в усіх напрямках зв'язків:

– нові виробники, що приходять з інших галузей, прискорюють свій розвиток, стимулюючи НДР і забезпечуючи необхідні кошти для впровадження нових стратегій;

– відбувається вільний обмін інформацією та швидко поширення нововведень по каналах постачальників або споживачів, що мають контакти з численними конкурентами;

– взаємозв'язки всередині кластера, часто абсолютно несподівані, призводять до появи нових шляхів у конкуренції і породжують абсолютно нові можливості;

– людські ресурси та ідеї утворюють нові комбінації.

В економічній літературі є багато визначень кластерного аналізу, але всі вони розуміють під собою сукупність математичних методів, які призначені для формування щодо «віддалених» один від одного груп «близьких» між собою об'єктів за інформацією про відстань або зв'язки між ними одночасно за всіма найбільш істотними ознаками. Кластерний аналіз – це частина економічного аналізу, що є статистичною основою і базується на групуванні даних за найбільш важливими ознаками. Кластерний аналіз – це вид дослідницького підходу, який використовується для ідентифікації основних характеристик виробничих об'єднань – кластерів та асоційованих із ними інститутів, об'єднаних спільними цілями, які доповнюють один одного.

Для різного рівня кластерного аналізу використовуються певні варіанти кластерної концепції, сутність якої полягає у забезпеченні виробничо-комерційної діяльності на основі інноваційних технологій і вдосконалення ділових та особистих взаємин керівників. У табл. 2 представлено зведені дані про використання різних кластерних концепцій у різних країнах світу.

Під час здійснення кластерного аналізу вихідні дані повинні відповідати таким вимогам:

1. показники не повинні корелювати між собою;
2. показники повинні бути безрозмірними;
3. розподіл показників повинен бути близьким до нормального;

4. показники повинні відповідати вимозі «стійкості», під якою розуміється відсутність впливу на їх значення випадкових чинників;

5. вибірка повинна бути однорідна, не містити «викидів».

У ході галузевого кластерного аналізу здійснюється розроблення детальних планів галузевих заходів, які повинні здійснювати різні суб'єкти стратегічного управління (галузеві підрозділи адміністрації, галузеві спілки та асоціації). Сама процедура галузевого кластерного аналізу з погляду її змісту виглядає як зіставлення ідеальної моделі даного кластера з діючою моделлю на даній території і найбільш імовірними галузевими конкурентами. Результатом даного зіставлення є вибір точок впливу на структуру кластера, що, своєю чергою, дасть змогу підібрати найбільш прийнятні (адекватні) методи впливу.

Високий рівень відносної концентрації галузі або групи галузей на певній території є показником того, що вони є або потенційно можуть бути основою для формування кластерів. Галузь вважається сконцентрованою на певній території, якщо її частка в сукупному обсязі структурного показника територіального утворення є вищою порівняно з іншими галузями в регіоні. Важливо відзначити особливість застосування кластерного аналізу в сегментації: кластерний метод покликаний виділяти групи з початкової множини об'єктів. Результатом його застосування завжди є деякий набір груп об'єктів. Однак отримане розбиття може і не відповідати гіпотезі про існування «реальної» сегментної структури, тому під час застосування кластерного аналізу необхідно проводити численні експерименти, що дають змогу поєднати уявлення про реальну структуру галузевого ринку з конкретними результатами.

Таким чином, завдання кластерного аналізу полягає у тому, щоб розбити безліч досліджуваних об'єктів на відносно невелике число однорідних сегментів так, щоб кожен об'єкт належав одному й тільки одному кластеру і щоб об'єкти одного кластера були подібними, тоді як об'єкти, що належать різним кластерам, були різнорідними. Існують такі методи, які використовуються для аналізу кластерів:

• Ієрархічний – це найпоширеніший метод кластеризації, який створює серію моделей із кластерними рішеннями від 1 (усі випадки в одному кластері) до  $n$  (кожен випадок – це окремий кластер). Цей підхід також працює зі змінними замість випадків. Ієрархічна кластеризація

Таблиця 2

Рівні кластерного аналізу

№ зп	Рівень аналізу	Кластерна концепція	Фокус аналізу	Країни, де використовують аналіз
1	Мікро-	Спеціалізовані постачальники навколо однієї або більше центральних компаній	Стратегічний розвиток підприємницької діяльності Аналіз мережі та мережеве управління Розвиток спільних інноваційних проєктів	Бельгія, Данія, Фінляндія, Німеччина, Швейцарія, Великобританія
2	Мезо-	Міжгалузеві і внутрігалузеві зв'язки в різних ланках виробничого ланцюга готової продукції	Аналіз основних факторів розвитку галузей Дослідження інноваційних потреб галузей	Австралія, Австрія, Канада, Данія, Фінляндія, Мексика, Німеччина, Італія, Голландія, Швеція, Швейцарія, США, Великобританія
3	Макро-	Зв'язки в межах національної економіки	Напрямки спеціалізації в національній та регіональній економіці Необхідність інновацій та підвищення якості виробництва і продукції в мегакластерах	Австралія, Австрія, Канада, Мексика, Голландія, Іспанія, США

Джерело: складено автором на основі [2; 8; 9]

може групувати змінні разом так, як і факторний аналіз. Ієрархічний аналіз кластерів може обробляти номінальні, порядкові та масштабні дані.

• Кластер кластерів – використовують для швидкої кластеризації великих наборів даних, при цьому кількість кластерів визначають до проведення фактичного дослідження. Цей підхід корисний під час тестування різних моделей із різною передбачуваною кількістю кластерів.

• Двоступеневий – використовує алгоритм кластера для ідентифікації групувань, виконуючи спочатку попередню кластеризацію, а потім здійснення ієрархічного аналізу. За допомогою цього методу можна обробляти як масштабні, так і порядкові дані й автоматично вибирати кількість кластерів.

Вибираючи між ієрархічними і неієрархічними методами, слід звернути увагу на такі моменти: неієрархічні методи виявляють більш високу стійкість по відношенню до викидів, невірному вибору даних, включення незначущих змінних у базу для кластеризації, при цьому дослідник повинен заздалегідь фіксувати результуючу кількість кластерів, правило зупинки і, якщо на те є підстави, початковий центр кластера. Останній момент істотно відбивається на ефективності роботи алгоритму. Якщо немає підстав штучно задати ці умови, рекомендується використовувати ієрархічні методи. Потрібно врахувати також ще один момент, істотний для обох груп алгоритмів: не завжди правильним рішенням є кластеризація всіх спостережень. Можливо, більш актуальним буде спочатку очистити вибірку від викидів, а потім продовжити аналіз. Можна також не ставити дуже високий критерій зупинки (можна робити зупинку, наприклад коли кластеризовано понад 90% спостережень).

Для оцінки подібності об'єктів у кластері використовують три типи вимірів:

– коефіцієнти подібності (застосовують для групування як об'єктів, так і ознак, якщо значення показників є дійсними цілими числами);

– коефіцієнти зв'язку (частіше застосовують для групування ознак);

– показники відстані (характеризують ступінь взаємної віддаленості елементів і застосовують для кластеризації об'єктів).

За багатовимірної кластеризації обов'язковою операцією повинна бути стандартизація первинних даних, що дає змогу перейти від початкових даних, що мають різні одиниці виміру, до безрозмірних показників, при цьому важливим моментом є якість об'єднання об'єктів. Для оцінки якості використовують різні методи і прийоми. Так, якість групування можна оцінити сумарно відстанню від центру кожної виділеної групи до загального центру сукупності. Чим краще проведено групування, тим більшим буде значення групової дисперсії, тим меншим буде показник середньої.

Особливий інтерес представляє визначення ступеня подібності, яка характеризується визначенням відстані між об'єктами або функцією близькості пари об'єктів. Під час визначення ступеня близькості або відстані важливо приділити увагу центру групи кластеру. Незважаючи на те що кластер може виявитися вельми неоднорідним, це дасть змогу не тільки порівнювати між собою кластери, а й визначати їхню абсолютну «вагу» шляхом обчислення відстані від центру до всіх точок простору кластера. Під час розгляду в економічній площині можна визначити такі показники, як зв'язок між фірмами в кластері, а також без похибок порівняти між собою різні регіональні кластери завдяки незмінним показникам у грошовому і натуральному вимірі. Звідси, кластер постає багатовимірною структурою. Розташовуючись на будь-якій території, кластер визначається не тільки географічною мірою близькості між фірмами, а й безліччю інших чинників: цінними, тимчасовими та іншими.

Кластерний аналіз займає місце між двома формами економічного аналізу: з одного боку, кластерний аналіз не фокусується на системних про-

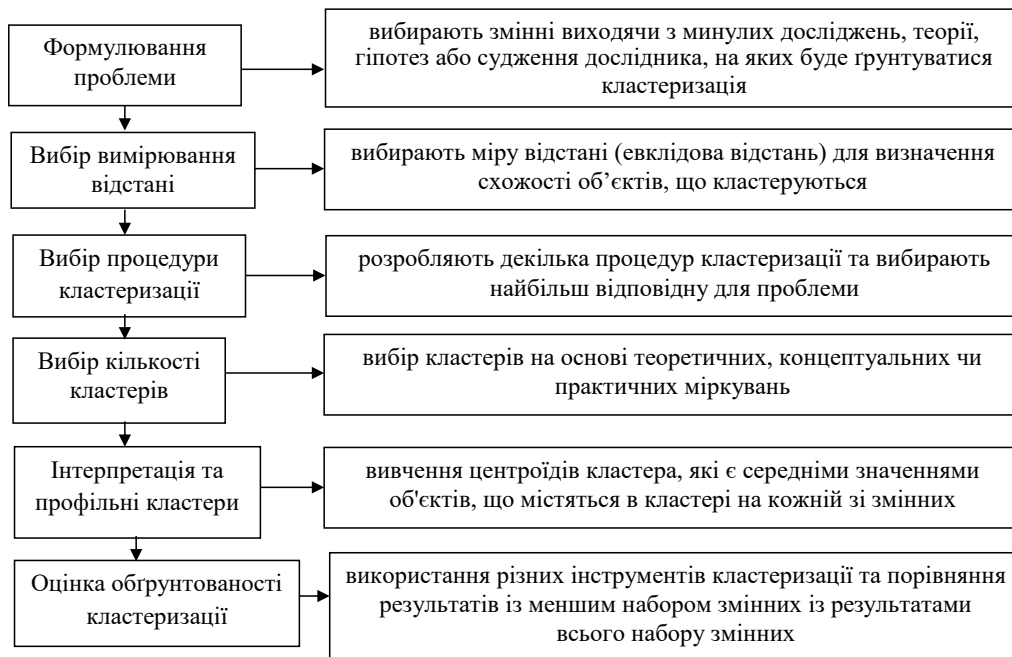


Рис. 1. Етапи здійснення кластерного аналізу

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 7]



блемах мезоекономічного рівня, де взаємозв'язок між змінами в галузі не завжди повністю зрозумілий; з іншого боку, кластерний аналіз не спрямований на вивчення окремих фірм. Фірми не розглядаються як окремі одиниці, які взаємодіють із недиференційованим економічним оточенням; вони поміщаються в контекст ринків постачальників і споживачів, часто як частина виробничого ланцюжка, яка не обмежується лише однією галуззю. Кластерна політика, що базується на перевагах кластерного аналізу, не є традиційною галузевою політикою, оскільки інструменти кластерного аналізу визначають кластери не тільки в межах галузей.

Кластерний аналіз у галузі проводиться в два етапи:

- на першому етапі вивчають економіку галузі на предмет існування наявних або потенційних кластерів;

- на другому етапі здійснюють детальне обстеження виявлених кластерів, для яких потім буде розроблятися політика їх підтримки. Розглядаючи галузь у регіоні через призму різних місцевих виробництв та інноваційних систем, місцеві органи влади точніше можуть визначити заходи рівномірного впливу і підтримки своїх кластерів.

Для ідентифікації кластерів у галузі використовують двоступінчастий аналіз:

1. проводиться внутрішній аналіз галузевої економіки: оцінка сильних і слабких сторін, проблем і можливостей для всієї регіональної економіки (SWOT-аналіз). Для визначення важливості кластера для економіки регіону використовують набір кількісних характеристик (чисельність зайнятих у кластері, обсяг виробництва, частка експорту кластера в економіці регіону і темп виникнення нових фірм);

2. здійснюється зовнішній аналіз – шляхом порівняльного аналізу визначають міжрегіональну і національну значимість кластера.

Найбільш ефективний аналіз дослідження кластерів включає набір якісних методів (зокрема, експертну оцінку кластерів) у поєднанні з набором кількісних методів. Індикатори, що застосовують для аналізу, повинні відображати не тільки внутрішню потужність кластера по відношенню до решти економіки регіону, але також і його становище на зовнішніх ринках. Якісний аналіз важливий для ідентифікації потенційних і тих, що виникають, кластерів, коли з'являються нові сфери компетенцій, які неможливо виміряти як економічну діяльність; необхідний для оцінки майбутнього ринку і технологічних трендів, які

можуть вплинути не тільки на регіональне, а й на національне і міжнародне становище кластера. Існує цілий набір методів ідентифікації та аналізу галузевих кластерів – від простих, що дають змогу визначити рівні спеціалізації, до технології міжгалузевих балансів. У табл. 3 наведено аналітичні методи дослідження кластерів у галузі та їхні переваги і недоліки.

Кластерний аналіз застосовується для вирішення широкого спектра завдань, але частіше за все йдеться саме про завдання сегментації (табл. 4). На практиці кластерний аналіз використовують:

- у сфері маркетингу – для сегментації та позиціонування ринку, а також для визначення тестових ринків розроблення нового продукту;

- у соціальних мережах – для виявлення менших спільнот у великих групах;

- у страховій сфері – для визначення груп страхувальників із найвищими, середніми та претензійними витратами.

Використання галузевого кластерного аналізу дає змогу підтвердити життєздатність кластеру і здатність витримати суперництво в умовах галузевої конкуренції; через аналіз галузевої структури кластера і взаємозв'язок з іншими діючими кластерами точно визначити методи впливу на кластер із боку органу влади й управління територією.

Дослідження можливостей формування кластерів на території регіону вимагає визначення потенціалу кластеризації, який являє собою наявність конкурентних переваг у галузі, підприємств та інфраструктурних складників, що знаходяться на території регіону, можливості об'єднання даних переваг та їх використання для підвищення конкурентоспроможності регіону. Слід зазначити, що досі не вироблено єдиної методики оцінки потенціалу кластеризації. Разом із тим окремі дослідження даної проблеми вже є. Вони базуються, як правило, на визначенні коефіцієнтів локалізації, обсягу виробництва на одну особу, спеціалізації галузей промисловості та ін. У кінцевому підсумку кластерний аналіз спочатку в математичній, а потім і в аналітичній частині стає обґрунтуванням кластерної політики.

**Висновки і пропозиції.** На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що формування кластера передбачає об'єднання фірм у межах галузі або тісно пов'язаних галузей, що взаємно сприяють підвищенню конкурентоздатності один одного. Для розвитку галузей в Україні пропонується впровадження кластерного підходу, що дасть змогу ефективно вирішувати проблемні

Таблиця 3

Аналітичні методи дослідження кластерів у галузі

№ зп	Методи	Переваги	Недоліки
1	Експертні оцінки	відносно низькі витрати, детальна інформація	відсутність систематичного збору інформації, відсутність узагальнених даних
2	Коефіцієнти локалізації	простота розрахунків, можуть доповнювати інші методи	акцент на галузі та секторі, а не на кластері
3	Виробничі міжгалузеві баланси	є часто головним джерелом показників взаємозалежності галузей і підприємств, детальна і комплексна інформація	можуть бути неточними для сучасного стану галузі, не враховують ролі інституціональних структур
4	Інноваційні міжгалузеві баланси	є часто головним джерелом показників взаємозалежності галузей і фірм	такі баланси рідко публікуються
5	Теорія графів/мережевий аналіз	візуальний аналіз взаємозв'язків	набір комп'ютерних технологій обмежений
6	Спеціальні обстеження	гнучкість у зборі необхідних даних	високі витрати проведення

Джерело: складно автором на основі [9]

## Сфера використання кластерного аналізу

№ зп	Сфера використання	Зміст
1	Сегментація ринку споживачів	Споживачі можуть бути згруповані на основі переваг, отриманих від придбання товару. Кожен кластер складається зі споживачів, які є відносно однорідними з погляду їхніх переваг, даючи фірмам змогу розгорнути цільові маркетингові кампанії, що сприяють отриманню привабливих вигід та продуктів у цьому споживчому сегменті.
2	Розуміння поведінки споживачів	Виявлення однорідних груп покупців щодо таких заходів, як улюблені магазини, лояльність до бренду, ціна, яку готові платити, періодичність придбання тощо. Кластеризуючи бренди та продукти, можна визначити конкурентні набори на ринку. Бренди в одному кластері конкурують більш жорстко один з одним, аніж із брендами в інших кластерах.
3	Визначення нових можливостей продукту	Фірма може вивчити свої поточні пропозиції порівняно з конкурентами для виявлення потенційно нових можливостей продукту.
4	Оцінка розподілу пріоритетних сфер діяльності	Вибір фінансової, виробничої, маркетингової, інноваційної сфери з метою визначення найоптимальнішого варіанта розподілу коштів між ними для ефективного проведення диверсифікації діяльності товаровиробників у галузі.
5	Оцінка стратегічного протистояння підприємств – конкурентів у галузі	Можливість спростити процедуру діагностики стратегічного протистояння фірм та точніше розробити стратегічні та оперативні управлінські рішення щодо пристосування їх до мінливого зовнішнього середовища з метою забезпечення виживання в умовах конкуренції.
6	Скорочення даних	Дослідник може зіткнутися з великою кількістю спостережень, які можуть бути безглуздими, якщо їх не класифікувати на змістовні групи. Кластерний аналіз може допомогти зменшити інформацію від усієї сукупності вибірки до інформації про конкретні групи.
7	Гіпотези	Кластерний аналіз корисний, коли дослідник бажає розробити гіпотези щодо природи даних або вивчити раніше заявлені гіпотези.

Джерело: складено автором

питання. Так, кластерна система розвитку галузі через залучення інвестицій, як внутрішніх, так і зовнішніх, упровадження новітніх технологій, освоєння нових зразків конкурентоспроможної продукції сприятиме активній появі нових фірм. Використання кластерного аналізу в галузі є доцільним для оцінювання ефективності функціональних сфер діяльності промислових підпри-

ємств, що забезпечить синергетичність очікуваних результатів.

Таким чином, кластерна політика забезпечує розвиток інновацій в економіці, сприяє нарощуванню темпів зростання національного ВВП та забезпечує тіснішу взаємодію української економіки з міжнародними партнерами і подальшу інтеграцію у світовий економічний простір.

#### Список використаних джерел:

1. Кластери в економіці України : монографія / за ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький : ХНУ, 2014. 1085 с.
2. Мандель И.Д. Кластерный анализ. Москва : Финансы и статистика, 1988. 176 с.
3. Борода М., Жолудь О. Кластерний аналіз економіки Кривого Рогу. URL : <https://kr.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2019).
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. ; 3-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 135 с.
5. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2013. 256 с.
6. Пятинкин С.Ф., Быкова Т.П. Развитие кластеров: сущность, актуальные подходы, зарубежный опыт. Минск : Тесей, 2008. 72 с.
7. Обсерваторія кластера: інформаційний ресурс з аналізу кластерів та кластерної політики країн Європи. URL: <http://www.clusterobservatory.eu> (дата звернення: 29.10.2019).
8. Ринейська Л.С. Кластери у сучасній глобальній економіці. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971> (дата звернення: 11.11.2019).
9. Roelandt T., Hertog P. den Cluster analysis and cluster-based policy, OECD, 1999.

#### References:

1. Voinarenko M. P. (2014) Klasteri v ekonomitsi Ukrainy [Clusters in the economy of Ukraine]. Kh. (in Ukrainian)
2. Mandel, Y.D. (1988) Klasternyi analiz [Cluster analysis]. M., 1988 (in Russian).
3. Boroda M., Zholud O. Klasternyi analiz ekonomiky Kryvoho rohu [Cluster analysis of Krivoy Rog economy]. Available at: <https://kr.gov.ua> (accessed 01 November 2019).
4. Porter M. (2007) Konkurentnaia stratehiya: Metodyka analiza otraslei y konkurentov [Competition strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. M. (in Russian)
5. Basovskiy L. E. (2013) Sovremenniy stratehicheskiy analiz: Uchebnyk [Modern strategic analysis: Textbook]. M. (in Russian)
6. Pyatinkin S. F., Bykova T. P. (2008) Razvytye klasterov: sushchnost, aktualnye podkhody, zarubezhnyi opyt [Cluster development: essence, relevant approaches, foreign experience]. M. (in Belarus)
7. Observatoriia klasteru: informatsiyni resurs z analizu klasteriv ta klasternoi polityky krain Yevropy [Cluster Observatory: an information resource on cluster analysis and cluster policy in Europe]. Available at: <http://www.clusterobservatory.eu> (accessed 29 October 2019).
8. Ryneiska L.S. Klasteri u suchasni hlobalni ekonomitsi [Clusters in today's global economy]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 11 November 2019).
9. Roelandt T., P. den Hertog (1999), Cluster analysis and cluster-based policy, OECD.

**Лотыш О. Я.**

Тернопольский национальный экономический университет

## КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ В СЕГМЕНТАЦИИ ОТРАСЛИ

### Резюме

В статье рассмотрены теоретические подходы и виды сегментации отраслевого рынка. Для обоснованной сегментации отрасли предложено использование методов кластерного анализа. Охарактеризованы концепции, практика и сфера использования кластерного анализа на микро-, мезо- и макроуровне в разных странах. Доказано, что кластерные модели в условиях глобализации и быстрого развития новейших технологий позволяют использовать возможности основных отраслей для ускорения развития экономики и восстановления ее способности производить конкурентоспособную продукцию. Отличительной особенностью кластера является появление ряда положительных эффектов, в частности эффекта масштаба производства, эффекта охвата и эффекта синергии. Кластерный анализ выгодный для отраслей и регионов экономики страны благодаря логистическим преимуществам, качественному человеческому капиталу и опыту организации отрасли с соответствующей культурой производства.

**Ключевые слова:** отрасль, сегментация отрасли, кластер, кластерный анализ, методы кластерного анализа.

**Lothys Oksana**

Ternopil National Economic University

## CLUSTER ANALYSIS IN INDUSTRY SEGMENTATION

### Summary

The segmentation is an important step in the field of strategic analysis, based on the search key success factors, determines the most attractive market segments and contributes to improving the production structure and management. The efficiency of the process depends on the selected segmentation approaches, criteria underlying methods of the market segmentation. The cluster analysis is a complex method that takes into account different criteria for segmentation of the industry market. It is used to solve a wide range of tasks, in particular, the market segmentation, analysis of consumer's behavior, positioning, determining the competitive ability of goods, the choice of test markets, etc. The segmentation is an important step in the field of strategic analysis, based on the search key success factors, determines the most attractive market segments and contributes to improving the production structure and management. The efficiency of the process depends on the selected segmentation approaches, criteria underlying methods of the market segmentation. The cluster analysis is a complex method that takes into account different criteria for segmentation of the industry market. It is used to solve a wide range of tasks, in particular, the market segmentation, analysis of consumer's behavior, positioning, determining the competitive ability of goods, the choice of test markets, etc. Unlike many other statistical procedures, the cluster analysis is used in most cases when there are no any priori classification hypotheses. Cluster analysis allows you to consider a large amount of information and reduce the amount of information significantly, make it compact and visual. The purpose of the research is to summarize the existing practical experience of cluster analysis methods usage while performing various economic tasks of firms in the industry and to find additional opportunities for this. The methods of induction and deduction, abstraction and comparative analysis have been used in the research. The theoretical approaches and types of the industry market segmentation have been considered in the article. Usage of cluster analysis methods has been proposed for justified industry segmentation. It has been characterized the concepts, practices and scope of cluster analysis at the micro, meso and macro levels in different countries. It has been proved that cluster models allow to use the opportunities of the main industries in order to accelerate the development of the economy and restore its ability to produce competitive products in conditions of globalization and rapid development of the newest technologies. A distinctive feature of the cluster is the appearance of a number of positive effects including the effect of scale of production, the effect of coverage and the effect of synergy. The cluster analysis is advantageous for the industries and regions of the country's economy due to logistical advantages, quality of human capital and experience in organizing an industry with an appropriate production culture. The analysis of theoretical approaches to the usage of cluster analysis in market segmentation made it possible to distinguish the positive aspects of clustering and the expediency of its application.

**Keywords:** industry, industry segmentation, cluster, cluster analysis, methods of cluster analysis.

УДК 330.35.01;330.357;631.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-7>

Мазур Г. Ф.

Вінницька обласна рада

## РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГАЛУЗЕВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Сформульовано теоретико-методологічні положення наукового забезпечення розроблення механізмів стимулювання розвитку економіки та агропромислового виробництва у забезпеченні продовольчої безпеки. Визначено елементи коопераційно-інтеграційного механізму стимулювання розвитку господарських відносин в аграрній галузі. Розраховано індекси виробництва сільськогосподарської продукції. Досліджено засади державного регулювання економічних відносин в аграрній галузі. Проаналізовано сучасний стан і визначено особливості розвитку агропромислового виробництва в Україні. Сформульовано концептуальні засади стимулювання розвитку агропромислового виробництва в Україні в контексті формування передумов продовольчої безпеки. Визначено умови забезпечення ефективного виробництва конкурентоспроможної аграрної продукції.

**Ключові слова:** агропромислове виробництво, механізм, конкурентоспроможність, стимулювання, аграрний сектор, господарська реформа, аграрний ринок, прогнозування.

**Постановка проблеми.** Реальність суспільно-економічного розвитку характеризується нестабільністю належного забезпечення населення кожної країни продовольством. Україна має свої національні особливості розв'язання питання продовольчої безпеки, тому зосереджує можливості, механізми для стабільного розвитку аграрного сектору економіки, що є ключовим завданням у сучасних умовах конкурентоспроможного господарювання. Для нашої держави це стратегічна галузь, тому важливо здійснювати розроблення дієвих механізмів стимулювання розвитку агропромислового виробництва та підвищення ефективності діяльності виробників аграрної продукції. Пріоритети відповідної політики відзначаються увагою науковців на обґрунтуванні засад, розробленні рекомендацій щодо створення інструментарію стимулювання розвитку агропромислового виробництва як основи, чинника конкурентоспроможності та продовольчої безпеки.

Організаційно-економічні трансформації в агропромисловому секторі національної економіки створили ринкові основи розвитку вітчизняного агропромислового виробництва, а також механізми управлінського впливу на господарюючих суб'єктів. Вітчизняний агропромисловий комплекс усе ще перебуває у стані організаційно-економічних трансформацій, які є не завершеними. Відповідно, питання розвитку механізмів стимулювання агропромислового виробництва в системі формування продовольчої безпеки потребує наукового опрацювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробленням науково-практичних та організаційно-господарських проблем удосконалення механізмів стимулювання розвитку агропромислового виробництва безпосередньо та опосередковано займалися і займається багато вчених, серед них: В. Андрійчук [1], О. Білорус [2], В. Власов [2], П. Саблук [2; 10], С. Козловський [3; 16; 17], В. Месель-Веселяк [4; 8; 11], О. Грищенко [4], Б. Пасхавер [5], Я. Гадзало [6], Ю. Лупенко [6–8; 11], М. Пугачов [6], М. Малік [6; 7], В. Заяць [7], О. Шпикуляк [7; 8; 10; 12], Ю. Лузан [9], Л. Курило [10], О. Шпичак [13], О. Шубравська [14], А. Юзефович [15] та ін.

Проте трансформаційні перетворення, неузгодженість у потребах та інтересах учасників ринкових відносин – виробників аграрної продукції, її споживачів та держави постійно вимагають

продовження досліджень у даному напрямі й розроблення підходів до вдосконалення механізму стимулювання розвитку агропромислового виробництва в Україні. Тому за мету ставимо розкриття теоретико-методичних міркувань із цього питання. Адже вважаємо, що подальший ефективний розвиток агропромислового комплексу України залежить від якості організаційно-економічного забезпечення, спрямованого на забезпечення національної продовольчої безпеки. Серед необхідних до вирішення наукових проблем виділяємо вдосконалення засад стимулювання агропромислового виробництва як організаційно-економічного базису формування продовольчої безпеки в сучасних умовах господарювання.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розкриття теоретико-методичних основ розвитку механізмів стимулювання агропромислового виробництва, здійснення оцінки загальних тенденцій динаміки галузі й її ролі у формуванні галузевої конкурентоспроможності та національної продовольчої безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Установлено, що ефективність і конкурентоспроможність функціонування економічних систем незалежно від організаційно-управлінської моделі їх реалізації повністю залежать від стимулювальних заходів, що їх реалізує держава через застосування спеціальних механізмів регулювання на основі сформованої системи економічних стимулів, а також дії об'єктивних економічних законів ринку. Усі ринкові та державні важелі впливу на поведінку економічних суб'єктів ринку створюють загальний механізм регулювання, або так званий ринковий регулятивний механізм, оскільки ринок, як відомо, виступає всеохоплюючою системою економічних відносин, суб'єктами яких є виробники, споживачі, наймані працівники, підприємці, держава тощо. При цьому механізм стимулювання, що являє собою упорядковану систему економіко-соціальних стимулів, є складовою частиною механізму регулювання розвитку економіки і способом реалізації економічної політики держави.

Механізм стимулювання розвитку економічних систем формується і практично реалізується існуючими структурами ринку через організаційні та економічні функції й охоплює організації, стимули, регулятори та інші елементи, які координують поведінку економічних суб'єктів на підставі дії законів ринку (так званий об'єктивно-ринковий аспект) і в

межах ухвалені державою економічної політики (так званий державно-суб'єктний аспект). Механізм стимулювання розвитку економічних систем являє структуровану систему важелів впливу на економічні процеси, що відбуваються на макро-, мезо- і макрорівнях, і спрямовується на задоволення як потреб ринку та соціуму, так і економічних інтересів усіх учасників ринкового процесу.

Відповідно, є підстави розглядати розвиток і впровадження механізмів стимулювання агропромислового виробництва, в яких визначаються моделі, схеми і порядок стимулювання, через призму його окремих складників (табл. 1).

Виконані дослідження і теоретико-методичні узагальнення наукового розроблення проблеми розвитку аграрного виробництва у контексті забезпечення продовольчої безпеки [1–15], а також власні практичні оцінки надали нам можливість установити, що важливим моментом у розвитку аграрної галузі є збалансування використання природно-ресурсного потенціалу агропромислового виробництва, формування ефективної інвестиційної політики, що значною мірою спирається на принципово нові підходи до економічної оцінки негативного впливу суб'єктів господарювання на довкілля та створення сучасних фінансових інститутів в екологічній сфері. Установлено, що за останнє десятиріччя ефективність використання природно-ресурсного потенціалу агропромислового виробництва країни в розрахунку на 1 га земельних ресурсів знизилася.

Агропромисловий комплекс України є складовою частиною національного господарства та виступає єдиною цілісною виробничо-економічною системою, що об'єднує низку сільськогосподарських, промислових, науково-виробничих і навчальних галузей, спрямованих на одержання, транспортування, зберігання, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. За своїм складом та структурою національний агропромисловий комплекс відрізняється від інших міжгалузевих комплексів і визначає соціально-економічний розвиток країни, рівень життя населення, продовольчу безпеку, забезпечення промисловості сільськогосподарською сировиною. Для агропро-

мислового комплексу України головним засобом виробництва є земля, де вирощується сільськогосподарська продукція та безпосередньо сировина для виробничого і невиробничого споживання.

Із цією метою наведемо значення індексу сільськогосподарської продукції у 2018 р., який відображає рівень змін фізичного обсягу виробництва продукції сільського господарства, виробленої за періоди, що вибрані для порівняння. Для розрахунку індексу використовуються обсяги продукції сільського господарства у постійних цінах (рис. 1). У 2018 р. індекс сільськогосподарської продукції порівняно з 2017 р. становив 107,8%.

За останні 30 років площа еродованих земель збільшилася майже в 1,5 рази, значно розширилися площі засолених, закислених, підтоплених і техногенно забруднених сільськогосподарських угідь. Сьогодні тільки один гектар із 10 га продуктивних земель має нормальний екологічний стан.

Продукція сільського господарства у постійних цінах відображає вартість продукції рослинництва та тваринництва, виробленої впродовж певного періоду часу, у постійних цінах. При цьому розрахунки із січня по травень проведено на основі даних про продукцію тваринництва, із січня по червень – на основі даних про продукцію рослинництва та тваринництва. В основі розрахунку лежить визначення виробленої за встановлений період часу загального обсягу продукції сільського господарства у постійних цінах (валової продукції) та тенденцій його зміни у часі. Показник загального обсягу продукції сільського господарства у постійних цінах використовують для визначення динаміки фізичного обсягу продукції, продуктивності праці, обсягу сільськогосподарського виробництва на одиницю земельної площі в розрахунку на одну особу, структури виробництва, оскільки кожен її вид оцінюється впродовж низки років за однією і тією ж ціною незалежно від змін вартості продукції в поточних цінах (табл. 2 та рис. 2).

У ході дослідження встановлено, що прогрес у технологіях виробництва, який супроводжує розвиток суспільства, передбачає використання природно-ресурсного потенціалу набагато продуктивніше, ніж будь-коли. Продуктивне вико-

Таблиця 1

**Теоретичні концепції та складники механізму стимулювання агропромислового виробництва**

Поняття	Змістове визначення сутності	Відношення до стимулювання
Державне регулювання економіки	Комплекс заходів державного впливу на економічних суб'єктів ринку з метою спрямування їхніх дій у напрямі досягнення загальнодержавних цілей	Макроекономічне та загальнополітичне визначення стимулювальних випадків
	Система прийняття рішень із забезпечення реалізації пріоритетних цілей розвитку економіки	
	Дії держави стосовно формування пріоритетних цілей розвитку аграрного сектору	Створення загально-інституційної бази формування результатів господарювання в галузях економіки
	Принципи і дії, здійснювані державою для вирішення проблемних ситуацій аграрного виробництва	Розроблення та реалізація формальних правил стимулювального впливу
Аграрна політика	Стратегічний курс держави і система заходів, спрямованих на істотне поліпшення умов життя населення і забезпечення продовольчої безпеки країни	Позиціонування загальних правил стимулювання в межах державної політики управління агросектором
	Система цінностей – базисних імперативів, навколо яких концептується змістовно-практична дієвість управлінського упорядкування агроекономічної системи	Утвердження інституційної конструкції національної ідентичності механізмів стимулювання
Механізм державного регулювання	Система управління економікою через урахування дії економічних законів, розв'язання суперечностей суспільного виробництва, реалізації відносин власності тощо	Функціональне поєднання важелів, інструментів, методів безпосереднього здійснення державно-ринкових стимулювань

ристання природно-ресурсного потенціалу агропромислового виробництва повинно враховувати кілька аспектів. По-перше, природно-ресурсний потенціал необхідно використовувати в повному обсязі (з урахуванням можливих відходів під час виробництва аграрної продукції, які можна знову використовувати). По-друге, якщо йдеться про продуктивне використання природно-ресурсного потенціалу, то слід мати на увазі репродукцію природних ресурсів, тобто постійне їх відновлення, що є одним із головних завдань суспільства, що прагне до розвитку. Тому підтримка становлення і розвитку екологічного агропромислового виробництва повинні стати одними з головних важелів реалізації сучасної аграрної політики. По-третє, велике значення має запровадження дієвого механізму страхування природно-ресурсного потенціалу агропромислового виробництва, який повинен оперативним розв'язувати фінансові питання, що можуть виникнути під час використання даного потенціалу для виробництва аграрної продукції.

Серед основних механізмів стимулювання розвитку агропромислового виробництва й аграрного підприємництва значне місце належить інфраструктурному, або логістичному, механізму. Від розбудови цього механізму, який передбачає побудову якісних доріг, особливо в сільській місцевості, сучасних пунктів зберігання (сховищ) аграрної продукції тощо значною мірою залежать прибутковість аграрного виробництва, його інвестиційна привабливість, раціональне використання ресурсного потенціалу, продовольча безпека країни.

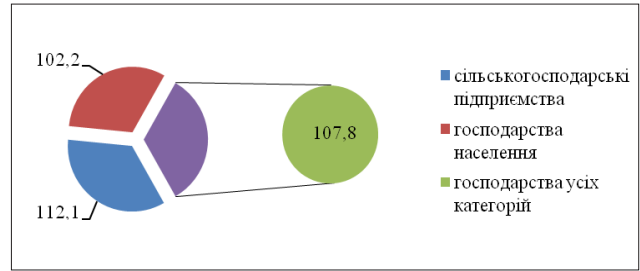


Рис. 2. Індеси продукції сільського господарства у 2018 р. за категоріями виробників, % до відповідного періоду 2017 р.

Встановлено, що роль кооперації як механізму стимулювання поступального розвитку агропромислового виробництва полягає у тому, що вона дає можливість мінімізувати трансакційні витрати, тобто вона є інструментом, який дає змогу витратити менше коштів і підприємницьких зусиль на пошук й обробку інформації, вирішення репутаційних, іміджевих і виробничих конфліктів. Кооперація – це не просто одна з форм організації аграрного виробництва, а й важливий соціально-економічний і стимулювальний інститут організуючого типу. Щоб кооперація посіла провідне місце в розвитку аграрного сектору економіки, вона має бути інституціоналізована шляхом прийняття відповідних законодавчих актів та проведення на рівні держави широкої пропаганди її переваг для залучення нових членів та організації нових кооперативних структур.

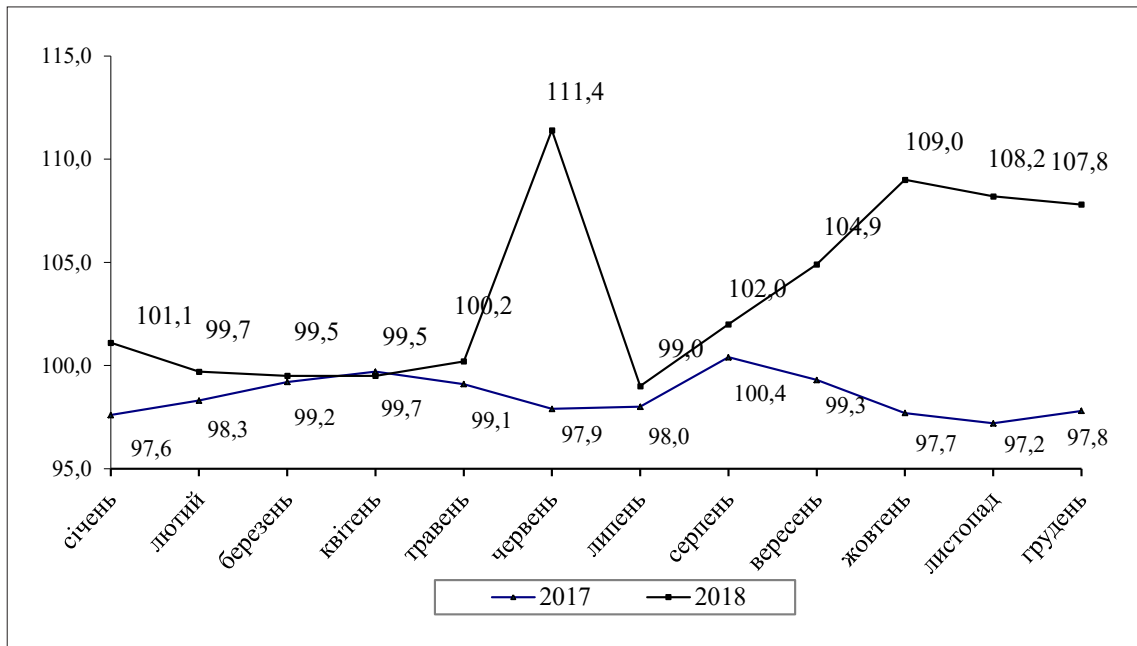


Рис. 1. Індеси сільськогосподарської продукції у 2018 р., % до відповідного періоду 2017 р.

Таблиця 2

Індеси сільськогосподарської продукції у 2018 р. за категоріями виробників, % до відповідного періоду 2017 р.

Господарства	Продукція сільського господарства	У тому числі	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва
Всі категорії	107,8	110,7	100,3
Сільськогосподарські підприємства	112,1	114,8	102,8
Господарства населення	102,2	104,4	98,1

Установлено, що результатом інноваційної діяльності в аграрній сфері повинна стати високо-технологічна конкурентоспроможна аграрна продукція, яка посилить позиції вітчизняних товаровиробників на світовому ринку та забезпечить підвищення конкурентоспроможності економіки країни загалом, гарантуватиме, крім продовольчої, економічну безпеку.

Конкурентоспроможність галузі АПК слід розглядати окремо, оскільки аграрний сектор має свою специфіку. Конкурентоспроможна галузь АПК це не лише переваги з погляду економічної ефективності. Дане питання охоплює забезпечення продовольчої безпеки та збереження біоресурсів (табл. 3).

Рівень конкурентоспроможності національного агропромислового комплексу впливає з ідентифікації позицій підприємств у конкурентному середовищі. Детермінантами конкурентоспроможності галузі можна визначити виробничі умови або наявність у країні таких чинників виробництва, які необхідні для випуску продукції, кваліфіковану робочу силу або промислову інфраструктуру, сировинний ресурс, клімат, бюджетну підтримку, умови попиту та особливості ринку конкретного товару або послуги, наявність підтримуючих, пов'язаних галузей, які володіють міжнародною конкурентоспроможністю, постачальників, або дистриб'юторів, характер стратегії фірми, її структури та особливостей змагання, включаючи такі чинники, як організаційний та управлінський клімат, а також рівень та природу внутрішньої конкуренції. Практичне застосування кількісного методу з метою досягнення конкурентоспроможності стає можливим за рахунок прогалин у законодавстві, відсутності ефективних норм стандартизації та сертифікації. Це призводить до неможливості експорту таких продуктів на європейських ринках та негативного впливу на продовольчу безпеку.

У зв'язку із цим обґрунтованою є необхідність переходу агропромислового виробництва на інноваційну модель розвитку, що потребує створення відповідних умов та здійснення суттєвих перетворень, основні з яких наведено на рис. 3.

З'ясовано, що за нинішніх економічних реалій соціальний розвиток сільських територій, які є основою агропромислового вироб-

ництва, вимагає суттєвого поліпшення, а проведені державою соціально-економічні перетворення практично не зупинили процес подальшого розбалансування соціально-економічних відносин на селі. Виробники аграрної продукції все ще залишаються осторонь розв'язання соціальних проблем розвитку сільських територій, а місцеві органи самоврядування через незначні кошти у місцевих бюджетах також не можуть вирішувати ці проблеми. Створилася ситуація, за якої держава і виробники сільськогосподарської продукції відсторонилися, а громади не в змозі впливати на збалансований соціально-економічний розвиток сільських територій. Унаслідок цього лише за 2000–2015 рр. сільська поселенська мережа втратила 289 населених пунктів, а близько третини від їх загальної кількості опинилися за межею самовідтворення. Певні надії у розв'язанні даної проблеми фахівці аграрної галузі покладають на розпочату державою реформу децентралізації влади та створення на добровільній основі нових об'єднань сільських громад, що дасть змогу поліпшити їхній фінансовий стан та більш якісно забезпечувати свій соціально-економічний розвиток. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад» від 18 березня 2017 р. № 4772 спростив процедуру добровільного об'єднання територіальних громад, надав право громадам за спрощеною процедурою приєднуватися до вже створеної об'єднаної громади.

Підкреслено, що в аграрній сфері України, як і у переважній більшості країн світу, активно роз-



Рис. 3. Умови для забезпечення ефективного виробництва конкурентоспроможної аграрної продукції

Таблиця 3

Підходи до визначення поняття конкурентоспроможності галузей АПК

Автор	Визначення
П.Р. Пуцентейло	Здатність створювати зростаючий обсяг доданої вартості на основі підвищення ефективності використання чинників виробництва, забезпечення інвестиційної привабливості й освоєння нових ринків.
О.П. Васюта, М.В. Мірошник	Конкретизація сукупної здатності підприємств галузі створювати, виготовляти та реалізовувати товари, які за якісними та ціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари аналогічних зарубіжних конкурентів, забезпечуючи при цьому стійко високі темпи економічного зростання галузі.
М.М. Шевченко	Здатність національної галузі промисловості забезпечувати високий рівень задоволення власними товарами певної суспільної потреби порівняно з конкурентами, утримувати та змінювати стійкі позиції на певних сегментах та забезпечувати прибутковість на основі раціонального використання ресурсів.

виваються інтеграційні процеси. Ці процеси спричинили появу низки проблем, критичне осмислення яких допоможе усвідомити необхідність розроблення та започаткування нових підходів до вдосконалення фінансово-економічного механізму стимулювання розвитку агропромислового виробництва, а також неможливість швидкого однозначного та простого їх вирішення.

Ураховуючи прискорення процесів посилення глобальної конкуренції на аграрних ринках світу, головними передумовами успішної реалізації стратегії розвитку аграрної сфери економіки України, на нашу думку, повинні стати: якісна перебудова механізму стимулювання розвитку агропромислового виробництва, створення в аграрному секторі сприятливого бізнесового середовища, переведення аграрного виробництва на інноваційний шлях розвитку, підвищення якості людського капіталу та забезпечення його розширеного відтворення, формування сучасної аграрної інфраструктури.

Доведено, що розвиток та ефективність агропромислового виробництва значною мірою залежать від його забезпеченості матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами й ефективного їх використання. В умовах становлення нових аграрних виробничо-господарських структур, створення інтеграційних новоутворень, утвердження орендних відносин і розвитку підприємницької діяльності на селі невідкладним завданням є формування принципів нових підходів і механізмів відтворення й ефективного використання всіх складників виробничо-ресурсного потенціалу аграрної галузі. Результативність здійснюваної державою аграрної політики, адаптація підприємств агропромислового комплексу всіх форм власності та господарювання до нових ринкових умов, нарощування виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення рівня продовольчої безпеки держави безпосередньо пов'язані з формуванням, використанням і розвитком ресурсо-виробничого потенціалу агропромислового виробництва.

Установлено, що ключовим кон'юнктуруючим чинником, який відіграє вирішальну роль у розвитку аграрної галузі та забезпеченні економічного інтересу товаровиробників аграрної продукції, є ціна. Недосконалість чинного механізму державного регулювання цін на аграрну продукцію, відсутність у вітчизняних аграрних товаровиробників практичного досвіду щодо ефек-

тивного використання сучасного цінового інструментарію тощо суттєво погіршують економічні умови функціонування агропромислових підприємств. Це знайшло своє відображення у диспаритеті цін на сільськогосподарську та промислову продукцію, що, своєю чергою, є стримувальним чинником розвитку вітчизняного агропромислового виробництва.

Світові тенденції в розвитку інтеграційних процесів не оминули й українську аграрну сферу. В Україні протягом 2012–2016 рр. 1,3% усіх господарств становили надвеликі агрохолдинги (кожен із них обробляв понад 20 тис га), які мали у користуванні близько 30% усіх сільськогосподарських угідь. З одного боку, вони організували високоінтенсивне і високомеханізоване аграрне виробництво з обмеженою кількістю робочої сили, віддаючи перевагу мобільним бригадам найманих працівників, а з іншого – практично ігнорували потреби місцевих селян, оскільки реєструвалися переважно у великих містах, до бюджетів яких і сплачували податки. Доведено, що однією з проблем, яка гальмує підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва України, є відмінність інтересів і розбіжність позицій селян, держави та підприємств агропромислового комплексу щодо цілей і механізмів розвитку, а також відсутність у держави чітких планів та розуміння перспектив такого розвитку.

**Висновки і пропозиції.** Результатом виконаного дослідження є висновок, що складовою частиною управління розвитком аграрної галузі слід розглядати запровадження постійної діагностики стимулювання агропромислового виробництва. Державна програма підтримки конкурентоспроможності аграрного сектору економіки як чинника формування національної продовольчої безпеки має бути зорієнтована на вирішення таких стрижневих проблем: створення для агропромислових підприємств сприятливих передумов для реалізації своїх конкурентних переваг; пошук і фінансова підтримка потенційно конкурентоспроможних підгалузей і підприємств; забезпечення раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне реформування тих підгалузей аграрної сфери економіки, які мають реальні конкурентні переваги; стимулювання реалізації підприємствами напрямів господарювання, які гарантуватимуть посилення якості у формуванні національної продовольчої безпеки, передусім за рахунок розширення органічного виробництва.

#### Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник ; 2-е вид., доп. і переробл. Київ : КНЕУ, 2004. 624 с.
2. Білорус О.Г., Власов В.І., Саблук П.Т. Глобалізація і продовольство : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2008. 632 с.
3. Економічна безпека аграрної галузі України в умовах інституційних трансформацій : монографія / С.В. Козловський та ін. Вінниця : Твори, 2019. 272 с.
4. Месель-Веселяк В.Я., Грищенко О.Ю. Рейтингова оцінка регіонального соціально-економічного розвитку аграрного сектору економіки України: методика, розрахунки. *Економіка АПК*. 2017. № 11. С. 11–17.
5. Пасхавер Б.Й. Сучасний стан продовольчої безпеки. *Економіка України*. 2006. № 4. С. 43–50.
6. Розвиток економіки сільського господарства України в 2011–2015 рр. : наукова доповідь / Я.М. Гадзало та ін. ; за ред. Ю.О. Лупенка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 546 с.
7. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект : монографія / Ю.О. Лупенко та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 430 с.
8. Розвиток форм господарювання в сільському господарстві: проблеми і рішення : наукова доповідь / за ред. Ю.О. Лупенка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. 54 с.
9. Саблук П.Т., Лузан Ю.Я. Основні напрями удосконалення державної аграрної політики в Україні. *Економіка АПК*. 2011. № 5. С. 3–16.
10. Саблук П.Т., Шпикуляк О.Г., Курило Л.І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2010. 708 с.
11. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. 182 с.
12. Шпикуляк О.Г. Інституції аграрного ринку : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2009. 480 с.



13. Шпичак О.М. Сільське господарство України на початку та в кінці ХХ століття. Київ : ІАЕ, 2000. 68 с.
14. Шубравська О.В., Прокопенко К.О. Поширення агроновацій у контексті забезпечення ефективного галузевого зростання. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 75–76.
15. Юзефович А.Е. Продовольчі ресурси і соціальний прогрес. *Продовольчі ресурси. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. С. 27–32.
16. Serhii Kozlovskiy, Ilyia Khadzhynov, Ivan Vlasenko and Lilya Marynchak. Managing the sustainability of economic system as the basis of investment development in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations (open-access)*. 2017. № 14(4). P. 50–59. DOI:10.21511/imfi.14(4).2017.06.
17. The methods of state regulation of sustainable development of agrarian sector in Ukraine / S. Kozlovskiy et al. *Problems and Perspectives in Management (open-access)*. 2017. № 15(2–2). P. 332–343. DOI:10.21511/ppm.15(2-2).2017.03.

## References:

1. Andriichuk, V.H. (2004). *Ekonomika aghrarnykh pidprijemstv: pidruchnyk* [Economy of agrarian enterprises: atextbook]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Bilorus, O.H., Vlasov, V.I., & Sabluk, P.T. (2008). *Globalizatsiya i prodovolstvo : monohrafiia* [Globalization and food: monograph]. Kyiv: NNTs IAE. (in Ukrainian)
3. Kozlovskiy, S.V., Mazur, H.F., Kozlovskiy, V.O., Jurakovskiy, E.S. (2019) *Economichna bezpeka agrarnoy galuzi Ukraini v umovah instytutsionalnih transformatsiy*. Vinnytsia: Tvorі. (in Ukrainian)
4. Mesel-Veseliak, V.Ya., & Hryshchenko, O.Yu. (2017). *Reitynhova otsinka rehionalnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy: metodyka, rozrakhunky* [Rating assessment of the regional socio-economic development of the agrarian sector of the Ukrainian economy: methodology, calculations]. *Ekonomika APK*, 11, pp. 11–17.
5. Pashaver, B.Y. (2006). *Suchasnyj stan prodovolchoibezpeky* [Current state of food security]. *Ekonomika Ukrainy*, 4, pp. 43–50.
6. Hadzalo, Ya.M., Lupenko, Yu.O., Puhachov, M.I., et al. (2016). *Rozvytok ekonomiky silskoho hospodarstva Ukrainy v 2011-2015 rr. : naukova dopovid* [Development of the economy of agriculture of Ukraine in 2011-2015: scientific report]. Yu.O. Lupenko (Ed.). Kyiv: NNTs "IAE". (in Ukrainian)
7. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y., Zaiats, V.M., & Shpykuliak, O.H. (2016). *Rozvytok pidpriemnytstva i kooperatsii: instytutsionalnyi aspekt : monohrafiia* [Development of entrepreneurship and cooperation: institutional aspect: monograph]. Kyiv: NNTs "IAE". (in Ukrainian)
8. Lupenko, Yu.O., Mesel-Veseliak, V.Ya., Shpykuliak, O.H., et al. (2018). *Rozvytok form hospodariuvannia v silskomu hospodarstvi: problemy i rishennia : naukova dopovid* [Development of management forms in agriculture: problems and solutions: scientific report]. Yu.O. Lupenko (Ed.). Kyiv: NNTs "IAE". (in Ukrainian)
9. Sabluk, P.T. & Luzan, Yu.Ya. (2011). *Osnovni naprjamy udoskonalennja derzhavnoi agrarnoi polityky v Ukraini* [The main directions of improving the state agrarian policy in Ukraine]. *Ekonomika APK*, 5, pp. 3–16.
10. Sabluk, P.T., Shpykuliak, O.H., & Kurylo, L.I. (2010). *Innovatsiina diialnist v ahrarnii sferi: instytutsionalnyi aspekt : monohrafiia* [Innovative activity in agrarian sphere: the institutional aspect: monograph]. Kyiv: NNTs IAE. (in Ukrainian)
11. Lupenko, Yu.O. & Mesel-Veseliak, V.Ya. (Eds.) (2012). *Stratehichni napriamy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku* [Strategic directions of development of agriculture of Ukraine for the period up to 2020]. Kyiv: NNTs "IAE". (in Ukrainian)
12. Shpykuliak, O.H. (2009). *Instytutsii ahrarnoho rynku : monohrafiia* [Agrarian market institutions: monograph]. Kyiv: NNTs „IAE”. (in Ukrainian)
13. Shpychak, O.M. (2000). *Silske hospodarstvo Ukrainy na pochatku ta v kintsi XX stolittia* [Agriculture of Ukraine at the beginning and end of the twentieth century]. Kyiv: IAE. (in Ukrainian)
14. Shubravskaya, O.V. & Prokopenko, K.O. (2018). *Poshyrennia ahranovatsii u konteksti zabezpechennia efektyvnoho haluzevoho zrostantia* [Distribution of agrarian novations in context of an effective branch growth]. *Ekonomika APK*, 2, pp. 75-76.
15. Yuzefovych, A.E. (2014). *Prodovolchi resursy i socialnyj progres* [Food resources and social progress]. *Prodovolchi resursy. Ser.: Ekonomichni nauky*, 3, pp. 27–32.
16. Serhii Kozlovskiy, Ilyia Khadzhynov, Ivan Vlasenko and Lilya Marynchak (2017). *Managing the sustainability of economic system as the basis of investment development in Ukraine. Investment Management and Financial Innovations (open-access)*, 14(4), 50-59. doi:10.21511/imfi.14(4).2017.06.
17. Serhii Kozlovskiy, Roman Grynyuk, Olga Baltremus and Anna Ivashchenko (2017). *The methods of state regulation of sustainable development of agrarian sector in Ukraine. Problems and Perspectives in Management (open-access)*, 15(2-2), 332-343. doi:10.21511/ppm.15(2-2).2017.03.

Мазур Г. Ф.

Винницький обласний совет

## РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

### Резюме

Сформулированы теоретико-методологические положения научного обеспечения разработки механизмов стимулирования развития экономики и агропромышленного производства в обеспечении продовольственной безопасности. Определены элементы кооперационно-интеграционного механизма стимулирования развития хозяйственных отношений в аграрной отрасли. Рассчитаны индексы производства сельскохозяйственной продукции. Исследованы основы государственного регулирования экономических отношений в аграрной отрасли. Проанализировано современное состояние и определены особенности развития агропромышленного производства в Украине. Сформулированы концептуальные основы стимулирования развития агропромышленного производства в Украине в контексте формирования предпосылок продовольственной безопасности. Определены условия обеспечения эффективного производства конкурентоспособной аграрной продукции.

**Ключевые слова:** агропромышленное производство, механизм, конкурентоспособность, стимулирование, аграрный сектор, хозяйственная реформа, аграрный рынок, прогнозирование.

**Mazur Hennadii**  
Vinnytsia Regional Council

## DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION STIMULATION MECHANISMS IN PROVIDING INDUSTRIAL COMPETITIVENESS AND FOOD SAFETY

### Summary

The theoretical and methodological provisions of scientific support for the development of mechanisms for stimulating the development of economy and agro-industrial production in providing food security have been formulated. The elements of the cooperative-integration mechanism of stimulating the development of economic relations in the agrarian sector are identified. The principles of state regulation of economic relations in the agrarian sector are investigated. Agricultural production indices are calculated. The current state and peculiarities of development of agro-industrial production in Ukraine are analyzed. Conceptual bases of stimulation of development of agroindustrial production in Ukraine in the context of formation of preconditions of food security are formulated. The result of the conducted research is the conclusion that introduction of continuous diagnostics of stimulation of agroindustrial production should be considered an integral part of management of development of agrarian industry. The state program to support the competitiveness of the agrarian sector of the economy as a factor in the formation of national food security, should be focused on the solution of three pivotal problems: creating favorable conditions for agro-industrial enterprises to realize their competitive advantages; search and financial support for potentially competitive sub-sectors and businesses; ensuring the rational use of the state budget funds for the gradual reformation of those sub-branches of the agricultural sector of the economy that have real competitive advantages; stimulating the implementation by the enterprises of economic lines that will guarantee the enhancement of quality in the formation of national food security, primarily due to the expansion of organic production. The conditions for ensuring the efficient production of competitive agricultural products are determined. It is proved that the development and efficiency of agro-industrial production depend to a large extent on its provision of material, labor and financial resources and their effective use.

**Keywords:** agro-industrial production, mechanism, competitiveness, stimulation, agrarian sector, economic reform, agrarian market, forecasting.

УДК 339.972

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-8>

**Мангушев Д. В.**  
**Євтушенко В. А.**  
**Задорожний В. І.**

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному світі перед кожним підприємством постають питання збільшення своєї доходності. Одним із засобів виходу на нові ринки, підвищення якості продукції та збільшення прибутків є вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Передумовою успішної діяльності кожного підприємства є ефективність та структура управління. Компанія може займатися експортом, імпортом, реекспортом та реімпортом. У статті розглянуто теоретичні аспекти дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства, практичні передумови інтеграції підприємств у світову економіку. Проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність підприємства на прикладі ТОВ «НВК «Технологія підйому», а також дано оцінку її діючому стану. Висвітлено проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємства та запропоновано шляхи щодо її поліпшення та більш ефективного управління.

**Ключові слова:** ЗЕД, підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, управління, планування.

**Постановка проблеми.** Сьогодні неможливо уявити діяльність сучасного великого підприємства без його виходу на міжнародний ринок. Кожна компанія прагне завоювати більшу частку ринку для збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності. Успіх підприємств залежить від виходу на нові ринки збуту, не тільки місцеві, а й міжнародні. Будь-який бізнес має будувати міцні зовнішньоекономічні зв'язки та планувати свою діяльність для збільшення кількості збуту та будувати довгострокові відносини з іншими країнами.

В умовах формування ринкових відносин зростає роль планування зовнішньоекономічної діяльності. Сьогодні недостатньо досліджено проблеми планування зовнішньоекономічної діяльності для

компаній, який пріоритет повинно мати ЗЕД у стратегічному плануванні підприємства. Саме плануванню та вдосконаленню ЗЕД на підприємстві і присвячено дану статтю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження проблем, ефективності здійснення та вдосконалення ЗЕД на підприємстві займалися такі вчені, як О. Амоша, В. Бойко, П. Саблук, А. Кандиба, А. Осадчук, Е. Ковтун. Регулювання зовнішньоекономічної політики досліджували В. Геєць, А. Гальчинський та ін.

Незважаючи на те, що існує багато публікацій вітчизняних науковців, дослідження проблем в них визначено на рівні країни. На рівні підприємства дослідження не мали комплексного підходу. У зв'язку із цим потрібні доопрацювання та

уточнення методичного забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств на прикладі ТОВ «НВК «Технологія підйому» та розроблення пропозицій щодо її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Кожного дня зростає кількість компаній, які починають співпрацю з підприємствами інших країн. Для підвищення ефективності своєї роботи вони збирають інформацію про своїх партнерів, ринки збуту, вартість товарів, якість продукції та новітні розробки. Якісний аналіз зовнішньоекономічної діяльності необхідний бізнесу, адже цього потребує сучасність.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це сукупність організаційно-економічних, виробничо-господарських та оперативно-комерційних функцій підприємств, орієнтованих на світовий ринок, з урахуванням вибраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на зарубіжних ринках за допомогою укладення договорів і орієнтування на імпорт та експорт продукції на міжнародних умовах. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності необхідний для досягнення максимальної ефективності під час реалізації товарів [1].

ЗЕД є важливою частиною всієї роботи компанії. Залежно від спрямування підприємницької діяльності (виробничий, комерційний, фінансовий або комбінований) та цілей виходу на зовнішній ринок існує кілька видів зовнішньоекономічної діяльності підприємства: зовнішня торгівля; міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини; міжнародні виробничі спеціалізація та кооперація; міжнародний маркетинг; моніторинг національної економічної політики та економіки світових зв'язків.

До українських підприємств та іноземних суб'єктів господарської діяльності застосовуються спеціальні санкції у разі порушення валютного, митного, податкового, іншого законодавства, пов'язаного з їхньою зовнішньоекономічною діяльністю.

Види спецсанкцій поділяються на [7]:

- накладання штрафів (фінансові санкції);
- застосування режиму ліцензування;
- тимчасове зупинення ЗЕД.

Під час організації зовнішньої діяльності підприємство може переслідувати одну або кілька цілей. Серед цілей може бути зростання ефективності виробництва або освоєння нових ринків збуту. Підприємство може прагнути до поліпшення свого фінансового стану за рахунок купівлі

більш дешевих товарів у країнах, де для виробництва існують кращі умови. Досить часто компанії переслідують реалізацію непотрібного обладнання, залишків сировини. Зовнішньоекономічна діяльність може підвищити рівень технічного виробництва, якість продукції та кваліфікацію робітників за рахунок набуття нових знань.

Від виду діяльності залежать порядок ведення та законодавчі обмеження, кожний із видів має свої нюанси, які підприємець повинен урахувати (табл. 1). Стратегія зовнішньоекономічної діяльності має на увазі ретельний розгляд усіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що відносяться до довгострокових цілей їх обґрунтування, для прийняття тих чи інших рішень.

Готуючись до здійснення ЗЕД, учасники детально досліджують потенційних контрагентів, з якими можуть створюватися угоди. Перевага віддається країнам, з якими склалися нормальні ділові відносини. Критерієм вибору способу виходу на світовий ринок служить мінімізація витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Під час здійснення зовнішньої діяльності важливо враховувати культурні особливості країни-споживача, демографічну ситуацію країни-партнера, екологічну ситуацію та мовні особливості країни (особливо під час заповнення контракту). Вибираючи країну-партнера, потрібно вивчити різні аспекти потенційних партнерів (рис. 1) [3].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробничий комплекс «Технологія підйому» – одне з найбільш розвинених підприємств СНД у галузі важкого машинобудування, яке має майже 20-річний досвід конструювання, виготовлення і постачання підйомно-транспортного устаткування на ринки України та за кордон.

Продукція, що випускається на ТОВ «НВК «Технологія підйому», експортується практично в усі країни СНД, а також до Болгарії, Угорщини, Туреччини. Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність на підставі статуту і під час виконання користується повним обсягом прав суб'єкта ЗЕД. ТОВ «НВК «Технологія підйому» відправляє спеціалістів на стажування до інших країн, має право одержувати кредити в іноземній валюті від зарубіжних країн-партнерів, може виступати суб'єктом інвестиційної діяльності, укладати та реалізовувати експортні контракти.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «НВК «Технологія підйому» сьогодні полягає в укладанні та реалізації експортних та імпорتنих контрактів.

Таблиця 1

## Види зовнішньоекономічної діяльності

№	Вид діяльності	Характеристика
1	Зовнішньоторговельна діяльність	Сюди відноситься будь-яка діяльність з обміну, імпорту та експорту товарів, робіт, послуг, інформації і плодів інтелектуальної діяльності. Також у цю сферу входять міжнародний лізинг, кліринг (організація розрахунків), інжиніринг (інженерно-консультаційні роботи і послуги) і деякі інші види діяльності.
2	Виробничі кооперації	Це співпраця підприємств із різних країн, яке заснована на міжнародному поділі праці. Учасники кооперації поділяють основні завдання між собою, спільно планують імпорт і експорт продукції, ведуть спільні наукові і технічні розробки.
3	Інвестиційне співробітництво	Це організація спільного виробництва з компаніями з інших країн шляхом залучення взаємних інвестицій. Вона також передбачає загальну організацію виробництва, обмін технологіями і спільну реалізацію продукції. Така співпраця з іноземними компаніями вважається найбільш ризикованою.
4	Фінансові та валютні операції	Зазвичай проводяться паралельно з іншими видами ЗЕД. До них відносяться організація валютних рахунків і рух грошей між ними, обмін валют, кредитування, співфінансування та проектне фінансування.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]



**Рис. 1. Аспекти, необхідні для вивчення під час вибору країни-партнера для здійснення ЗЕД**  
Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Імпорт у ТОВ становить значну частину зовнішньоторговельного обігу та необхідний для забезпечення виконання контрактів з імпорту, для забезпечення ремонту, відновлення та заміни основних фондів. Компанія має успішний досвід робіт на ринку, проявляє індивідуальний підхід до кожного клієнта, продукція проходить сертифікацію. Ці та інші чинники допомогли їй зайняти одне з провідних місць на ринку підйомно-транспортного устаткування.

Для поліпшення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві необхідно:

1. створити відділ зовнішньоекономічних зв'язків. Сьогодні управлінням зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «НВК «Технологія підйому» займається кілька людей із різних відділів. Судячи з масштабів імпорту, управлінням ЗЕД розвинено нестатньо, отже, головною пропозицією є чітка зміна організаційної структури – створення самостійного департаменту зовнішньоекономічних зв'язків;

2. рекламувати свою продукцію за допомогою спеціалізованих періодичних видань Державного інформаційно-аналітичного центру моніторингу зовнішніх торгових ринків;

3. використовувати торгові представництва України за кордоном для організації презентацій української експортної продукції, проведення семінарів, лекцій, симпозіумів;

4. брати участь у виставках у межах країни та за кордоном. Це допоможе знайти партнерів та показати свою продукцію іншим підприємствам;

5. укріплювати зв'язки з офіційними закордонними установами і представництвами України за кордоном з метою проведення ними попередніх маркетингових досліджень (ознайомлення зацікавленої зарубіжної аудиторії із запланованою на експорт продукцією, консультування експортерів із питань закордонного законодавства, норм і правил поведінки на ринку, стандартів, сертифікатів та інших вимог до якості товарів);

6. формувати зв'язки з підприємствами, які використовують прогресивні технології та технічні рішення у виробництві;

7. під час виробництва та планування своєї діяльності орієнтуватися на зарубіжні ринки і використовувати технічно складні та капіталомісткі виробы;

8. оновити техніку на підприємстві з метою збереження якості продукції та її конкурентоспроможності на внутрішніх ринках;

9. створити на взаємовигідних умовах транснаціональні та міжнаціональні корпорації.

Потрібно не тільки мати у своєму розпорядженні своєчасну і точну інформацію, а й уміти осмислювати її, робити необхідні висновки й результативно втілювати в управлінських рішеннях. Звідси, необхідність присутності інформаційного складника в керуванні очевидна, оскільки він є основою всього управлінського процесу [4].

Головною пропозицією вдосконалення є впровадження самостійного департаменту зовнішньоекономічних зв'язків на підприємстві. Він допоможе вирішувати такі завдання: здійснення завдань по валютних надходженнях; вивчення, використання і прогнозування кон'юнктури ринку, визначення кращих умов експорту для здобуття прибутку; підвищення якості та конкурентоспроможності товарів; дослідження тенденцій та нових технологій, що використовуються фірмами за кордоном, пошук можливих для впровадження на підприємстві; обговорення зовнішньоекономічної діяльності з генеральними постачальниками.

Служба контролінгу повинна аналізувати звітність (внутрішню і зовнішню), економічні показники використання ресурсів, визначати напрями майбутнього розвитку ТОВ «НВК «Технологія підйому».

Служба контролінгу підприємства повинна виконувати функції, які включають такі основні напрями [5]:

- нормування витрат;
- за відхилення від норм розробляти заходи щодо поліпшення;
- прогноз розвитку ринку та ціноутворення;
- аналіз тенденцій розвитку підприємства;
- передбачення господарської і комерційної діяльності залежно від зміни умов роботи;
- координація мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети фірми;
- відстеження фінансового стану фірми та забезпечення максимального прибутку.

Система контролінгу має забезпечити розвиток та оперативне прийняття управлінських рішень з оптимальним використанням усіх ресурсів організації.

Для досягнення високої ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НВК «Технологія підйому» необхідно враховувати два підходи до управління міжнародним бізнесом. Управління зовнішньоекономічною діяльністю можна розглядати як функцію менеджменту, яка повинна виконуватися шляхом загальних функцій. Планування ЗЕД повинно відбуватися на підприємстві постійно. Весь процес поділяється на дві стадії [6]:

1. розроблення та вибір альтернативних стратегій ЗЕД (стратегічне планування);
2. визначення тактики здійснення вибраної стратегії (тактичне планування).

Також підприємству в роботі слід дотримуватися етики ведення бізнесу за напрямками: етика відносин зі споживачами, зі співробітниками, етика довкілля, екологічна етика, етика відносин із партнерами, конкурентами, суспільством, державою та міжнародна етика. Для вдосконалення способів прийняття, обробки та зберігання інформації підприємству рекомендовано використовувати інформаційну систему.

**Висновки і пропозиції.** Підприємство є основою ланкою зовнішньоекономічної діяльності. Вихід підприємства на міжнародний ринок призводить до цілої низки позитивних моментів як

для нього самого, так і для економіки країни у цілому. Серед них відзначимо такі:

– додаткове стимулювання зростання (або стабілізації) національної економіки;

– можливість гнучко й оперативно реагувати на зміни зовнішньоекономічних чинників, оптимально застосовувати певні виробничі ресурси з метою раціонального використання переваг міжнародного поділу праці;

– партнери з різних країн у рамках співпраці з Росією істотно впливають на розвиток підприємництва, підвищення його технічного і технологічного рівнів, що веде до економічного зростання;

– підприємство, замкнуте лише на національний господарський комплекс, позбавлене здорової конкуренції ззовні, розвивається не настільки ефективно.

Підприємство може здійснювати різні види зовнішньоекономічної діяльності, серед яких – зовнішня торгівля, міжнародні валютно-фінан-

сові та кредитні відносини, міжнародні виробничі спеціалізація та кооперація, міжнародний маркетинг, моніторинг національної економічної та ін. Від вибору виду ЗЕД залежать планування та подальші зміни в політиці компанії.

До вибору країни-партнера також потрібно відноситися відповідально, досліджувати їх політику й асортимент, брати до уваги мовні, культурні та правові особливості.

Досліджено сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «НВК «Технологія підйому» та запропоновано шляхи поліпшення діяльності, серед яких – створення окремого органу управління та планування ЗЕД, упровадження системи контролінгу та ін.

Для підприємств є дуже важливим ведення зовнішньоекономічної діяльності, адже це дає змогу розвиватися, поліпшувати свою продукцію, добувати нові знання та зв'язки, а також виходити на нові ринки збуту.

### Список використаних джерел:

1. Визначення зовнішньоекономічної діяльності. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Зовнішньоекономічна\\_діяльність](https://uk.wikipedia.org/wiki/Зовнішньоекономічна_діяльність) (дата звернення: 19.11.2019).
2. Порядок та основні правила зовнішньоекономічної діяльності бізнесу. URL: <https://vsezaimyonline.ru/business/vjed-ip-ooo.html> (дата звернення: 19.11.2019).
3. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / за ред. І.І. Дахно. Київ : ЦУЛ, 2009.
4. Інформаційні технології в управлінні підприємством. URL: [http://e-works.com.ua/work/4455\\_Informaciini\\_tehnologii\\_IT\\_v\\_upravlinni\\_pidpriemstvom\\_gotelno\\_restorannogo\\_biznesy.html](http://e-works.com.ua/work/4455_Informaciini_tehnologii_IT_v_upravlinni_pidpriemstvom_gotelno_restorannogo_biznesy.html) (дата звернення: 19.11.2019).
5. Функції служби контролінгу. URL: [https://pidruchniki.com/15970122/finansii/funktsiyi\\_sluzhbi\\_kontrolingu](https://pidruchniki.com/15970122/finansii/funktsiyi_sluzhbi_kontrolingu) (дата звернення: 19.11.2019).
6. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1289&T=03&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1289&T=03&lng=1&st=0) (дата звернення: 19.11.2019).
7. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник / за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. Київ 2012.

### References:

1. Vyznachennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Definition of foreign economic activity] Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Zovnishnoekonomichna\\_diialnist](https://uk.wikipedia.org/wiki/Zovnishnoekonomichna_diialnist) (accessed 11 November 2019).
2. Porjadok ta osnovni pravyla zovnishnoekonomichnoi diialnosti biznesu. [Procedure and basic rules of foreign economic activity of business] Available at: <https://vsezaimyonline.ru/business/vjed-ip-ooo.html> (accessed 11 November 2019).
3. Dakhno I. I. (ed.) (2009) Rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Regulation of foreign economic activity]. K.: TsUL.
4. Informatsiini Tekhnologiiia v upravlinni pidpriemstvom [Information technology in enterprise management] Available at: [http://e-works.com.ua/work/4455\\_Informaciini\\_tehnologii\\_IT\\_v\\_upravlinni\\_pidpriemstvom\\_gotelno\\_restorannogo\\_biznesy.html](http://e-works.com.ua/work/4455_Informaciini_tehnologii_IT_v_upravlinni_pidpriemstvom_gotelno_restorannogo_biznesy.html) (accessed 11 November 2019).
5. Funktsii sluzhby kontrolinhu [Controlling service functions]. Available at: [https://pidruchniki.com/15970122/finansii/funktsiyi\\_sluzhbi\\_kontrolingu](https://pidruchniki.com/15970122/finansii/funktsiyi_sluzhbi_kontrolingu) (accessed 11 November 2019).
6. Upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu [Management of foreign economic activity]. Available at: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1289&T=03&lng=1&st=0](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1289&T=03&lng=1&st=0) (accessed 11 November 2019).
7. Kozak Yu. H., Lohvinova N. S., Zaets M. A. (ed.) (2012) Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstv [Foreign economic activity of enterprises]. Kyiv.

Мангушев Д. В.  
Евтушенко В. А.  
Задорожный В. И.

Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина

### ИССЛЕДОВАНИЕ И ПУТИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

#### Резюме

В современном мире перед каждым предприятием возникают вопросы увеличения своей доходности. Одним из средств выхода на новые рынки, повышения качества продукции и увеличения прибыли является совершенствование внешнеэкономической деятельности. Предпосылкой успешной деятельности каждого предприятия является эффективность и структура управления. Компания может заниматься экспортом, импортом, реэкспортом и реимпортом. В статье рассмотрены теоретические аспекты исследования внешнеэкономической деятельности предприятия, практические предпосылки интеграции предприятий в мировую экономику. Проанализирована внешнеэкономическая деятельность предприятия на примере ООО «НПК «Технологии подъема», а также дана оценка ее нынешнего состояния. Освещены проблемы внешнеэкономической деятельности предприятия и предложены пути по ее улучшению и более эффективному управлению. **Ключевые слова:** ВЭД, предприятие, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, импорт, управление, планирование.

Mangushev Dmitriy  
Yevtushenko Viktoria  
Zadorozhnyi Vadym

V.N. Karazin Kharkiv National University

## RESEARCH AND WAYS TO IMPROVE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

### Summary

In today's world, every business is faced with the question of increasing its profitability. One of the means of entering new markets, improving product quality and increasing profits is the improvement of foreign economic activity. The prerequisite for successful activity of each enterprise is efficiency and management structure. Any business should build strong foreign economic relations and plan its activities to increase sales and build long-term relationships with other countries. The foreign economic activity of the enterprise is a sphere of economic activity connected with the international production and scientific and technical cooperation, export and import of production, entering of the enterprise on the foreign market. In the conditions of formation of market relations, the role of planning of foreign economic activity increases. When outsourcing, an enterprise may pursue one or more goals. Foreign economic activities can increase the level of technical production, product quality and skills of workers by acquiring new knowledge. The company can deal with export, import, re-export and re-import. Analysis of foreign economic activity is necessary to achieve maximum efficiency in the sale of goods. The article deals with theoretical aspects of research of foreign economic activity of enterprise, practical prerequisites for integration of enterprises into the world economy. Foreign economic activity of LLC "NVK Lifting Technology" today is the conclusion and implementation of export and import contracts. The main improvement proposition is the establishment of an independent foreign economic relations department at the enterprise. It will help to carry out a number of tasks more efficiently and promptly, will be engaged in forecasting, planning and research. The foreign economic activity of the enterprise on the example of LLC "NVK Lifting Technologies" is analyzed, and an assessment of its current state is given. The criteria for choosing a partner country to conduct foreign economic activity are determined. The problems of foreign economic activity of the enterprise are highlighted and the ways for its improvement and better management are suggested.

**Keywords:** FEA, enterprise, foreign economic activity, export, import, management, planning.

УДК 330.35

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-9>

**Радченко О. П.**

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

## ОСОБЛИВОСТІ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ

У статті досліджено сучасний стан та перспективи розвитку відтворення людського капіталу в агропромисловому комплексі в умовах глобалізації та інтеграції країни у світовий економічний простір. Визначено найбільш оптимальні та дієві механізми й інструменти розширеного відтворення трудових ресурсів аграрного сектору національної економіки в умовах її реформування. Дано обґрунтування основних видів знань як важливої компоненти освітнього потенціалу. Розроблено та обґрунтовано першочергові кроки перетворень у політиці щодо відновлення людського капіталу аграрного сектору та визначено основні властивості, притаманні цій економічній категорії. Проаналізовано та визначено основні можливі тенденції розвитку процесу розширеного відтворення людського капіталу, його основні концептуальні засади тощо. Розглянуто зарубіжний досвід ефективного відновлення людського капіталу в країнах із найбільш розвинутим аграрним сектором. Виявлено основні чинники впливу на процес розширеного відтворення людського капіталу в аграрному секторі та на їх основі розроблено першочергові заходи нівелювання негативних тенденцій руйнування соціальної сфери села.

**Ключові слова:** відтворення людського капіталу, аграрний сектор, інновації, реформа, соціальна сфера.

**Постановка проблеми.** Соціально-економічний розвиток будь-якої країни нерозривно зв'язаний із питанням відтворення людського капіталу – незамінного чинника економічних перетворень.

У період трансформації економічних відносин в аграрному секторі економіки питання ролі та розвитку системи управління, кваліфікації персоналу та його підготовки є чи не найважливішим у забезпеченні розвитку агропромислового комплексу, особливо в умовах глобалізації та в період інтеграції України у світову економічну систему. На тлі динамічного розвитку інноваційних процесів та загострення світової конкуренції пошук резервів зростання економічних показників необхідно шукати саме у визнанні

ролі людського капіталу та його розширеному відтворенні.

Останні тенденції динамічного розвитку економічних процесів у суспільстві, у тому числі в агропромисловому комплексі, вимагають створення дієвих механізмів регулювання відтворення людського капіталу.

Людський капітал із погляду якісних параметрів, на нашу думку, є центральною та незамінною ланкою забезпечення реального й комплексного розвитку інноваційних перетворень у трансформації розвитку аграрного сектору економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання та відтворення людського капіталу знайшли своє відображення в численних працях

відомих науковців: С.І. Бандури, Д.П. Богині, І.К. Бондар, О.А. Грیشнової, Г.А. Дмитренка, В.І. Куценко, Л.С. Лісогор, В.О. Мандибури, В.М. Новікова, В.В. Онікієнка, І.Л. Петрова, С.В. Тютюннікова, А.А. Чухна та багато інших видатних учених та дослідників, які переймалися цим важливим питанням.

Серед історичних постатей, класиків економічної теорії можемо відзначити А. Сміта, Д. Рікардо, Д. Кісінга, Ф. Візер, І. Фішера, Дж.С. Мілля та інших теоретиків, які зробили значний внесок у розуміння значущості людського чинника та його недооціненої ролі в економічних процесах.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Глобалізаційні процеси, які охоплюють світовий простір, спонукають до більш прискіпливого вивчення питання розвитку людського капіталу. Соціально-економічні інструменти під впливом розвитку науково-технічного прогресу підвищили роль людського чинника.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження теоретичних і методологічних аспектів обґрунтування та напрацювання сучасної стратегії розширеного відтворення людського капіталу в аграрному секторі та розроблення механізмів впливу на цей процес. Вибір основного напрямку забезпечення розширеного відтворення передусім вимагає розроблення дієвого механізму перебудови всього агропромислового комплексу. Метою нашого дослідження є вдосконалення процесу відтворення людського капіталу в аграрному секторі, тобто визначення впливу кожного окремого чинника зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Саме від якості персоналу, і в першу чергу від керівного складу, буде залежати, який напрям розвитку вибере реформування агропромислового виробництва в Україні та які будуть отримані результати в майбутньому.

Найкраще визначив роль людського чинника в розвитку суспільства у цілому та розкрив його сутність видатний теоретик Дж.М. Кейнс. У праці «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» він зазначив, що найбільш цінним для виробництва є людський індивідуалізм, якщо він може бути очищеним від дефектів і зловживань (рис. 1).

Досліджуючи тему людського капіталу, неодмінно доходимо висновку, що обсяг знань, кваліфікація, досвід, мотивація та продуктивність мають пряму кореляційну залежність з обсягом вкладених засобів у підготовку спеціаліста та рівнем його доходів.

Особливостями людського капіталу на відміну від інших ресурсів є те, що:

- інвестиції у людський капітал, як правило, у майбутньому знаходять своє відображення у майбутньому рівні доходів;
- формування людського капіталу залежить від поєднання двох складників: від індивідуума та суспільства у цілому, тобто від системи освіти й бажання і вміння навчатися;
- людський капітал на відміну від інших ресурсів із часом не тільки не втрачає свою вартість, а навпаки, з досвідом стає дорожче та цінніше;
- інвестиції у людський капітал носять довготривалий характер;
- доходи, які отримує носій людського капіталу, контролюються безпосередньо ним самим незалежно від джерела інвестицій;

– людський капітал є незамінним засобом діяльності суспільства.

Людський капітал – явище складне та динамічне, як економічна категорія дає змогу пояснити дію більшості соціально-економічних процесів, які відбуваються у суспільстві, таких як національне багатство, економічне зростання, конкурентоспроможність як окремого комерційного підприємства, так і галузі або країни у цілому, утворення та перерозподіл доходів тощо.

Чинники, які визначають людський капітал, можна теоретично розглядати на національному, галузевому та рівні окремого підприємства.

До чинників національного, або макрорівня, передусім відносять:

- рівень економічного розвитку суспільства, держави, галузі тощо;
- ментальні особливості розвитку суспільства;
- економічну та соціальну політику держави;
- природно-ресурсні, кліматичні, географічні, демографічні потенційні можливості.

Підготовка професійних фахівців, відповідних вимогам сьогодення, для забезпечення розвитку агропромислового виробництва на сучасному етапі інтеграції України у світове економічне середовище є питанням першочергового значення, роль якого неможливо переоцінити.

Залежно від специфіки галузі, в якій використовується людський капітал, його поняття має різні визначення. Так, на нашу думку, специфіка функціонування людського капіталу в аграрній сфері має свої, притаманні тільки цій галузі особливості, а саме:

- використання людського капіталу в аграрному секторі тісно взаємопов'язане з використанням живих організмів – тварин та рослин, що передбачає необхідність урахування біологічних процесів на рівні з економічними;
- людський капітал залежить від природно-кліматичних умов, що призводить до нерівномірного його використання;
- на відміну від інших галузей національної економіки сільське господарство носить сезонний характер, тому рівень використання людського капіталу в різні пори року не однаковий;
- аграрне виробництво переважно залишається трудомістким, що призводить до застосування значного рівня фізичної праці, а це негативно відбивається на популярності сільськогосподарської праці.

Тому використання та відтворення людського капіталу в аграрному секторі економіки потребує постійного пристосування до особливостей цієї галузі.

Загалом формування якісного, необхідного людського капіталу вимагає тривалого періоду в силу біологічних та фізичних особливостей людини,

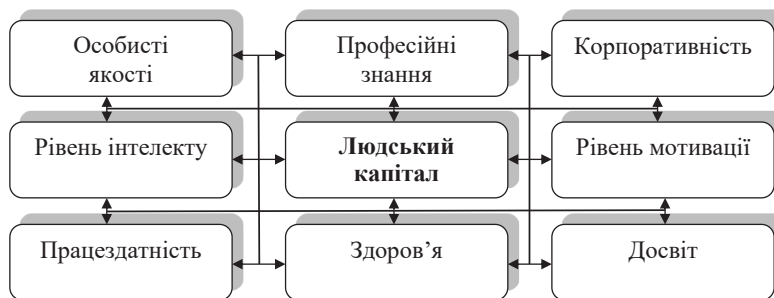


Рис. 1. Загальна структура формування людського капіталу

Джерело: авторська розробка

яке може бути реалізоване тільки за комплексного підходу, через упровадження обґрунтованої політики держави у сфері підтримання здоров'я нації, якісної та доступної освіти, культури і професійної підготовки майбутніх фахівців.

Актуальність питання відтворення людського капіталу в аграрному секторі економіки пояснюється тенденціями останніх років, а саме:

- старінням населення (зміною вікового складу населення країни), що пов'язано з подовженням тривалості життя та катастрофічним зниженням народжуваності, а також колосальними масштабами міграції працездатного населення у країни з кращим рівнем економічного розвитку;

- розвиток науково-технічного прогресу, впровадження інноваційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів потребує і спеціалістів відповідного рівня, попит на яких перевищує пропозицію на ринку праці України;

- деградацією, а за деякими напрямками повною відсутністю якісної системи підготовки професійно-технічних спеціалістів у галузі аграрного виробництва;

- світові тенденції міграції трудових ресурсів позначаються й на Україні через відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

Неодмінною умовою ефективного відтворення людського капіталу, у тому числі і в аграрному секторі, має стати його об'єктивна оцінка. Для цього в економічній науці використовують численну кількість методів та моделей, які умовно можна об'єднати за такими типами:

- витратну модель – на основі витрат за схожим потенціалом людського капіталу з урахуванням первісної вартості;

- монетарну модель – за прогнозованими, очікуваними доходами в майбутньому;

- ціннісну модель, тобто це поєднання моделі монетарної та поведінкової за їх взаємодії.

Таким чином, виходячи з раніше зазначеного, поняття людського капіталу в аграрній сфері можна представити як сукупність у людини вроджених та набутих здібностей, здоров'я, мотивацій та бажання до саморозвитку, які застосовуються в процесі трудової діяльності, і здатності досягати поставленої мети.

Відтворення будь-якого явища, як і відтворення людського капіталу, потребує вкладень у свій розвиток, тобто інвестицій – витрат на майбутнє підвищення продуктивності праці та росту доходів як окремих людей, так і суспільства у цілому. До цих витрат належать витрати на освіту (початкову, середню та вищу), витрати на підтримку здоров'я свого та своїх дітей; витрати на підвищення рівня професіоналізації; витрати на побутові потреби, утримання дітей тощо.

Зауважимо, що в умовах глобалізаційних процесів та конкурентного середовища інвестиції в людський капітал, стимулювання інтелектуальних та творчих здібностей, гідна оплата праці мають стати пріоритетним та єдино можливим стратегічним напрямом забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України.

В аграрному секторі, як і в будь-якому секторі національної економіки, відтворення людського капіталу та його мотиваційних характеристик неможливе без забезпечення високоякісної базової освіти, організації професійної компетентної підготовки та перепідготовки, забезпечення безперервного процесу навчання.

Хоча в Україні спостерігається повільний темп інтеграції у світовий інтелектуальний простір,

тим не менше окремі позитивні зрушення вже є. У бюджеті на 2018 р. інвестиції в освіту, зокрема частка ВВП на освіту, становила 6,7%. Зведений бюджет освіти зріс до 53,3 млрд грн порівняно з 2017 р., а в 2019 році субвенція з державного бюджету України місцевим бюджетам становила 69,6 млрд грн, тобто фінансування збільшилося на 13%, і це позитивна динаміка розвитку національної освіти.

Для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств стратегія підготовки кадрів для аграрного сектору національної економіки має передбачати вирішення таких завдань:

- у період розвитку інноваційних процесів, на етапі трансформування економік більшості країн з індустріального на постіндустріальний тип, система підготовки кадрів має бути спрямована на симбіоз фундаментальних теоретичних досліджень, прикладної науки та реального економічного середовища;

- сучасна вітчизняна освітня програма з підготовки фахівців має носити дуальний характер, де частина навчальної програми буде представлена теоретичними та аналітичними знаннями, а інша частина проходити у вигляді виробничої практики в реальних умовах аграрного виробництва, що дасть змогу підготувати фахівців із теоретичною та практичною базою знань та дасть їм реальні можливості бути конкурентоспроможними на ринку праці аграрного сектору;

- у програмах підготовки фахівців необхідно використовувати досвід зарубіжних освітніх програм, але перевагу надавати особливостям розвитку аграрного сектору з урахуванням національного менталітету сільського населення. Під час підготовки фахівців у галузі аграрного виробництва необхідно використовувати методики та інструментарій, які успішно зарекомендували себе в розвинутих країнах, але з обов'язковим урахуванням особливостей розвитку національного аграрного сектору з його традиціями та перевагами;

- термін підготовки спеціалістів та їх спеціалізація для аграрного сектору мають варіюватися залежно від спеціальності та рівня відповідальності обов'язків майбутнього фахівця. Так, сьогодні в аграрному секторі існує значний дефіцит спеціалістів агрономічного напрямку та значне перевищення пропозиції фахівців економічних спеціальностей;

- аграрна освіта має стати обов'язковою для всіх, хто хоче працювати в аграрному виробництві. Так, малий та середній бізнес (фермери) мають отримати сертифікати проходження короткострокового навчання (0,6–1,5 роки) із загальних навчальних дисциплін аграрного спрямування для опанування хоча б основ здійснення сільськогосподарського виробництва та фундаментальних законів економіки, маркетингу, права. Керівники та спеціалісти крупних аграрних підприємств незалежно від форми власності мають отримати обов'язкову вищу аграрну освіту;

- необхідно повернути участь комерційних структур, тобто аграрних підприємств, до фінансування підготовки власних майбутніх кадрів, як це було раніше й як це практикується в інших країнах;

- майбутні спеціалісти аграрного сектору мають отримувати більш універсальні знання для підвищення їхньої конкурентоспроможності на аграрному ринку.



Неодмінною умовою реалізації напрямів реформування освіти в аграрному секторі має стати, безперечно, повне фінансування цих проєктів, яке має взяти на себе більшою мірою держава з обов'язковим залученням комерційних структур, профспілкових аграрних організацій, різноманітних суспільних фондів тощо, так чи інакше пов'язаних з аграрною сферою.

**Висновки і пропозиції.** Вивчаючи питання відтворення людського капіталу, можемо констатувати, що, на превеликий жаль, соціально-економічне становище в аграрній сфері національної економіки характеризується вкрай негативними тенденціями, серед яких передусім можна виділити зменшення рівня споживання, катастрофічну ситуацію з безробіттям сільського населення, соціальну та демографічну кризу (щороку два-три десятка малих населених пунктів зникає з мапи України), занепад, а інколи й повну від-

сутність елементарного інфраструктурного забезпечення життя сільського населення.

У таких умовах говорити про відтворення людського капіталу аграрного сектору, а тим більше про розширене відтворення, дуже складно, тому зазначені принципи відтворення людського капіталу в аграрному секторі вимагають якнайшвидшої практичної реалізації.

Інноваційний технологічний розвиток національної економіки, зокрема і агропромислового комплексу, складність сучасних виробничих процесів, зростання світового рівня конкуренції потребують спеціалістів високого рівня, здатних до постійного вдосконалення та високої особистої зацікавленості. Питання розширеного відтворення людського капіталу в аграрному секторі в сучасних умовах неможливо переоцінити, і вирішення цих завдань має стати стратегічним напрямом сталого розвитку агропромислового комплексу України.

### Список використаних джерел:

1. Агропродовольчий розвиток України в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни : монографія / О.В. Шубравська та ін. ; за ред. О.В. Шубравської. Київ : Інститут економіки та прогнозування України, 2014. 456 с.
2. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) : монографія / М.В. Присяжнюк та ін. ; за ред. М.В. Присяжнюка та ін. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 1008 с.
3. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80?lang=en>. (дата звернення: 11.07.2019).

### References:

1. Shubravskaya O. V., Moldavan L. V., Paskhaver B. Y. (2014) *Ahroprodovolchyi rozvytok Ukrainy v konteksti zabezpechennia prodovolchoi bezpeky krainy*. [Agri-food development of Ukraine in the context of ensuring food security of the country]. Kyiv : DU "Instytut ekonomiky ta prohnouzuvannia Ukrainy".
2. Prysiazhnyuk M.V., Zubets M.V., Sabluk P.T., Mesel-Veseliak V.Ia. ta in. (2011). *Ahrarnyi sektor ekonomiky Ukrainy (stan i perspektyvy rozvytku)*. [Agricultural Sector of Ukraine's Economy (State and Prospects for Development)]. Kyiv : NNTs IAE.
3. *Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [Strategy of development of the sphere of innovative activity for the period till 2030]*. (2019). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80?lang=en>. (accessed 11 July 2019).

**Радченко А. П.**

Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова

## ОСОБЕННОСТИ ВОССОЗДАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИИ

### Резюме

В статье исследованы современное состояние и перспективы развития воссоздания человеческого капитала в агропромышленном комплексе в условиях глобализации и интеграции страны в мировое экономическое пространство. Определены наиболее оптимальные и действенные механизмы и инструменты расширенного воссоздания трудовых ресурсов аграрного сектора национальной экономики в условиях ее реформирования. Разработаны и обоснованы первоочередные шаги превращений в политике относительно воссоздания человеческого капитала аграрного сектора в сфере инноваций. Определены основные возможные тренды и тенденции развития расширенного воссоздания человеческого капитала, его основные концептуальные принципы и тому подобное. Проанализирован зарубежный опыт эффективного возобновления человеческого капитала. Обнаружены основные факторы влияния на процесс расширенного воссоздания человеческого капитала в аграрном секторе и на их основе разработаны первоочередные меры по нивелированию негативных тенденций разрушения социальной сферы села.

**Ключевые слова:** воссоздание человеческого капитала, аграрный сектор, инновации, реформа, социальная сфера.

**Radchenko Oleksandr**

Odesa I.I. Mechnikov National University

**FEATURES OF THE OPENING OF HUMAN CAPITAL IN THE AGRARIAN SECTOR OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF INTEGRATION****Summary**

The article investigates the current state and prospects of development of human capital reproduction in the agro-industrial complex in the conditions of globalization and integration of the country into the world economic space. The most optimal and effective mechanisms and instruments of expanded reproduction of labor resources of the agricultural sector of the national economy under the conditions of its reforming are determined. The substantiation of basic types of knowledge as an important component of educational potential is given. Under the influence of technological progress, the fundamentals of the organization of agricultural production and enterprise management are changing. This places new demands on specialist training when intellectual capital is increasingly embracing agricultural production – from large enterprises producing unique products to small ones. The first and foremost steps in the policy transformation for the renewal of the human capital of the agrarian sector have been developed and substantiated, and the basic characteristics inherent in this economic category have been identified. The main possible tendencies of development of the process of extended reproduction of human capital, its basic conceptual bases, etc. are analyzed and determined. The international experience of effective human capital recovery in countries with the most developed agrarian sector is considered. The study revealed the main factors influencing the process of expanded reproduction of human capital in the agricultural sector, and based on them, the first priority measures to counteract the negative tendencies of destruction of the social sphere of the village. The innovative technological development of the national economy, including the agro-industrial complex, the complexity of modern production processes, the growth of the world level of competition, requires specialists of high level, capable of continuous improvement and high personal interest. Therefore, the issue of expanded human capital reproduction in the agricultural sector cannot be overestimated in the current conditions, and the solution of these problems should become a strategic direction for sustainable development of Ukraine's agro-industrial complex.

**Keywords:** human capital, agrarian sector, innovation, reform, social sphere.

УДК 658:001.8(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-10>**Павлович О. Р.**старший викладач кафедри менеджменту та інновацій  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова**СТРАТЕГІЧНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

В даній статті проведено аналіз базових стратегічних факторів конкурентоспроможності професійної системи менеджменту, які проявляються в результаті розвитку процесів професіоналізації та інтелектуалізації управлінської діяльності. Звертається увага на зростання інтелектуальності управлінської праці та на процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, що приводить до необхідності формування інтелектуального і управлінського капіталів, які стають основними стратегічними факторами конкурентоспроможності організації у сучасному ринковому середовищі. Звертається особлива увага на те, що процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів стають головними процесами управлінської діяльності, а їх якість (ефективність і результативність) створюють ринкову конкурентоспроможність організації в цілому. Проводиться аналіз факторів конкурентоспроможності професійного менеджменту. Визначаються особливості процесу, який формує фактори конкурентоспроможності менеджменту. Досліджується корпоративне середовище розвитку професійного менеджменту. Приводиться актуальна характеристика впливу на управлінський процес диверсифікації в системі холдингової організації. Визначається вплив дії механізму корпоративного самофінансування на процеси професіоналізації менеджменту. Звертається особлива увага на стратегічні фактори менеджменту як професіоналізації управлінської діяльності, управлінський капітал та управлінська наука. Дія даних факторів створює умови для досягнення конкурентоспроможності професійної системи менеджменту. Доводиться необхідність розширення спектру управлінської діяльності до макrorівня з визначенням базових факторів конкурентоспроможності професійної системи менеджменту та організації в цілому. Звертається увага на умови трансформації менеджменту в умовах сингулярності. Визначаються параметри конкурентоспроможності управлінської науки і освіти та їх вплив на розвиток процесу професіоналізації сучасного менеджменту.

**Ключові слова:** стратегічні фактори конкурентоспроможності, професійна система менеджменту, капіталізація інтелектуальних людських ресурсів, інтелектуальний капітал, управлінський капітал, професіоналізація управлінської діяльності.

**Постановка проблеми.** Професійна система менеджменту все більше стає одним з головних факторів конкурентоспроможності організацій в сучасному ринковому середовищі. Виникає потреба в досягненні менеджментом такої якості, яка може забезпечувати організації саме гло-

бальну конкурентоспроможність. Розглядати розвиток професійного менеджменту тільки на мікрорівні, тобто тільки внутрішньої діяльності самої організації, не відповідає реальній направленості розвитку сучасної управлінської діяльності. Менеджмент повинен відповідати за конкурен-

тоспроможність організації, фактори якої реалізуються у макросередовищі, яке прямо впливає на розвиток цієї організації з позицій розуміння менеджментом тактики та стратегії ринкової конкурентної боротьби. Зрозумілим є факт того, що потенціал конкурентоспроможності організації, в основному, створюється в самій організації, тобто на мікрорівні, але повне доведення до адаптивного рівня можливої (планової) конкурентоспроможності може бути досягнуто при активній професійній роботі менеджменту саме в макросередовищі організації. Створення умов для капіталізації інтелектуальних людських ресурсів характерно, в більшості випадків, саме для макросередовища ринкової системи суспільства. Дослідження специфіки професійної управлінської діяльності на макрорівні стає досить актуальним завданням управлінської науки. Відсутність стратегічної концепції конкурентоспроможності організації для менеджменту сьогодні є недопустимою професіональною помилкою, оскільки саме управління стратегічними факторами макроекономічного розвитку створюють абсолютно необхідний запас міцності для майбутніх інноваційних змін [14, с. 57]. Особливо важливим стає той факт, що виникнення нових макроекономічних проблем розвитку організації активно впливає на необхідність зростання професійної компетенції управлінських кадрів, які, позитивно вирішуючи ці проблеми, створюють новий інноваційний рівень професійного розвитку всієї системи менеджменту. В таких умовах, дослідження стратегічних факторів глобальної конкурентоспроможності професійного менеджменту стає актуальним завданням для економічної та управлінської науки і практики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасній економічній та управлінській літературі досить впевнено закріпилось розуміння того, що менеджмент – це є діяльність на мікроекономічному рівні організації. Залишається впливовою думка дослідників економіки і менеджменту, що управлінська діяльність є частиною економічної діяльності організації. Така ситуація є зрозумілою с багатьох обставин, але у більшості випадків – ця думка розповсюджена серед тих, хто є і сьогодні прихильником індустріального етапу розвитку менеджменту з деяким пострадянським забарвленням. Така ситуація досліджувалась деякими авторами, де були визначені більш конкретно причини такої наукової і практичної диспозиції менеджменту [7, с. 9-10]. Але також важливо зазначити, що інноваційний розвиток економіки, посилення процесів професіоналізації, інтелектуалізації та креативності менеджменту в епоху сингулярності – все це створює «нову реальність» для розвитку менеджменту [1, с. 17-20; 9, с. 38-40; 9, с. 277-281]. Досліджуючи окремі стратегічні фактори конкурентоспроможності професійної системи менеджменту в період розвитку процесів четвертої промислової революції, ми розглянемо саме ті дослідження, які присвячені проблемам сучасного розвитку професійного менеджменту та висвітлюють особливості макроекономічної поведінки менеджерів. Це, в першу чергу, роботи Т. Блуммарта, П. Друкера, С. Каммінгса, Е. Кузнецова, Ф. Маліка, Г. Мінцберга, К. Скіннера, Р. Флорида, Г. Хемела, К. Шваба.

**Мета статті.** Метою даного дослідження є аналіз окремих стратегічних факторів, які формують нові підходи до розвитку професійної системи менеджменту, збільшуючи його професійну активність і змінюючи структуру компетентності

щодо впливу і управління факторами конкурентоспроможності різних організаційних побудов, особливо в системі високотехнологічного корпоративного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічні фактори, які визначають конкурентоспроможність професійної системи менеджменту є результатом розвитку процесів у макросередовищі сучасних, в першу чергу, високотехнологічних корпоративних організацій. Залишається правдивим теза, що менеджмент саме в корпоративних організаціях визначає свою головну динаміку інноваційного розвитку. Така властивість менеджменту пов'язана зі складністю управлінського процесу корпоративного сектору економіки та необхідністю результативної професійної реакції для вирішення виникаючих проблем розвитку. Взагалі фактор (лат. factor «робить, що виробляє») – це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі його риси. Вплив стратегічних факторів на розвиток професійної системи менеджменту визначається через певні процеси розвитку соціально-економічної системи суспільства. Визначимо ці важливі для менеджменту процеси, які впливали раніше та продовжують активно впливати і змінювати характер сучасної управлінської діяльності.

*Перше.* Однією з історичних передумов професійної системи менеджменту є корпоратизація економіки. Не дивлячись на те, що акціонерні компанії (корпорації) мають досить значний історичний період становлення, який починається ще за часів існування Римської імперії і продовжується в XVII-XIX століттях, перші системно розроблені теорії корпорації виникають тільки в 30-х роках XX століття. Саме в період становлення ринкового механізму господарювання та формування індустріального способу організації виробництва виявляється така риса менеджменту, як організаційно-функціональна причетність до корпорацій. Поза корпорацією менеджмент не володіє ні функцією, ні існуванням. Саме в таких умовах починає формуватися корпоративна природа сучасної професійної системи менеджменту [5, с. 31]. Це означає, що основна динаміка змін професійної поведінки менеджменту виникає саме в корпоративних структурах, особливо холдингового типу, як складних організацій, де підтримується стратегічні орієнтири масштабування та диверсифікації виробництва, де складається для материнської компанії мережа дочірніх та внучатих підприємств, де кризові точки (пооя проблем, які повинен вирішувати менеджмент) носять найбільше складний професійний рівень відповідальності у прийнятті управлінських рішень. Складність професійних дій менеджменту холдингових організацій транснаціональної спрямованості є основою сучасного професійного розвитку менеджменту, як з позицій практики, так і науки та аналітики менеджменту [5, с. 38-39]. Тому головна динаміка інноваційних змін та розвитку професійного менеджменту проходить саме в транснаціональних корпораціях побудованих по холдинговому типу. Розвиток холдингової організації менеджменту досить складно уявити тільки в мікросередовищі окремої корпорації, а тому особливо важливо розвивати управлінські дії менеджменту в макроекономічному середовищі.

Також важливим напрямком діяльності менеджменту корпоративної холдингової організації є розробка та забезпечення результативного використання механізму корпоративного само-

фінансування. Підтримка і розвиток структури акціонерного капіталу, стратегічні орієнтири емісії (випуску) цінних паперів (акцій), визначення параметрів взаємодії на фондовому ринку з метою закріплення фінансової стійкості корпоративної холдингової організації, активний режим комунікацій з акціонерами – все це стає необхідною сферою діяльності корпоративного менеджменту. Від його ефективних і результативних дій залежить фінансова стійкість корпоративної організації та зменшення інвестиційних ризиків за рахунок реалізації стратегії диверсифікації діяльності. Якісна диверсифікація в цьому випадку організаційно об'єднує технологічно не пов'язані між собою сфери діяльності на основі професійного розуміння та використання особливостей різних галузей діяльності: характер переливи капіталу з однієї галузі в іншу, процеси формування середньої норми прибутку, процеси амортизації основного капіталу, використання регіональних та глобальних ринків збуту, особливості використання людських ресурсів в розрізі глобальних ринків праці. Це є тим новим переліком завдань для управлінської діяльності менеджменту, які знаходяться в площині макроекономічного контексту.

Таким чином, в результаті розвитку процесів корпоратизації економіки, значним чином прогресує і розвиток професійного менеджменту, який, власне, саме в цей період набуває все більше судо професійних рис для управлінських кадрів. Виявляється об'єктивна необхідність для розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності, визначення критеріїв якості для професійної підготовки та практичного використання кадрів менеджменту. Формується стратегічний фактор підтримки адекватної якості системи менеджменту – це інноваційна динаміка розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності в умовах концептуальної та практичної системної взаємодії усіх суб'єктів цього процесу. Важливо зазначити, що сучасна професійна підготовка управлінських кадрів все ще знаходиться у досить жахливому стані. Так, Ф. Малік впевнено зауважив, що «лише деякі менеджери проходять систематичну професійну підготовку. Менеджмент – найважливіша масова професія в сучасному суспільстві, але, на жаль, – і ми не можемо залишити без уваги гнітючу істину, – це професія без професійної підготовки» [10, с. 77]. Саме тому стратегічний фактор розвитку менеджменту, який ми визначаємо як «*професіоналізація управлінської діяльності*» є об'єктивною рушійною силою у досягненні сучасним менеджментом адекватної системної якості, тобто ефективності та результативності впливу на розвиток суспільства.

*Друге.* Сучасною історичною передумовою розвитку професійної системи менеджменту є формування й розвиток інтелектуального капіталу організації, який все більше стає головним фактором конкурентоспроможності в умовах ринкового господарювання. Сучасна динаміка трансформації системи менеджменту передбачає інноваційний формат розвитку, насамперед, людського капіталу. Цей факт у розвитку управлінської діяльності епохи постмодерну показує також, що інші функціональні напрямки менеджменту продовжують займати визначні позиції для досягнення соціально-економічної ефективності в діловій сфері суспільства, але пануючим пріоритетом сьогодні є структурно-функціональна якість людського ресурсу на базі формування інтелектуального

капіталу економічної організації та, все більше, емоційного лідерства [3, с. 28-29]. В своєму історичному розвитку менеджмент сьогодні розвивається безпосередньо у первинному форматі, тобто форматі управлінської реалізації взаємодії людей (персоналу) організації. Менеджмент повернувся, образно кажучи, «на круги своя», що є головною знаковою подією постмодерністського періоду розвитку менеджменту. Структурно-функціональна якість людського капіталу має на увазі не стільки підбір людських ресурсів організації по формальним ознакам підготовки і досвіду персоналу, а скільки, проведення необхідної внутрішньої ротації персоналу для досягнення організаційної цілісності, максимальної компетенції і результативності кожного на своєму місці [14, с. 52-53]. Виникає така необхідність системного формування стратегічних і тактичних завдань, яке веде до отримання ефекту організаційної синергії. Досягнення позитивного результату у цьому важливому напрямку управлінської діяльності стане можливим тільки в умовах розвитку процесів професіоналізації менеджменту [5, с. 154-155; 10, с. 68-71]. На перші позиції виходить не пошук готового спеціаліста, а його професійна підготовка, яка повністю адаптована під конкретну посаду та специфічну діяльність певної структури корпоративної організації. Системні зв'язки освіти, науки, професійної підготовки, бізнесу регіонального, національного і глобального масштабів мають в основі, в першу чергу, механізми макроекономічного розвитку [13, с. 30-32]. Процес формування інтелектуального капіталу організації є складним, тривалим і системним явищем. Необхідна достатньо вивірена й професійна робота, яка ґрунтується на фундаментальних інноваціях. Ініціатором та якісним виконавцем цієї роботи може бути тільки професійний менеджмент нової інноваційної формації в умовах розвитку глобальної цифрової економіки [9, с. 263-264; 12].

Особливим фактом в проблемі управлінського дослідження інтелектуального капіталу організації є виділення, власне, такої категорії, як управлінський капітал [8, с. 121-124]. Беззаперечно, що управлінський капітал є найбільш активною і динамічною частиною людського капіталу організації. Він не тільки прихильний до постійного і систематичного професійного розвитку, але також є рушійною силою в удосконаленні усього спектру якостей в цілому людського капіталу організації. Також необхідно відзначити, що *якість управлінського капіталу* цілком визначається якістю і професійною компетенцією управлінських кадрів і, до певної міри, є результатом діяльності професійної системи менеджменту корпоративної організації [6, с. 127-129]. Емпіричний розвиток менеджменту в умовах інноваційної економіки стає архаїзмом, оскільки потрібні науково розроблені методи і технології реалізації управлінської діяльності. Менеджмент став специфічною сферою інтелектуальної професійної діяльності і, також, особливою сферою наукових управлінських досліджень. Значення якісного розвитку управлінського капіталу в умовах четвертої промислової революції та приближення епохи сингулярності, стає визначним фактором розвитку сучасного суспільства [15, с. 17-18]. Крім того, процеси формування управлінського капіталу не можуть бути результативними без системної взаємодії управлінської науки, менеджмент-освіти та розвинутих інтегрованих бізнес-структур. Професійний менеджмент повинен створити умови для

формування управлінського капіталу з ознаками глобальної конкурентоспроможності.

Отже, наступним стратегічним фактором конкурентоспроможності системи менеджменту в умовах активного розвитку процесу капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, виступає *управлінський капітал*. Саме адекватна якість управлінського капіталу створює об'єктивні умови для формування та розвитку як самої професійної системи менеджменту, так і формування та розвитку сучасної інноваційної економіки.

*Третє*. Стратегічним фактором розвитку професійної системи менеджменту все більше стає *управлінська наука*, яка системно інтегрується з аналітикою (управлінським консалтингом) та інноваційною практикою менеджменту. Необхідно зазначити, що управлінська наука в даному випадку розглядається в системі координат і розуміння професійної концепції менеджменту [Я, с. 29-31]. Історичними джерелами розвитку сучасної системи менеджменту С. Каммінгс вважає економіку, психологію і соціологію [4, с. 194-200]. Він також визнав модерністське походження менеджменту і зауважив наступне: «щоб серйозно задуматися і засумніватися в тій фальсифікації, яку з себе представляє історичний інститут менеджменту, перешкоджає переконаність, що менеджмент бере свій початок в економіці, соціології та психології. А оскільки ці дисципліни також засновані на модерністському баченні світу, то їх історія лише підтверджує модерністські ідеї і ті обмеження і кордони, які менеджмент «просуває» як універсальні» [4, с. 194-195]. Погоджуючись з такою концепцією С. Каммінгса, доцільно звернути увагу на те, що і сьогодні вплив економіки, соціології і психології залишається важливим для розвитку професійної системи менеджменту. Але це не означає, що менеджмент є комплексним і збиральним продуктом цих трьох наук, а це означає, що їх сучасний розвиток значним чином актуально уточнює певні позиції науково-дослідної системи (бази) професійного менеджменту. Тому важливим напрямком розвитку управлінської науки (науки менеджменту) є концептуальне і процесне розуміння науково-дослідної бази менеджменту, яка будується на головній ціннісній позиції, що суб'єктно-об'єктна взаємодія в управлінському процесі є виключно взаємодією людей [2, с. 11, 21, 93; 5, с. 22-23; 10, с. 23-24]. І ця позиція уже давно не є предметом дискусії, яка постійно повертає нас до архаїчних форм сучасного сприйняття професійної системи менеджменту.

Таким чином, розвиток управлінської науки на своїй науково-дослідній базі знань створює умови

для концептуального і процесного розуміння специфіки управлінської праці, розробки критеріїв ефективності та результативності управлінської діяльності, визначення системних умов для професійного навчання діючих управлінських кадрів. Особливо важливим питанням є формування наукових шкіл менеджменту, які ґрунтовно і з певною системною послідовністю досліджують актуальні проблеми розвитку менеджменту, виходячи, при цьому, на нові рубіжні позиції наукових, аналітичних і практичних знань управлінської науки.

**Висновки і пропозиції.** Дослідження, визначення та пошук механізмів практичної реалізації стратегічних факторів розвитку професійної системи менеджменту є одним з головних завдань сучасного інноваційного розвитку суспільства. Без досягнення показників стратегічного плану дій неможливо визначити показники результативності цих дій. Менеджмент, будучи професіонально ефективним, повинен весь час доводити свою соціально-економічну позитивну результативність. Ефективність і результативність – це дві сторони однієї медалі під назвою «професійний менеджмент».

В результаті нашого дослідження стратегічних факторів розвитку професійної системи менеджменту необхідно особливо зауважити наступне.

– Стратегічна поведінка та оцінка результативності стратегічних дій є для професійного менеджменту пріоритетною щодо умов підтримки та зростання глобальної конкурентоспроможності організації як системи її ринкової життєздатності.

– Первинно важливими стратегічними факторами конкурентоспроможності професійної системи менеджменту є фактори професіоналізації управлінської діяльності, інноваційне формування управлінського капіталу, розвиток управлінської науки в системі університетської управлінської освіти.

– Технологічна та соціальна необхідність продовження дослідження професійної системи менеджменту в умовах розвитку процесів четвертої промислової революції та епохи сингулярності. Активний науковий пошук механізмів адаптації суспільства до результатів цих революційних змін, особливо в контексті позицій інтелектуальної діяльності людей.

Отже, дія стратегічних факторів конкурентоспроможності професійної системи менеджменту доводить необхідність адаптації управлінської діяльності до потреб розвитку сучасного інноваційного суспільства, особливо з позицій сучасної технологічної революції, а також, показує важливість впливу менеджменту на формування інтелектуального людського капіталу необхідної якості.

#### Список використаних джерел

1. Блуммарт Т. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа; Пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2019. 204 с.
2. Друкер, Питер, Ф. Эффективный руководитель : пер. с англ. О. Чернявской. 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. 240 с.
3. Гоулман Д., Бояцис Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. К.: Наш формат, 2019. 288 с.
4. Каммінгс С. Реконструкція стратегії / пер. с англ. Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. 560 с.
5. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
6. Кузнецов Е. А. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2018. Т. 23, вип. 7 (72). С. 126-130.
7. Кузнецов Э. А. Современная интерпретация управленческих взглядов Н.А. Витке. Актуальные проблемы экономики и менеджменту: теория, инновации та сучасна практика : колективна монографія, книга третя. За ред. д.е.н., проф. Кузнецова Е. А. Херсон: Грінь Д.С., 2014. С. 7-28.
8. Кузнецов Е. А. Соціально-економічна роль інноваційного розвитку управлінського капіталу. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: колективна монографія. Вип. 1. Херсон: Грінь Д.С., 2016. С. 118-147.

9. Макафи Э., Бриньолфсон Э. Машина, платформа, толпа. Наше цифровое будущее : пер. с англ. А. Поникарова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 320 с.
10. Малик Ф. Управляют, работают, жить: пер. с нем. М.: Издательство «Добрая книга», 2008. 472 с.
11. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники MBA. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 544 с.
12. Скинер К. Человек цифровой. Четвертая революция в истории человечества, которая затронет каждого / Крис Скинер; пер. с англ. О. Сивченко; [науч. ред. К. Щеглова]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 304 с.
13. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее; пер. с англ. Н. Яцюк. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 384 с.
14. Хэмел Г. Будущее менеджмента / Гари Хэмел при участии Билла Брина; [пер. с англ. В. Мишучкова]. Санкт-Петербург.: «Бест Бизнес Букс», 2013. 276 с.
15. Шваб К. Четвертая промышленная революция: перевод с английского. М.: Издательство «Э», 2018. 208 с.

## References:

1. Blumart, T. (2019). *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsia i biznes : Kak konkurovat i razvivatsya v epokhy singularnosti* [The fourth industrial revolution and business : How to compete and development in age of singularity], Alpina Publisher, Moscow. [in Russian].
2. Druker, P. (2014). *Effektivnyi rukovoditel* [The effective leader], Mann, Yvanov i Ferber, Moscow. [in Russian].
3. Goulman, D., Boyatsis, R., Makki, E. (2019). *Emotsiyni intelekt lidera* [Emotional intelligence of leader], Nash format, Kyiv. [in Ukrainian].
4. Kammings, S. (2010). *Rekonstruktsia strategii* [Reconstruction of strategy], Gumanitarniy Tsentr, Kharkiv. [in Russian].
5. Kuznetsov, E. A. (2017). *Metodologiya profesionalizatsii upravlenskoi diialnosti v Ukraini* [The methodology of professionalization management activity in Ukraine], OLDI PLUS, Kherson. [in Ukrainian].
6. Kuznetsov, E. A. (2018). *Kontseptsiiia integralnoi yakosti profesiinnoi systemy menedzmentu* [The concept of integral quality of professional management system]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika – Odesa National University herald. Economy*, vol. T. 23, issue 7 (72). [in Ukrainian].
7. Kuznetsov, E. A. (2014). *Sovremennaya interpretatsia upravlencheskich vzglyadov N. A. Vitke* [Modern interpretation of management views of N. A. Vitke ]. *Aktualni problemy ekonomiki i menedzmentu : teoriya, innovatsii ta suchasna praktyka – Topical problems of economics and management : theory, innovation and modern practice*, Hrin D.S., Kherson. [in Russian].
8. Kuznetsov, E. A. (2016). *Sotsialno-ekonomichna rol innovatsiinogo rozvytku upravlenskogo kapitalu* [The sotsio-economic role of innovative management capital development]. *Innovatsiina ekonomika : teoretychni ta praktychni aspekty – Innovative economics : theoretical and practical aspects*, Hrin D.S., Kherson. [in Russian].
9. Makafi, E. (2019). *Machyna, platform, tolpa. Nashe tsifrovoe budushee* [The car, platform, crowd. Our digital future], Mann, Yvanov i Ferber, Moscow. [in Russian].
10. Malik, F. (2008). *Upravlyat, rabotat, zhyt* [Manage, work, live], Dobraya kniga, Moscow. [in Russian].
11. Mintsberg, G. (2008). *Trebuytsiia upravlentsti, a ne vpuskniki MBA. Zhestkiy vzglyad na myagkuyu praktiku upravleniya i sistemu podgotovki menedzerov* [Management is required, not graduates of MBA. A hard look at soft management practices and managerial training], Olimp-Biznes, Moscow. [in Russian].
12. Skinner, K. (2019). *Chelovek tsifrovoy. Chetvertaya revolyutsiia v istorii chelovechestva, kotoraya zatronet kazhdogo* [Digital man. The fourth revolution in human history that will affect everyone], Mann, Yvanov i Ferber, Moscow. [in Russian].
13. Florida, R. (2016). *Kreativnyi klass. Lyudi, kotorye sozdayut budushcheye* [Creative class. People, who create future], Mann, Yvanov i Ferber, Moscow. [in Russian].
14. Khemel, G. (2013). *Budushee menedzmenta* [The future of management ], Best Biznes Buks, Sankt-Peterburg. [in Russian].
15. Shvab, K. (2018). *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsia* [The fourth industrial revolution], Moscow. [in Russian].

**Павлович О.Р.**

Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### Резюме

В данной статье проведен анализ базовых стратегических факторов конкурентоспособности профессиональной системы менеджмента, которые проявляются в результате развития процессов профессионализации и интеллектуализации управленческой деятельности. Обращается внимание на рост интеллектуальности управленческого труда и на процессы капитализации интеллектуальных человеческих ресурсов, что приводит к необходимости формирования интеллектуального и управленческого капитала, которые становятся основными стратегическими факторами конкурентоспособности организации в современной рыночной среде. Обращается особое внимание на то, что процессы капитализации интеллектуальных человеческих ресурсов становятся главными процессами управленческой деятельности, а их качество (эффективность и результативность) создают рыночную конкурентоспособность организации в целом. Проводится анализ факторов конкурентоспособности профессионального менеджмента. Определяются особенности процесса, который формирует факторы конкурентоспособности менеджмента. Исследуется корпоративная среда развития профессионального менеджмента. Приводится актуальная характеристика влияния на управленческий процесс диверсификации в системе холдинговой организации. Определяется влияние действия механизма корпоративного самофинансирования на процессы профессионализации менеджмента. Обращается особое внимание на стратегические факторы конкурентоспособности менеджмента как профессионализации управленческой деятельности, управленческий капитал и управленческая наука. Действие данных факторов создает условия для достижения конкурентоспособности профессиональной системы менеджмента. Доказывается необходимость расширения спектра управленческой деятельности в макроуровня с определением базовых факторов конкурентоспособности профессиональной системы менеджмента и организации в целом. Обращается внимание на условия трансформации менеджмента в условиях сингулярности. Определяются параметры конкурентоспособности управленческой науки и образования и их влияние на развитие процесса профессионализации современного менеджмента.

**Ключевые слова:** стратегические факторы конкурентоспособности, профессиональная система менеджмента, капитализация интеллектуальных человеческих ресурсов, интеллектуальный капитал, управленческий капитал, профессионализация управленческой деятельности.

**Pavlovich Oleksandra**

Odesa I. I. Mechnikov National University

## STRATEGIC FACTORS OF COMPETITIVENESS PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM

### Summary

This article analyzes the basic strategic factors of the competitiveness of the professional management system, which are manifested as a result of the development of processes of professionalization and intellectualization of management activities. Attention is paid to the growth of the intelligence of managerial work and the processes of capitalization of intellectual human resources, which leads to the need for the formation of intellectual and managerial capital, which become the main strategic factors for the competitiveness of the organization in today's market environment. Particular attention is paid to the fact that the processes of capitalization of intellectual human resources become the main processes of management activity, and their quality (efficiency and effectiveness) create market competitiveness of the organization as a whole. The analysis of the factors of competitiveness of professional management. The features of the process that forms the factors of management competitiveness are determined. The corporate environment of professional management development is investigated. The actual characterization of the influence on the management process of diversification in the holding organization system is given. The influence of the mechanism of corporate self-financing on the processes of professionalization of management is determined. Special attention is paid to strategic factors of management such as professionalization of management activity, managerial capital and management science. The effect of these factors creates the conditions for the competitiveness of a professional management system. It is necessary to expand the range of management activities to the macro level with the identification of the basic factors of competitiveness of the professional management system and the organization as a whole. Attention is paid to the conditions of management transformation under singularity conditions. The parameters of competitiveness of management science and education and their influence on the development of the process of professionalization of modern management are determined.

**Keywords:** strategic factors of competitiveness, professional management system, capitalization of intellectual human resources, intellectual capital, managerial capital, professionalization of management activity.

## РОЗДІЛ 4

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-11>

Батченко Л. В.

Гончар Л. О.

Близнюк І. О.

Київський національний університет культури і мистецтв

#### СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано кількісну характеристику в'їзного та виїзного туризму в Україні відповідно до статистичних даних Адміністрації державної прикордонної служби України та його загальний стан. Досліджено ефективність формування, а також реалізацію комплексних стратегічних альтернатив. Проаналізовано види стратегічних індикаторів, їх полікритеріальність та роль під час діяльності туристичних підприємств. Визначено сучасні стратегічні цілі підприємств у туристичній галузі через призму діяльності ТОВ «ГУДТРІП». За допомогою практико-орієнтованого аналізу представлено забезпечення та реалізацію стратегічних індикаторів вітчизняними туристичними підприємствами. Доведено ґрунтовність дослідження та його роль у визначенні ефективності стратегічних індикаторів для туристичного бізнесу.

**Ключові слова:** туризм, туристична діяльність, стратегія, стратегічні альтернативи, стратегічні індикатори, програмні цілі, організаційно-економічний розвиток.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного господарювання особливої важливості набуває необхідність виваженого та перспективного підходу до розвитку підприємницької активності, оскільки у вітчизняній економіці існує мінливе конкурентне середовище, яке помітно та постійно підвищує вимоги до економічної діяльності господарських одиниць. Саме визначення стратегічних альтернатив організаційно-економічного розвитку діяльності туристичних підприємств становить одне з найголовніших завдань, яке необхідно вирішувати перед упродовженням у діяльність підприємства певної визначеної стратегії.

Альтернативні стратегії дій у подальшому можуть бути генеральними програмами дій у довгостроковому періоді часу з постійним підвищенням результативності бізнесу, що забезпечить стійкість позицій підприємства на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процесу стратегічного управління та формування стратегічних альтернатив присвячено наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених: І. Ансоффа, М. Боруцака, Г. Мінцберга, В. Немцова, М. Портера, А. Томпсона та А. Стрікленда, О. Шершньової, А. Кругляно, В. Кучеренко та ін.

Дослідження різних аспектів розвитку підприємств туристичної галузі містяться також у працях Л.В. Батченко, В.А. Русавської, Л.О. Гончар, Н. Антонюка, Т.І. Ткаченко, А. Куценко, Л. Бовш, В. Загарія та ін. Однак актуальність і недостатня вивченість проблеми зумовили спрямованість даної статті.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є аналіз та обґрунтування вибору стратегічних альтернатив комплексного організаційно-економічного розвитку туристичних підприємств у контексті розвитку галузі; узагальнення принципів підбору стратегічних альтернатив залежно від впроваджуваної стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Головними споживачами туристичних послуг в Україні є власне

населення України та іноземці, що відвідали країну. За статистичними даними Адміністрації державної прикордонної служби України, спостерігається спад в'їзного туризму за I півріччя 2018 р. на протигагу аналогічного показника за минулий рік та збільшення показників виїзного туризму протягом I півріччя 2015–2018 рр. (рис. 1).

Якщо говорити стосовно кількісної характеристики в'їзного туризму, то в I кварталі 2018 р. іноземців в'їхало на 3,1% менше, ніж за відповідний період минулого року. У III кварталі частка кількості іноземних туристів становить близько 33% від усієї кількості іноземних туристів, які в'їхали протягом року, що пояснюється літнім сезоном і періодом відпусток, у I кварталі – 17–18%. У цілому ж протягом аналізованих років спостерігається стабільний ріст в'їзного туризму протягом II півріччя: так, у 2015 р. Україну відвідало 6,81 млн осіб, у 2016 та 2017 рр. – 7,79 млн та 8,09 млн осіб відповідно.

Аналізуючи дані від туроператорів, що представлені на рис. 2, можна відзначити, що у 2017 р. найбільша частка також припала на виїзний туризм.

У вказаний період туристи здійснювали подорожі з метою:

- 1) культурно-пізнавальною – 1 533,9 тис осіб;
- 2) зі службовою – 106,9 тис осіб;
- 3) із лікувально-оздоровчою – 22,1 тис осіб;
- 4) подієвого туризму – 7,3 тис осіб;
- 5) круїзного туризму – 3,1 тис осіб;
- 6) гірського туризму – 2,6 тис осіб;
- 7) пригородницького туризму – 2,0 тис осіб;
- 8) спортивного туризму – 1,8 тис осіб;
- 9) іншою – 884,5 тис осіб.

На дані показники впливають усі без винятку туристичні підприємства, що на даний момент функціонують. Визначаючи для себе шляхи та методи розвитку, вони тим самим роблять внесок до загальних обсягів клієнтських потоків в Україні та світі загалом.



Ефективність формування та реалізації комплексної стратегічної альтернативи розвитку будь-якого підприємства визначається адекватністю та комплаєнтністю програмних цілей компанії. Стратегічні альтернативи розвитку та ведення бізнесу величезною мірою будуть збігатися з індикаторами розвитку самого об'єкта. Його комплексний та системний розвиток є саме тією ціллю, заради якої і здійснюється впровадження даної програми. За визначеними підприємством індикаторами здійснюється покрокова оцінка та аналіз перебігу виконання й упровадження програми, встановлюється рівень досягнутих кінцевих результатів – відповідають вони очікуванням чи ні. Тому дуже важливим завданням завжди постає вибір точних та правильних індикаторів розвитку підприємства з величезного масиву різних статистичних даних, що є в наявності відділу управління об'єктом. Завжди використовуються різні типи індикаторів.

Стратегічні індикатори – це ті ключові показники в діяльності туристичних підприємств, на які орієнтується підприємство задля успішного функціонування. Залежно від головної стратегічної мети для кожного підприємства вони різні.

Види стратегічних індикаторів та їх наповнення представлено на рис. 3.

Кількісними індикаторами завжди можна описати частоту та чисельність, рівень зростання економіки, що завжди відображається в кількісному значенні, показниках макроекономіки та мікроекономіки, рівні цін, тарифів тощо.

Залежно від потреби якісними індикаторами можна описати ставлення зацікавлених сторін і споживачів до того чи іншого товару чи послуги, рівень їхнього задоволення або ж, навпаки, готовність до прийняття рішення, самооцінку, зміну поведінки тощо.

На практиці діяльності підприємства бажано витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Іноді визначити якісні показники можна завдяки використанню кількісних

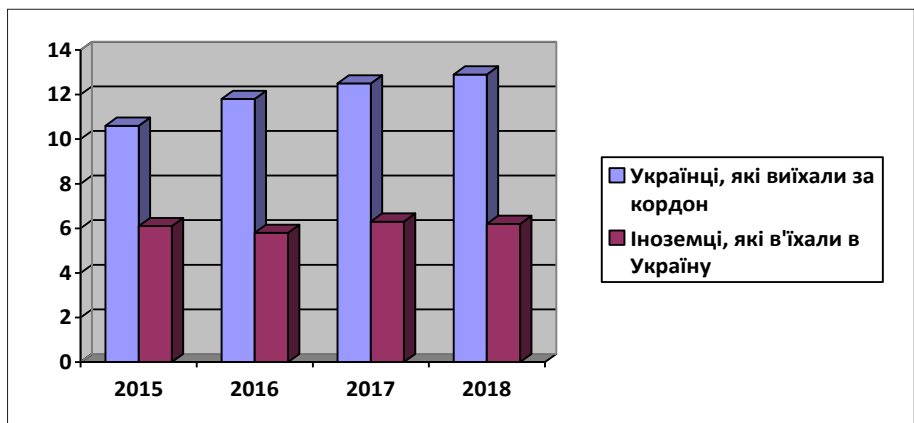


Рис. 1. В'їзд іноземців в Україну та виїзд українців за кордон за I півріччя 2015–2018 рр.

Джерело: складено авторами на основі [1]

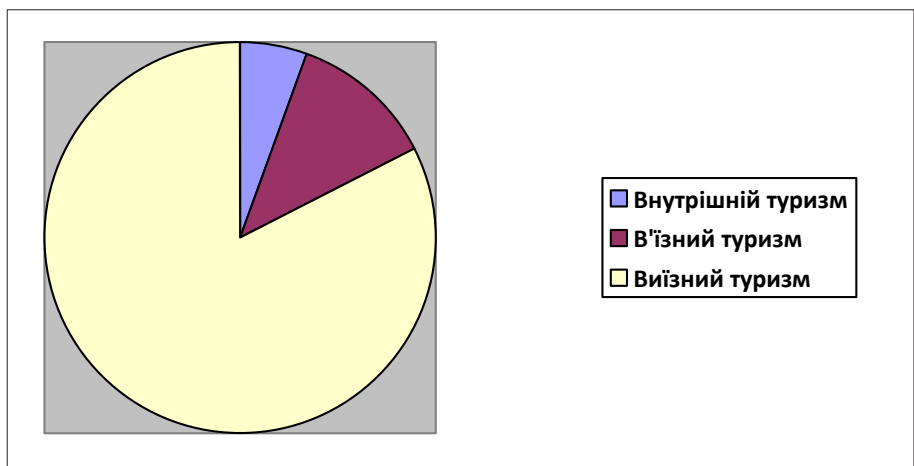


Рис. 2. Частки туризму за обсягом проданих путівок туроператорами України у 2017 р.

Джерело: складено авторами на основі [2]



Рис. 3. Класифікація стратегічних індикаторів

Джерело: складено авторами на основі [3]

індикаторів, які в сумі можуть дати загальну якісну та повну картину.

Контрольне місце під час аналізу діяльності підприємства займає визначення проміжних та підсумкових індикаторів. Своїм значенням вони слугують визначенню та позиціонуванню для точок контролю. Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи етапи реалізації стратегії, тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів. Індикатори кінцевих результатів стратегії за своєю суттю є підсумковими. Критерії відбору індикаторів представлено в табл. 1.

Місія сучасних туристичних підприємств полягає у забезпеченні якісного сервісу для туристів різного доходу, вікової групи, національності, соціальної категорії, вподобань. Стратегічною метою підприємств при цьому є максимізація прибутку через ефективне забезпечення потреб туристичного ринку в інноваційному сервісі.

На основі зазначеної мети підприємства туристичної галузі сьогодні мають стратегічні альтернативи розвитку, що повністю збігаються зі стратегічними цілями, представленими на рис. 4.



Рис. 4. Сучасні стратегічні цілі підприємств туристичної галузі  
Джерело: складено авторами на основі [6, с. 178; 7, с. 482]

Окрім того, саме за напрямками диференціації підприємства розробляють портфель послуг, які різняться між собою за своєю класовістю послуг, цінами, що дає змогу потенційному покупцю підібрати для себе найцікавіший і доступний варіант.

Провідну роль у підборі стратегічних альтернатив діяльності підприємств туристичної галузі на сучасному етапі відіграють такі стратегічні цілі:

- збільшення кола контрагентів та партнерів;
- охоплення нових напрямків у туризмі;
- функціональне наповнення портфеля туристичних пакетів;
- розроблення та впровадження нових рішень у діяльність підприємства;
- інформаційно-рекламна база збутової діяльності;
- фахові компетентності та якість обслуговування туристів;
- максимізація прибутку.

Для посилення ґрунтовності дослідження значення та ролі визначених стратегічних індикаторів в організаційно-економічному розвитку вітчизняних туристичних підприємств доцільно здійснити практико-орієнтований аналіз їх забезпечення на прикладі діючого туристичного підприємства. Особливості орієнтування на кожен стратегічний індикатор та забезпечення його ефективності доцільно розглянути крізь призму діяльності туристичного підприємства ТОВ «ГУДТРІП», яке протягом чотирьох років веде свою діяльність, базуючись на концептах збільшення кола контрагентів та партнерів, інформаційно-рекламної підтримки збутової діяльності підприємства, функціональному наповненні портфеля туристичних пакетів, максимізації прибутку, завойовуючи при цьому окрему нішу на ринку туристичних послуг України.

У напрямі збільшення кола контрагентів на партнерів підприємство ТОВ «ГУДТРІП» проводить досить активну політику і нині має укладені агентські договори з такими провідними туроператорами, як ТОВ «Джоін АП!», ТОВ «ТЕЗ ТУР», ТОВ «Туристична компанія «Анекс тур», ТОВ «Дельта тревел», ТОВ «Пан-Юкрейн», ТОВ «Зевс Тревел», ТОВ «Корал Тревел», ТОВ «КОМПАС УКРАЇНА», ТОВ «ТТВК» та TUIUkraine, ТОВ «Альф туристичний оператор», ТОВ «ОАЗИС», ТОВ «Аккорд тур»,

ТОВ «Альф туристичний оператор», ТОВ «ОАЗИС», ТОВ «Аккорд тур»,

Таблиця 1

Полікритеріальність індикаторів

Критерії відбору індикаторів	
Відповідність	Вимір прогресу виконання та впровадження як цілісної стратегії, так і її окремих етапів
Чутливість	Реагування індикатора на будь-які зміни
Доступність	Відкритість та легкість до збору інформації та робота з нею
Надійність	Надійність та сумірність даних для індикаторів протягом певного часу
Простота	Рівень складності виміру даних індикатора
Об'єктивність	Можливість одночасного та ідентичного розуміння даних між усіма учасниками
Ощадливість	Чи будуть витрати на отримання інформації спів ставними з користю від моніторингу?
Представництво	Можливість ідентифікувати певну вікову групу чи класовість споживачів або учасників організаційного процесу

Джерело: складено авторами на основі [4; 5]

ТОВ «МУЗЕНІДІС», ПП «ЛюбоСвіт», ТОВ «Тревел Профешнл Груп», ТОВ «НОРДІК Тревел», ТОВ «Арістея тур», ТОВ «Український туристичний центр», ТОВ «Пілон Україна», ПП «Олімп», ТОВ «Сіеста», ТОВ «Туристичний клуб», ТОВ «ХКС», ТОВ «Юкрейн Глобал Компані».

Винагорода компаній за кожним із договорів становить від 1% до 12% від вартості туру або послуги, що були реалізовані з використанням системи електронного бронювання або за агентськими угодами з туристичними агентами.

Також підприємство має безліч супутніх договорів із провідними аеропортами України для обслуговування VIP-клієнтів, із компаніями, обслуговуваними телефонний зв'язок, Інтернет, а також онлайн-банкінгами, через які встановлені мерчанти платіжних систем банків для приймання онлайн-платежів від клієнтів.

Для забезпечення *функціонального наповнення портфеля туристичних пакетів* ТОВ «ГУД-ТРІП» співпрацює з п'ятіркою лідерів на туристичному ринку України. Підприємство повністю намагається реалізувати для клієнтів послуги, що вони пропонують у своєму наповненні.

Розглядаючи п'ятірку лідерів серед туроператорів на українському ринку туристичних послуг, варто відзначити, що ТОВ «Джоін АП!» є багатопрофільним туроператором, дотримується стратегії диференціації продукту та пропонує туристичні послуги за 40 напрямками. Також має мережу зі 115 туристичних агенцій у 48 містах України. Окрім того, ТОВ «Джоін АП!» є одним із найбільших замовників чартерних рейсів. Підприємство має партнера зі стратегічної інтеграції – ТОВ «Авіакомпанія «Скайап», яка є авіаперевізником «лоукост». Усі чартерні рейси від даного туроператора та нової авіакомпанії України доступні для пасажирів для бронювання через ТОВ «ГУДТРІП».

ТОВ «Туристична компанія «Анекс тур» пропонує клієнтам туристичний продукт більше ніж за 30 напрямками. Має партнерів зі стратегічної інтеграції:

- 1) ТОВ «Авіакомпанія «Азур Єйр Україна» – український авіаперевізник;
- 2) «Астлас Глобал» – турецький авіаперевізник;
- 3) ПАТ «СК «ВУСО» – туристичний страхувальник.

Чартерні рейси авіакомпанії «Азур Єйр Україна» є унікальними, адже їх придбання було можливе тільки в складі туристичних пакетів. Придбання чартерних авіаквитків за деякими з напрямків зараз можливе через ТОВ «ГУДТРІП», яка має зв'язки співпраці з даним туроператором.

ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дотримується стратегії диференціації продукту, пропонуючи клієнтам туристичні послуги за 20 напрямками. Крім того, використовує стратегію інтеграції, маючи договори про співпрацю з понад 40 туроператорами світу, а також лідируючими авіаперевізниками, серед яких: Air France, Lufthansa, Austrian Airlines, SAS, Baltic Airlines, KLM, MAU, Windrose, Fly Dubai та ін.

ТОВ «ТЕЗ ТУР» пропонує подорожуючим туристичний продукт за більше ніж 45 напрямками. Туроператор має стратегічних партнерів по інтеграції:

- 1) партнери-авіаперевізники, у т. ч.: MAU, I Fly, Thai Airways, Emirates, QATAR AIRWAYS, Air Baltic, Air Arabia та ін.;
- 2) партнери-готелі, у т.ч. брендів Marriott, Sheraton, Le Meridien, Sol Melia, Princess, Hilton, Iberostar, Four Seasons та ін.

ТОВ «Корал тревел» належить міжнародній структурі OTI Holding, котра також володіє ком-

паніями. ТОВ «Корал тревел» пропонує клієнтам туристичні послуги більше ніж за 28 напрямками. Має партнерів з горизонтальної інтеграції: Odeon Tours, A-Class Travel, Holiday Market Service, Otium Hotels, Xanadu Resort Hotel, OGD Security & Consultancy (усі належать OTI Holding). Туроператор має власну базу чартерних програм та регулярних рейсів.

Усі чартерні програми кожного туроператора є неповторними та унікальними й усі вони одночасно доступні для вибору та бронювання в ТОВ «ГУД-ТРІП». Саме завдяки різноманітності наповненості портфеля туристичних пакетів підприємство здійснює диференціацію надаваних послуг. Один із прикладів диференціації та динаміки продажу туристичних пакетів представлений у табл. 2.

Таблиця 2

**Питома вага туристичного напрямку в загальному обсягу реалізації послуг за країнами**

Напрямок диференціації	Питома вага, %
Єгипет та Туреччина	38
Греція та Болгарія	27
Чартерні авіаквитки за рештою напрямків	25
Екзотичні країни (країни Азії та острівні республіки)	8
ОАЕ	2
Всього:	100

Джерело: складено авторами на основі [8]

Така диференціація туристичних послуг спирається на такі фактори диференціації, як: якість обслуговування туристів; гнучкість цінової політики; функціональне наповнення туристичного пакету; фахові компетентності менеджерів відділу бронювання та продаж; взаємовідносини зі споживачами у форматі клієнтської бази; наявність програм лояльності; інформаційно-рекламна підтримка збутової діяльності; бренд підприємства на туристичному ринку.

Залежно від показника питомої ваги диференційованого продукту підприємство розробляє активні або пасивні заходи щодо оптимального підкріплення таких туристичних продуктів із метою формування лояльності у клієнтів, приділяючи велику увагу таким показникам, як:

- оперативність роботи з підбору й організації туру за запитом клієнта;
- ввічливість обслуговування, увага до запитів кожного клієнта;
- терпіння під час обговорення маршруту та ін.;
- відповідність туру, що пропонується, реальному змісту;
- погодження усіх складників комплексного обслуговування;
- час підбору маршруту;
- час оформлення необхідних документів;
- час отримання довідкової інформації та ін.

Сьогодні *інформаційно-рекламна підтримка збутової діяльності підприємства* ТОВ «ГУД-ТРІП» знаходиться на стадії розроблення. Підприємство не має чітко власного продукту, а займається реалізацією продукту провідних туроператорів. Таким чином, інформаційно-рекламна підтримка здійснюється за рахунок підтримки цілих мереж провідних туроператорів.

Мережа турагентств «Корал тревел» налічує 300 офісів у 55 містах України. Мережа турагентств ТУІ нараховує 250 офісів (власне туроператора та франчайзингові). Співпрацюють не лише з туропе-

ратором, ай з авіаперевізниками «МАУ» та «Роза вітрів», а також із туристичним страхувальником ПАТ «Європейське туристичне страхування».

Мережа турагентств «Джоін АП!» налічує 127 офісів-представництв, у т.ч.: 21 – власне туроператора, 106 – франчайзингових. Особливістю мережі є сильна рекламна кампанія туроператора, яка в т.ч. передбачає співпрацю з популярними телешоу («Орел та Решка» та ін.), що значно полегшує роботу агентів щодо пошуку нових клієнтів.

**Розробляючи та реалізуючи нові рішення у впровадженні своєї діяльності**, підприємство ТОВ «ГУДТРП» у своїй діяльності також використовує риси провідних туроператорів разом з їхніми унікальними рішеннями під час продажу товарів та послуг.

Зокрема, особливістю мережі «Корал Тревел» є те, що на ринку туристичних послуг вони представлені за двома видами: турагентства «Корал Тревел» та турагентства «Корал Еліт Сервіс», останні з яких розраховані на клієнтів із високим рівнем доходу. До особливих послуг, які не надаються звичайними агентствами, «Корал Еліт Сервіс» пропонує спеціальну організацію турів країну, яка не входить до переліку напрямків туристичних продуктів, що зазвичай надаються компанією; крім того, передбачена можливість виклику персонального туристичного менеджера в офіс або додому. Безумовно, клієнтська база «Корал Еліт Сервіс» повністю конфіденціальна, й особи, що працюють в агентствах, підписують договори про нерозголошення відомостей, що стали їм відомі в процесі здійснення своєї професійної діяльності. Іншими словами, диференціацію продукту здійснює не лише туроператор, ай агентства, з якими він співпрацює.

**Щодо фахових компетентностей та якості обслуговування туристів** усі менеджери з бронювання в ТОВ «ГУДТРП» достатньо фахово оснащені для роботи з клієнтами. Агенти обов'язково володіють знаннями щодо історії подорожей клієнта. Це допомагає надати консультацію набагато якісніше і краще: агент зможе підібрати туристу правильний готель за всіма параметрами і не повторити попередніх помилок. Головними завданнями агента є грамотний супровід туриста на всіх етапах: перевірка всіх документів, контроль вильоту, підтримка з екстремними ситуаціями, обслуговування клієнта під час відпочинку та після його повернення.

**Максимізація прибутку** на підприємстві ТОВ «ГУДТРП» здійснюється за допомогою стратегії горизонтальної диверсифікації шляхом розмежування таких видів бізнесу, як:

1) надання можливої рекламної площадки для туроператорів на базі електронної системи пошуку та бронювання (у т.ч. брендинг туроператорів, брендинг продуктів туроператорів тощо);

2) здійснення агентської діяльності (виступаючи уповноваженим турагентом);

3) бронювання авіаквитків;

4) користування турагентами системою пошуку та бронювання.

Питому вагу доходу кожної бізнес-одиниці підприємства в загальному обсязі продажів подано в табл. 3.

Аналізуючи дані, ми можемо стверджувати, що на підприємстві існує тенденція до постійного зростання бізнес-одиниць. Так, частка доходу від надання послуг із продажу авіаквитків у 2018 р. становить 363,04 тис грн порівняно з показниками 2017 р. (17,525 грн), що на 345,515 тис грн більше.

Також тенденцію до зростання мають показники доходів від такої бізнес-одиниці, як турагентська діяльність: частка доходу від турагентської діяльності у 2018 р. становить 296,39 тис грн порівняно з аналогічними показниками 2017 р. – 13,05 тис грн. Частка ж доходу від рекламної діяльності у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 31,2 тис грн.

Постійно зростаючі частки доходів від функціонування зазначених бізнес-одиниць пояснюється підвищенням вартості на дані послуги та тим, що дані бізнес-одиниці знаходяться на стадії росту свого життєвого циклу.

Варто сказати, що користувачами загальнодоступної електронної системи пошуку та бронювання та схожих систем нині є приблизно 4500 турагентів та 33 туроператори, і щороку кількість бажаючих заробляти на туристичному ринку зростає, а отже, тенденція до зростання доходів від зазначених бізнес-одиниць у найближчі роки 5–10 збережеться (ураховуючи тенденцію до збільшення місткості ринку туризму України). Але агентство ТОВ «ГУДТРП» розробляє та впроваджує власну електронну систему пошуку та бронювання авіаквитків та туристичних пакетів, а тому доходи від зазначених вище бізнес-одиниць будуть тільки зростати за рахунок унікальності продукту.

Ураховуючи вищезазначене, можна підвести підсумок, що ТОВ «ГУДТРП» веде свою діяльність досить успішно і стрімко за рахунок диференціації та диверсифікації послуг, а також за допомогою унікальності надаваних послуг. Воно має стратегічні зв'язки з п'ятіркою лідерів та веде продажі від їхнього імені, офіційно будучи їхнім агентом вищої категорії.

**Висновки і пропозиції.** Утілення в діяльність та функціонування базових стратегій не принесе бажаного результату, адже стратегічні альтернативи – це ті «ключі» в діяльності туристичних підприємств, на які опирається та орієнтується весь менеджмент управління підприємством сьогодні і майбутнього. Туристичний ринок сьогодні масово видозмінений, а тому для кожного сегмента функціонування необхідні свої унікальні переваги, оскільки стратегічні альтернативи розвитку та ведення бізнесу збігаються з індикаторами розвитку самого об'єкта, які необхідно чітко визначити перед визначенням альтернатив.

Таблиця 3

Питома вага доходу бізнес-одиниць у загальному обсязі чистого доходу від реалізації послуг у 2017–2018 рр.

Вид бізнес-одиниці	Питома вага, тис грн		Питома вага, %	
	2017	2018	2017	2018
Корпоративне обслуговування	9,37	40,57	23,45	5,8
Турагентська діяльність	13,05	296,39	32,66	42,34
Бронювання авіаквитків	17,525	363,04	43,87	51,86
Всього	39,947	700	100	100

Джерело: складено авторами на основі [8]

### Список використаних джерел:

1. Інформація щодо фінансово-економічних показників туристичної сфери за I півріччя 2016–2018 років. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі в Україні*. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=545f05852fa84b119f6c48aa45356631&title=InformatsiiaSchodoFinansovoekonomichnikhPokaznikivTuristichnoiSferiZaPivrichchia20162018Rokiv&isSpecial=true> (дата звернення: 01.11.2019).
2. Довідка за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2017 рік. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі в Україні*. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2e478d1d-8670-44cc-8dd5a89c3b99f6b7&title=DovidkaZaRezultatamiOpratsiuvanniaStatistichnikhZvitivTuroperatorivZa2017-Rik> (дата звернення: 01.11.2019).
3. Класифікація стратегічних індикаторів. URL: [https://pidruchniki.com/75805/ekonomika/indikatori\\_sistemi\\_monitoringu](https://pidruchniki.com/75805/ekonomika/indikatori_sistemi_monitoringu) (дата звернення: 03.08.2019).
4. Кількісні й якісні індикатори. URL: <https://regulation.gov.ua/arv-materials/indicators> (дата звернення: 05.09.2019).
5. Визначення та відбір індикаторів. URL: <http://elearn.univector.net/file.php/728/03/08.pdf> (дата звернення: 05.09.2019).
6. Менеджмент туризму. Туризм как вид деятельности: учебное пособие / И.В. Зоринидр. Москва: Финансы и статистика, 2001. 288 с.
7. Ткаченко Т.І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. 537 с.
8. Внутрішні матеріали підприємства.

### References:

1. Informatsiia shchodo finansovo-ekonomichnykh pokaznykiv turystychnoi sfery za I pivrichchia 2016 – 2018 rokov. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli v Ukraini. [Information about financial and economic indicators of tourism in the first half of 2016 – 2018. *Ministry of Economic Development and Trade in Ukraine*.] Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=545f05852fa84b119f6c48aa45356631&title=InformatsiiaSchodoFinansovoekonomichnikhPoskaznikivTuristichnoiSferiZaPivrichchia20162018RokokSpotSpot> (accessed 01 November 2019).
2. Dovidka za rezultatamy opratsiuvannia statystychnykh zvitiv turoperatoriv za 2017 rik. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli v Ukraini. [Dovidka for the results of the statistical evaluation of tour operators for 2017 rik. *Ministry of Economic Development and Trade in Ukraine*.] Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2e478d1d-8670-44cc-8dd5a89c3b99f6b7&title=GuardianSupportResultsOfficialTurperatorivZa2017-Rik> (accessed 01 November 2019).
3. Klyasyfikatsiia stratehichnykh indykatoriv. [Classification of strategic indicators]. Available at: [https://pidruchniki.com/75805/economics/indicators\\_systems\\_monitoring](https://pidruchniki.com/75805/economics/indicators_systems_monitoring) (accessed 03 August 2019).
4. Kilkisni i yakisni indykatory. [Quantitative and qualitative indicators]. Available at: <https://regulation.gov.ua/arv-materials/indicators> (accessed 05 September 2019).
5. Vyznachennia ta vidbir indykatoriv [Definition and selection of indicators]. Available at: <http://elearn.univector.net/file.php/728/03/08.pdf> (accessed 05 September 2019).
6. Zoryn Y. V. (2001) Menedzhment turyzma. Turyzm kak vyd deiatelnosti [Tourism management. Tourism as a type of activity]. Moskva: Fynans i statystyka. pp. 280-288.
7. Tkachenko T. I. (2006) Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu [Sustainable development of tourism: theory, methodology, realities of business]. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet.
8. Vnutrishni materialy pidpriemstva. [Internal materials of the factory].

**Батченко Л. В.**

**Гончар Л. А.**

**Блызнюк И. А.**

Київський національний університет культури і мистецтв

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В УКРАИНЕ

### Резюме

В статье проанализирована количественная характеристика въездного и выездного туризма в Украине согласно статистическим данным Администрации Государственной пограничной службы Украины и его общее состояние. Исследованы эффективность формирования, а также реализация комплексных стратегических альтернатив. Проанализированы виды стратегических индикаторов, их поликритериальность и роль в процессе деятельности туристических предприятий. Определены современные стратегические цели предприятий в туристической отрасли через призму деятельности ООО «ГУДТРИШ». С помощью практико-ориентированного анализа представлено обеспечение и реализация стратегических индикаторов отечественными туристическими предприятиями. Доказаны основательность исследования и его роль в определении эффективности стратегических индикаторов для туристического бизнеса.

**Ключевые слова:** туризм, туристическая деятельность, стратегия, стратегические альтернативы, стратегические индикаторы, программные цели, организационно-экономическое развитие.

**Batchenko Liudmila**  
**Honchar Liliia**  
**Blyzniuk Iryna**

Kyiv National University of Culture and Arts

## STRATEGIC ALTERNATIVES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF TOURIST COMPANIES IN UKRAINE

### Summary

The article analyzes the quantitative characteristics of inbound and outbound tourism in Ukraine according to statistics from the Administration of the State Border Service of Ukraine and its general condition. Also the data of tour operators from 2017 is analyzed. The effectiveness of the formation, as well as the implementation of integrated strategic alternatives, have been investigated. The types of strategic indicators (such as increase in the number of contractors and partners, coverage of new destinations in tourism, functional filling of the portfolio of travel packages, development and implementation of new solutions in the activity of the enterprise, information and advertising base of marketing activity, professional competence and quality of tourist services, profit maximization their multi-criteria nature and their role in the process of tourism enterprises activity) are analyzed. The modern strategic goals of enterprises in the tourism industry are determined through the prism of the activities of LLC "GOODTRIP". Using a practice-oriented analysis, the support and implementation of strategic indicators by domestic tourism enterprises are presented. Indicators of forming loyalty programs for clients are analyzed, such as the efficiency of work on the selection and organization of the tour at the request of the client are analyzed, and such as: courtesy of service, attention to requests of each client; patience when discussing the route, etc.; the relevance of the proposed tour to the actual content; coordination of all components of complex service; route selection time; time of registration of necessary documents; the time of receiving the help information, etc. Based on the results of the conducted research, it can be stated that to achieve the functionally necessary strategic goals of the company in the tourist market of Ukraine in modern conditions it is not enough to use only basic strategies. The thoroughness of the study and its role in determining the effectiveness of strategic indicators for the tourism business is proved. Strategic alternatives are future in the tourism industry.

**Keywords:** tourism, tourism, strategy, strategic alternatives, strategic indicators, program goals, organizational and economic development.

УДК 338.3:658.5.011

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-12>

**Бойченко К. С.**

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено сутнісне наповнення інтегрованого розвитку підприємства та запропоновано авторське визначення даного поняття. Виокремлено основні принципи інтегрованого розвитку компанії. Визначено, що інтегрованість розвитку полягає у необхідності постійного взаємозв'язку між конкурентними ресурсами, раціональними інвестиціями, ризиками, стратегічними витратами, зовнішнім середовищем. Сформовано каскад процесу впровадження стратегічного управління інтегрованим розвитком підприємства. Встановлено, що в процесі тривалої взаємодії між учасниками інтеграції виникає спільність ціннісних установок, зумовлена закономірностями розвитку підприємства. З урахуванням різноманітності вирішуваних завдань, комплексності методів, факторів і ресурсів управління інтегрованим розвитком підприємства визначено як багаторівневу систему взаємопов'язаних субмеханізмів різного походження.

**Ключові слова:** бізнес-процес, інтегрований розвиток, інтеграція, розвиток підприємства, управління, цінність.

**Постановка проблеми.** Особливості управління підприємствами на сучасному етапі економічного розвитку тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів у їхній діяльності. Основною стратегічною метою підприємства в ринкових умовах є максимізація прибутку на основі підвищення ефективності виробництва і завоювання нових ринків. В умовах нестабільності, характерної для економіки нашої країни нині, більшість підприємств знаходиться у так званій зоні ризику. Тому основним інтегральним завданням управління підприємствами на сучасному етапі є забезпечення постійного зростання ефективності їх функціонування на основі реалізації правильно визначених взаємозв'язків між установленими орієнтирами

розвитку, оскільки це дасть змогу підприємствам стати конкурентоспроможним і досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Характерною рисою сучасного розуміння категорії «розвиток» є збільшення кількості його складників. Так, для розвитку підприємства необхідне управління процесами діяльності підприємства не лише у сфері якості продукції, екології, соціальної відповідальності, а й ресурсозбереження, впровадження інновацій, інтелектуалізації бізнесу, а також їх взаємоінтеграції. У зв'язку із цим виникає необхідність розроблення нового підходу до формалізації і дослідження інтегрованого розвитку підприємств. Велику роль при цьому відіграє розроблення механізму інтегрова-

ного розвитку підприємства, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення як для кількісного, так і якісного зростання бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань інтегрованого розвитку підприємства сформоване на основі комплексу наукових праць щодо розвитку суб'єктів господарювання. Зокрема, Р.Л. Акофф розглядає розвиток як придбання потенціалу для поліпшення, а не реальне поліпшення [1, с. 58]. Ю.П. Аніскін визначає розвиток як цілеспрямовану зміну діяльності для переходу на якісно вищий рівень функціонування бізнесу [2, с. 34].

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [3, с. 82] пов'язують розвиток із довгостроковою програмою щодо вдосконалення можливостей вирішення різних проблеми і здатності до відновлення, особливо шляхом підвищення результативності менеджменту бізнес-культури компанії.

М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин і В.І. Рудика вважають, що розвиток є процесом і ґрунтується на результатах науково-технічних досягнень, які сприяють розвитку виробничих сил і задоволенню потреб суспільства в товарах високої якості [4, с. 36].

А.В. Черних звертає увагу на вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток і характеризує його як збільшення потенціалу компанії, попиту на продукцію, масштабу діяльності, можливості забезпечити безперервний процес виробництва і платоспроможність протягом певного часу. [5, с. 23]

Розвиток підприємства має процесний характер, тому низка дослідників (В.А. Василенко [6, с. 104], В.О. Забродський [7, с. 36], О.Д. Коршунова [8, с. 64] і О.В. Некрасова [9, с. 11]) розглядає розвиток як процес переходу підприємства з одного стану в інший із наявністю якісних перетворень та прирощування внутрішнього і зовнішнього потенціалу.

Погляди вчених В.А. Гросул, Г.С. Мамаєвої [10, с. 105], К. Іванчук [11, с. 86] та В.Л. Іванова [12, с. 87] спрямовані на те, що розвиток підприємства полягає у правильному балансі економічного зростання і стійкості підприємства.

Низка авторів (В. Кифяк [13, с. 192], Р.О. Побережний [14, с. 94], Ю.А. Пługіна [15, с. 194], Л.Р. Прийма, І.Я. Кулиняк [16, с. 238], О.В. Раєвнева [17, с. 47] і Ю.С. Погорелов [18, с. 31]) розглядає комплекс комбінацій факторів у взаємодії з ресурсами, можливостями, компетентностями підприємства, які формують значну кількість сценаріїв розвитку і можуть бути різноспрямованими. Це створює об'єктивну необхідність їх фокусування і взаємоінтегрування.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Вивчення проблематики розвитку, зокрема інтегрованого розвитку підприємства, дало змогу опрацювати значну кількість публікацій, аналіз яких показав значні розбіжності у підходах до трактування розвитку підприємства, розумінні його сутності і складових елементів. Установлено, що сьогодні підхід до визначення розвитку як процесу самоінтеграції є недостатньо висвітленим у результатах досліджень сучасних науковців і потребує більш глибокого дослідження, оскільки особливістю інтегрованого розвитку є організаційно-управлінська взаємозалежність, що характеризує здатність до максимально ефективного розподілу і кооперації праці з метою підвищення результативності інноваційної діяльності. Слід зазначити, що в практиці

діяльності підприємств стратегічному управлінню інтегрованим розвитком підприємства часто не надають особливих пріоритетів, а інтегрований розвиток, перш за все, ототожнюють з інтеграцією виробничо-господарських рівнів кількох суб'єктів господарювання.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є визначення особливостей управління інтегрованим розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання, зокрема основних принципів і складників процесу інтегрованого розвитку компанії.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні можна визначити такі схожі поняття стосовно інтегрованості розвитку підприємства:

- інтегративний розвиток – позначає суцільний, цілісний процес розвитку;
- інтегровальний розвиток – позначає частіше ті явища, які самі інтегрують, діють як об'єднувальні процеси;
- інтеграційний розвиток – той, що стосується до інтеграції, об'єднувальний;
- інтегрований розвиток – це комплексний розвиток, який ґрунтується на об'єднанні, тобто той, який зазнав дії інтегрування.

Результати проведених досліджень сутнісного наповнення поняття розвитку підприємства дали змогу зробити спробу авторського трактування: інтегрований розвиток – це об'єднання ресурсів та інтелектуально-інноваційного потенціалу, спрямованих на ефективність у довгостроковій перспективі діяльності підприємства з метою трансформації у практику скоординованих дій і управлінських рішень. Уважаємо, що інтегрований розвиток можна розглядати як багатогранне явище, яке одночасно виступає:

- по-перше, як метод досягнення мети і поставлених цілей розвитку бізнесу;
- по-друге, як процедура розгляду і вирішення проблем у процесі діяльності компанії;
- по-третє, як технологія створення, функціонування і зміни підприємства;
- по-четверте, як система управлінських заходів щодо досягнення стратегічних намірів суб'єкта господарювання.

Дослідження сутнісного наповнення інтегрованого розвитку дає змогу виокремити такі принципи інтегрованого розвитку:

1. Принцип детермінізму. Його сутність полягає у тому, що кожне явище, подія має свою причину, тобто породжується іншою подією, явищем.
2. Принцип єдності поведінки і ситуації. Він полягає у тому, що поведінка підприємств залежить від ситуації, а ситуація залежить від поведінки підприємств.
3. Принцип верифікації стратегічних рішень. Він полягає у необхідності брати під сумнів пропозовані теорії, гіпотези або варіанти стратегічних рішень і перевіряти їх шляхом практичних дій, зіставлення з об'єктами, ситуаціями, які спостерігаються, через фактичні, статистичні та інші дані.
4. Принцип урахування індивідуальності підприємства. Даний принцип наголошує на необхідності під час формування інтегрованого розвитку виходити з визначення специфіки функціонування підприємства, його індивідуальних параметрів і характеристик.
5. Принцип інноваційності бізнес-процесів.
6. Принцип системно-структурної цілісності.

Інтегрованість розвитку полягає у важливості постійного взаємозв'язку між конкурентними ресурсами, раціональними інвестиціями,

ризиками, стратегічними витратами, зовнішнім середовищем. Тільки гармонізувавши взаємодію за всіма існуючими стратегіями, ресурсами, бізнес-процесами, технологіями, організаційними структурами, системами підготовки персоналу, підприємство зможе знайти найбільш ефективний спосіб підвищення результативності своєї діяльності (рис. 1).

В інтегрованих бізнес-структурах широко використовується віртуальна комунікація, яка істотно прискорює взаємодію і допомагає швидко вирішувати оперативні питання, пов'язані зі створенням та просуванням нових ідей і розробок. В основні вірту-

альної комунікації лежать мережеві принципи взаємодії, реалізовані за допомогою розповсюдження інформаційних потоків в єдиному комунікативному віртуальному просторі, збору й обробки інформації, що надходить як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел, через пряму інформаційний обмін між учасниками інтегрованого розвитку підприємства. Віртуальні комунікації використовуються для формування єдиних інформаційних баз знань, корпоративних мереж, які, своєю чергою, сприяють розвитку соціальної взаємодії, обміну, поширенню і формуванню нових знань, розвитку необхідних компетентностей, пошуку партнерів і можливості

взаємодії користувачів із партнерами в глобальній мережі.

Слід зазначити, що в процесі тривалої взаємодії між учасниками інтеграції виникає спільність ціннісних установок, зумовлена закономірностями розвитку компаній:

по-перше, це перевага спільних інтересів над приватними;

по-друге, орієнтація на довіру як основу постійної взаємодії і спільного створення знань та інновацій. Унаслідок просторової обмеженості і комунікативної визначеності стейкхолдери бізнесу зацікавлені в конструюванні ефективною самопрезентації, заснованою на довірі. У міру інтегрованості взаємодій вигоди від співпраці збільшуються, рівень довіри між партнерами зростає, підвищується якість взаєморозуміння між ними;

по-третє, це прагнення до підтримання різноманітності, що є суттєвою платформою для створення інновацій. Саме забезпечення інформаційної відкритості, гетерогенності внутрішньоорганізаційного знання, отримання доступу до різноманітних ресурсів, формування та підтримання зв'язків різних типів із різноманітними партнерами. Важливим складником ціннісних установок є сприйняття інтегрованих партнерів, що представляють інші сфери, як рівних, визнання значущості їх специфічних цілей і цінностей. Із розвитком перерахованих нормативно-ціннісних установок поступово відбувається перехід групи компаній на загальну еволюційну траєкторію розвитку, вони починають ідентифікувати себе і здатні виступати як єдине ціле відносно зовнішнього середовища. Рівень інтегрованості визначається залежно від ступеня вираженості загальних цілей і цінностей, від наявності системи координації розподілу праці і підтримки стійких потоків комунікації між партнерами, а також від взаємодії в процесі ресурсної взаємозалежності.

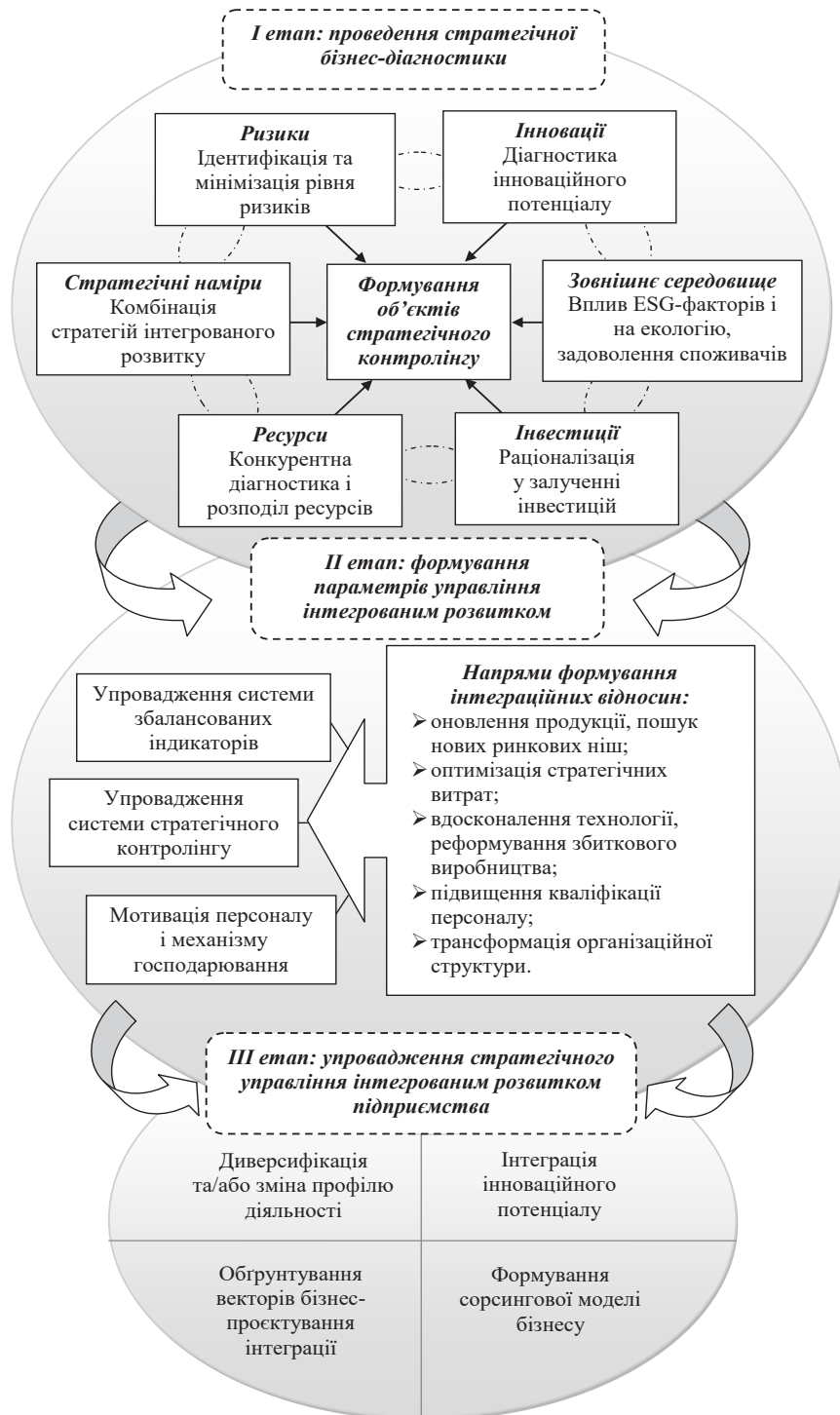


Рис. 1. Каскад процесу впровадження стратегічного управління інтегрованим розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором



Структура компанії за інтегрованого розвитку за своєю сутністю є мережевою. За рахунок цього стейкхолдери бізнесу не тільки об'єднані загальним географічним простором і загальною інфраструктурою, а й виявляються зануреними у щільні формальні та неформальні зв'язки. У результаті партнери отримують доступ до різноманітної інформації, ресурсів і компетентностей, які виходять за межі окремої компанії.

**Висновки і пропозиції.** За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що інтегрований розвиток підприємства – це комплекс способів взаємодії внутрішніх драйверів, що забезпечують оптимальне узгодження, синхронізацію та когерентність мережі бізнес-процесів з урахуванням інтелектуально-інноваційного контенту управлінських впливів, ініціювання та під-

тримки самоорганізації, поєднання різних типів однорідних механізмів розвитку.

Різноманітність вирішуваних завдань, комплексність методів, факторів і ресурсів дає змогу визначити управління інтегрованим розвитком підприємства у вигляді багаторівневої системи взаємопов'язаних субмеханізмів різного походження (економічного, мотиваційного, організаційного, інформаційного), диференційованих за певними елементами.

Важливість переходу до управління інтегрованим розвитком ґрунтується не на функціональній спеціалізації, а на інтегуванні управлінських дій, що спрямоване на підвищення гнучкості діяльності підприємств за рахунок отримання специфічних ринкових можливостей, які відокремлено не існують.

### Список використаних джерел:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации. Москва : Прогресс, 1985. 387 с.
2. Анискин Ю.П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости. Москва : Омега-Л, 2009. 404 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1994. 680 с.
4. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия. Харьков : ИНЖЭК, 2003. 184 с.
5. Черных А.В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Белгород : БГТУ. 2006. 20 с.
6. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 232. С. 100–107.
7. Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. Харьков : Бизнес Информ, 2000. 72 с.
8. Коршунова Е.Д. Концептуальные основы адаптивного организационного развития промышленного предприятия. *Известия вузов. Машиностроение*. 2003. № 1. С. 63–73.
9. Некрасова Е.В. Формирование эффективной системы устойчивого развития предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Ижевск, 2004. 19 с.
10. Гросул В.А., Мамаева Г.С. Теоретичні підходи щодо визначення стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 104–107.
11. Іванчук К.О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3. С. 84–88.
12. Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу). Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2005. 266 с.
13. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. 2011. Ч. 2. № 8. С. 190–194.
14. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 13. С. 90–100.
15. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 193–196.
16. Прийма Л.Р., Кулиняк І.Я. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22. С. 236–241.
17. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
18. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Т. 1. № 27. С. 30–34.

### References:

1. Akoff R. L. (1985). *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning for the future of the corporation]. Moscow: Progress. (in Russian)
2. Aniskin Yu. P. (2009). *Upravlinnia korporatyvnymy zminamy po kryteriiu stiikosti* [Management of corporate changes over stability criterion]. Moscow: Omega-L. (in Ukrainian)
3. Meskon M., Albert M., Khedouri F. (1994). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo. (in Russian)
4. Afanasev N. V., Rogozhin V. D., Rudyka V. I. (2003). *Upravlenie razvitiem predpriatiia* [Managing the development of the enterprise]. Kharkov: Inzhhek. (in Russian)
5. Chernykh A. V. (2006). *Mekhanizm ustoychivogo razvitiia predpriatiia v period aktivnoy investitsionnoy deiatelnosti* [Mechanism for sustainable development of the company in the period of active investment], (PhD Thesis), Belgorod: BSTU. (in Russian)
6. Vasilenko V. A. (2011). *Organizatsionno-tsiklicheskaia i strukturnofunktsionalnaia modeli razvitiia organizatsii* [Organizational-cyclical and structural-functional model of organization development]. *Kultura narodov Prichernomoria*, no. 232, pp. 100-107. (in Russian)
7. Zabrodskiy V. A., Kizim N. A. (2000). *Razvitie krupnomasshtabnykh ekonomiko-proizvodstvennykh sistem* [Development of large-scale economic and production systems]. *Kharkiv: Biznes Inform.* (in Russian)
8. Korshunova E. D. (2003). *Kontseptualnye osnovy adaptivnogo organizatsionnogo razvitiia promyshlennogo predpriatiia* [Conceptual bases of adaptive organizational development of industrial enterprise]. *Izvestiia vuzov. Mashinostroenie*, no. 1, pp. 63-73. (in Russian)
9. Nekrasova E.V. (2004) *Formirovanie effektivnoy sistemy ustoychivogo razvitiia predpriatiia* [Formation of an effective system of sustainable development of the enterprise] (PhD Thesis), Izhevsk. (in Russian)

10. Hrosul V. A., Mamaieva H. S. (2012). Teoretychni pidkhody shchodo vyznachennia stiikoho rozvytku pidpryiemstva [Theoretical approaches to the definition of sustainable development of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 7, pp. 104-107. (in Ukrainian)
11. Ivanchuk K. (2014). Stiiky ekonomichnyi rozvytok pidpryiemstva: teoretychne obruntuvannia [Enterprise steady economic development: theoretical justification]. *Ekonomika rozvytku*. 2014. № 3. pp. 84-88. (in Ukrainian)
12. Ivanov V. L. (2005). Upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu promyslovykh pidpryiemstv (na prykladi pidpryiemstv mashynobudivnoho kompleksu) [Office of Economic sustainability industry (for example, machine-building enterprises)]. Luhansk: *SNU im. V. Dalia*. (in Ukrainian)
13. Kyfiak V. (2011). Teoretychni osnovy vyznachennia katehorii "rozvytok pidpryiemstva" [Theoretical basis of definition of "enterprise development"]. *Ekonomichnyi analiz* vol. 2, no. 8, pp. 190-194. (in Ukrainian)
14. Poberezhnyi R. O. (2012). Osnovni napriamky rozvytku pidpryiemstv mashynobuduvannia [Main areas of machine building]. *Visnyk NTU "KhPI"*, no. 13, pp. 90-100. (in Ukrainian)
15. Pluhina Yu. A. (2011). Intelektualnyi rozvytok: sutnist poniattia [Intellectual development: the essence of the concept]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 36, pp. 193-196. (in Ukrainian)
16. Pryima L. R., Kulyniak I. Ya. (2012). Rozvytok pidpryiemstva: sutnist poniattia [Enterprise Development: the essence of the concept]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 22, pp. 236-241. (in Ukrainian)
17. Raievniva O. V. (2006). *Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of enterprises: methodology and mechanisms, models]. Kharkiv: Inzhek. (in Ukrainian)
18. Pohorielov Yu. S. (2012). Katehoriia rozvytku ta ii ekspleinarnyi bazys [Category Development and its ekspleynarnyy basis]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky* vol. 1, no. 27, pp. 30-34. (in Ukrainian)

**Бойченко К. С.**

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

## УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

Исследовано сутностное наполнение интегрированного развития предприятия и предложено авторское определение данного понятия. Выделены основные принципы интегрированного развития компании. Определено, что интегрированность развития заключается в необходимости постоянной взаимосвязи между конкурентными ресурсами, рациональными инвестициями, рисками, стратегическими затратами и внешней средой. Сформирован каскад процесса внедрения стратегического управления интегрированным развитием предприятия. Установлено, что в процессе длительного взаимодействия между участниками интеграции возникает общность ценностных установок, обусловленная закономерностями развития предприятия. С учетом разнообразия решаемых заданий, комплексности методов, факторов и ресурсов управление интегрированным развитием предприятия определено как многоуровневая система взаимосвязанных субмеханизмов различного происхождения.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, интегрированное развитие, интеграция, развитие предприятия, управление, ценность.

**Boichenko Kateryna**

SHEE "Kyiv National Economic University named after V. Hetman"

## MANAGEMENT OF INTEGRATED ENTERPRISE DEVELOPMENT

### Summary

In the article the essential filling of the integrated enterprise development was investigated and the author's definition of this concept was offered. Integrated development was defined as the pooling of resources and intellectual and innovation potential aimed at long-term effectiveness of the enterprise to transform into a practice of coordinated actions and management decisions. There were distinguished the principles of integrated development. It was determined that the integration of development had consisted in the necessity of constant interconnection between competitive resources, rational investments, risks, strategic expenses, the external environment. Harmonization of interaction and integration across all existing strategies, resources, business processes, technologies, organizational structures, personnel training systems will help increase the efficiency of enterprise development. The cascade of the process of implementation of strategic management of integrated enterprise development was formed. It was established that the network principles of interaction in the process of integration underlie virtual communication, implemented through the dissemination of information flows in a single communicative virtual space, the collection and processing of information coming from both internal and external sources, through direct information exchange between participants of integrated enterprise development. The results of the conducted researches confirmed that the integrated enterprise development had been a complex of ways of interaction of internal drivers that provide optimal coordination, synchronization and coherence of the network of business processes taking into account intellectually-innovative content of managerial influences, initiation and support of self-organization development mechanisms. The variety of tasks to be solved, the complexity of methods, factors and resources made it possible to determine integrated enterprise development management in the form of a multilevel system of interconnected sub-mechanisms of different origins (economic, motivational, organizational, informational), differentiated by certain elements.

**Keywords:** business process, integrated development, integration, enterprise development, management, value.

УДК 658.152

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-13>

Клюс Ю. І.  
Івченко Є. А.  
Івченко Ю. А.

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

## ВИНИКНЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ ВНАСЛІДОК ПОСТКОНФЛІКТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті визначено специфічні риси структурних зрушень на промислових підприємствах регіону внаслідок постконфліктної трансформації (незворотність, еволюційність, випереджаючий характер розвитку, неповна передбачуваність наслідків під впливом тимчасового чинника), що зумовлюють специфіку управління ними на підприємствах регіону та впливають на їхню економічну безпеку. Зумовлено вибір комплексних управлінських заходів щодо формування трансформаційних процесів на промислових підприємствах регіону (систему заходів щодо мобільного коригування розроблених довгострокових напрямів з урахуванням змін наслідків впливу зовнішніх і пов'язаних із ними внутрішніх чинників інноваційного розвитку, що визначаються на основі моніторингу). Виділено ключові етапи послідовності управління структурними зрушеннями на промислових підприємствах регіону. Проведено аналіз сильних та слабких сторін, оцінювання можливостей і загроз функціонуванню і розвитку промислових підприємств регіону внаслідок постконфліктної трансформації.

**Ключові слова:** структурні зрушення, економічна безпека, постконфліктна трансформація, промислове підприємство, регіон.

**Постановка проблеми.** Інноваційна перебудова економіки та потреба в ефективному використанні потенціалу економічної безпеки підприємств регіону зумовлюють необхідність проведення відповідних науково обґрунтованих змін в управлінні їхнім розвитком. За результатами діяльності підприємств регіону визначається ефективність управління інноваційними процесами на них. Перехід до інноваційної економіки вимагає від управління нових підходів. Це особливо актуально, оскільки в процесі здійснення цих процесів формується нова структура, яка повинна створювати умови для досягнення оптимальних результатів за наявних умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню системи економічної безпеки підприємства приділено багато уваги в наукових працях Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелова, З.Б. Живко, Л.Г. Шемаєвої, І.П. Отенко, В.М. Бабаєва, Т.В. Момот, Є.І. Овчаренка, Є.І. Рудніченка, О.М. Ляшенко, Л.О. Корчевської. Дослідженням проблем інноваційного розвитку підприємств регіону під впливом усіляких трансформацій на різних рівнях займалася й продовжує займатися велика кількість вітчизняних на закордонних учених. Проте питанням впливу саме структурних зрушень на ці процеси приділяється, на нашу думку, недостатньо уваги.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є визначення впливу структурних зрушень на промислових підприємствах регіону внаслідок постконфліктної трансформації на їхню економічну безпеку.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- визначити специфічні риси структурних зрушень на промислових підприємствах регіону внаслідок постконфліктної трансформації;
- зумовити вибір комплексних управлінських заходів щодо формування трансформаційних процесів на промислових підприємствах регіону;
- виділити ключові етапи послідовності управління структурними зрушеннями на промислових підприємствах регіону;
- провести аналіз сильних та слабких сторін, оцінювання можливостей і загроз функціону-

ванню і розвитку промислових підприємств регіону внаслідок постконфліктної трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі безперервного здійснення інноваційної діяльності на промислових підприємствах система управління інноваційними процесами повинна бути сформована і реалізована в рамках стратегії економічно безпечної інноваційного розвитку в умовах постконфліктної трансформації. У роботі [1] під постконфліктною трансформацією пропонується розуміти адаптивну реакцію економіки України на всіх її рівнях на збройний конфлікт у південно-східних регіонах України у вигляді процесів (часто деградаційного характеру) зміни обсягу виробництва, розташування виробничих потужностей, інвестування капіталу тощо. Науковці Ю.С. Погорелов та Є.А. Івченко вважають, що такі трансформації несуть виклики та загрози діяльності для економічної безпеки на всіх її рівнях – від окремого підприємства до національної економіки – та потребують свого дослідження, як мінімум як негативний приклад для застереження повторення аналогічних ситуацій [1, с. 359–360]. Відчуваючи суттєві обмеження у всіх без винятку видах ресурсного забезпечення, підприємства постконфліктного регіону пов'язують перспективи власного розвитку саме із забезпеченням економічної безпеки підприємства [2, с. 28]. Це означає, що управління інноваційними структурними зрушеннями повинно носити стратегічний характер. При цьому варто відзначити, що формування такої стратегії необхідно здійснювати на основі моделі управління структурними зрушеннями інноваційної діяльності.

Аналіз існуючих підходів до управління інноваційними структурними зрушеннями на промислових підприємствах регіону показав, що більшість інноваційних структурних змін не супроводжується зростанням інноваційної стійкості. Причиною цього є низький рівень структурної живучості та безпеки реалізації інноваційної діяльності господарських систем через незбалансований характер структурних змін [4]. У зв'язку із цим для ефективного інноваційного розвитку комплексу, заснованого на зростанні інновацій-

них характеристик його провідних підприємств, необхідна нова модель управління структурною трансформацією, сформована на принципах збалансованого розвитку структури господарської системи, що веде до досягнення ними структурної живучості в умовах постконфліктної трансформації. За допомогою цього і за рахунок досягнення нової якості структури систем буде забезпечена економічна безпека інноваційного розвитку комплексу підприємств регіону [4].

Основні підприємства зосереджено у містах Северодонецьк, Рубіжне, Лисичанськ, Кременна, питома вага яких у загальному обсязі реалізованої промислової продукції області становить майже 50%. Середньооблікова кількість працюючих у промисловому комплексі у жовтні 2018 р. становила 34,0 тис осіб, збільшення до попереднього місяця – 0,9%. Заробітна плата штатних працівників у середньому за жовтень 2018 р. становила 7 443,0 грн, що більше на 0,1% від попереднього місяця та на 0,3% – від середнього рівня по регіону [1]. Обсяг реалізованої промислової продукції за січень-жовтень 2018 р. становив 18,9 млрд грн, або 0,9% від загальнодержавного. Індекс промислової продукції у січні-жовтні 2018 р. порівняно із січнем-жовтнем 2017 р. становив 85,0% (січень-жовтень 2017 р. до січня-жовтня 2016 р. –70,0%) [3]. Основні показники Луганської області станом на 2018 р. порівняно з показниками до воєнного конфлікту подано в табл. 1.

Таблиця 1  
Основні показники Луганської області  
станом на 2018 р.

Показник	2014 рік	2018
Площа Луганської області (тис кв. м)	26,683	18,319
Населення (тис осіб)	2205,4	960,2
Обсяг виробництва (млрд грн)	45,4	22,8
Питома вага по Україні (%)	3,9%	0,9%
Кількість промислових підприємств	1889	480
із них:		
великі	24	4
середні	278	79
малі	1587	397

Джерело: авторська розробка

Структурні зрушення, що виникають у процесі інноваційної діяльності, набувають таких специфічних рис, як незворотність, еволюційність, випереджаючий характер розвитку. Це призводить до необхідності пошуку нових форм реалізації управління з метою підвищення їх ефективності за рахунок підвищення живучості та безпеки інноваційної діяльності господарських систем.

Особливості інноваційних структурних зрушень (незворотність, еволюційність, випереджаючий характер розвитку, неповна передбачуваність наслідків під впливом тимчасового чинника) зумовлюють специфіку управління ними на підприємствах регіону: унікальність, випереджаючий і адресний характер, зростаюча складність. Поряд із цими характеристиками система управління інноваційними структурними зрушеннями набуває таких рис, як комплексність, безперервність, інноваційність, своєчасність, що, своєю чергою, зумовлює стратегічний характер такого управління [5].

Якщо в умовах визначеності використовуються переважно стандартні, випробовувані на

практиці методи і прийоми прийняття рішень, то за постконфліктної трансформації найчастіше залучаються досвід, інтуїція, творчі здібності керівників [3]. Тому керівники, які приймають рішення з управління економічною безпекою підприємств регіону, використовують кілька стратегічних напрямів:

стратегія уникнення невизначеності, яка полягає у тому, що ігноруються джерела невизначеності і робиться ставка на кращий варіант інновації;

стратегія відомості невизначеності до визначеності на основі подання, що майбутнє буде таким самим, як і минуле, і прийняті рішення, як у минулому;

стратегія скорочення невизначеності зовнішнього середовища на основі ведення переговорів із джерелами невизначеності, послідовному проясненні невідомих обставин, збору та обробки інформації.

Управління впливом структурних зрушень на економічну безпеку підприємств регіону в довгостроковій перспективі має бути спрямоване на створення інструментів для адаптації господарських систем різних рівнів до мінливих умов зовнішнього середовища, для підвищення ефективності управління інноваційними промисловими ризиками господарських систем та зростання їхньої живучості, що відповідає особливостям діяльності підприємств регіону в умовах постконфліктної трансформації.

Безперервна зміна зовнішнього середовища означає, що їй притаманна певна непередбачуваність результатів інноваційного розвитку. І розроблення стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями здійснюється в умовах невизначеності, яку в умовах інноваційної діяльності породжують як процеси всередині комплексу, так і поза нею. У зв'язку із цим система управління структурними змінами повинна враховувати вплив зовнішнього середовища і враховувати, на що змінюється в процесі структурної трансформації рівень живучості. Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю дії чинників, що змушують структуру господарської системи змінюватися. Невизначеність зміни внутрішніх чинників зумовлюється взаємним впливом і впливом один на одного компонентів і підсистем комплексу як складної системи. Однак практично неможливо точно і детально моделювати поведінку складних систем, але можливим уявляється тільки виявлення та прогнозування тенденцій їх саморозвитку [6].

Нині існуючі інструменти управління не повною мірою адаптують трансформацію структури комплексу до безупинно мінливих інноваційних реалій. І у зв'язку із цим підготовці та аналізу стратегічних рішень з управління впливом структурних зрушень на економічну безпеку підприємств регіону не приділяють належної уваги. Це призводить до того, що виникнені в результаті ризику виявляються неврахованими під час формування системи економічної безпеки, що призводить до зниження ефективності реалізованих управлінських заходів через зниження структурної живучості, а потім і темпів інноваційного розвитку.

Невизначеність зовнішніх умов розвитку впливає на всю систему управління господарською системою у цілому і позначається на економічній безпеці її інноваційної діяльності. Це призводить до збільшення ймовірності виникнення інноваційних

структурних ризиків, серед яких – ризик невідповідності нової структури особливостям внутрішньої виробничого середовища і зовнішнього навколишнього середовища. Крім того, існує ризик помилок у прогнозуванні, плануванні, розробленні та реалізації системи управління структурними зрушеннями в інноваційній економіці, а також ризик недоотримання очікуваного результату, швидке старіння трансформованої структури, нераціональність застосування (у разі якщо витрати на неї непорівняні з результатами). Весь цей комплекс ризиків потребує управління, яке повинно бути враховане під час формування стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями, оскільки інакше зниження їх результативності буде зумовлене зниженням економічної безпеки підприємств регіону. Тому довгострокові цілі повинні ставитися так, щоб передбачена їх адаптація до впливу зовнішнього середовища враховувала заходи з безперервного обліку ризиків у системі управління інноваційними структурними зрушеннями.

Це означає, що довгострокове управління трансформацією структури в процесі інноваційної діяльності має включати систему заходів щодо мобільного коригування розроблених довгострокових напрямів з урахуванням змін наслідків впливу зовнішніх і пов'язаних із ними внутрішніх чинників інноваційного розвитку, що визначаються на основі моніторингу.

Для цього пропонується розроблення альтернативних заходів (варіантів альтернативних стратегій управління змінами структури) з урахуванням передбачуваних варіантів зміни умов здійснення ефективної і безпечної інноваційної діяльності промислових підприємств. Такі заходи не припускають зміни стратегії управління, а лише передбачають необхідність коригування, даючи змогу адаптувати систему управління до змін зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність управління інноваційними промисловими ризиками системи та її структурну живучість. Під час стратегічного планування важливо на ранніх етапах процесу висунути і розглянути максимально можливу кількість альтернатив. Чим більше альтернатив, тим більше потрібно докласти зусиль і часу для їх оцінювання.

Однак для досягнення максимально можливого рівня адаптивності системи управління інноваційними промисловими ризиками (структурної живучості) необхідно також розробляти варіанти для менш імовірних випадків, складаючи багатовимірну багатоваріантну послідовність управління інноваційними структурними зрушеннями та оцінювання їхнього впливу на економічну безпеку промислових підприємств регіону, яка враховувала б і різні напрями розвитку стратегії в умовах невизначеності середовища, що дасть змогу досягти за допомогою нової структури господарської системи нового рівня ефективності інноваційної діяльності. Розглядаючи стратегію управління як сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, достатніх для опису ключових напрямів діяльності промислових підприємств, необхідно відзначити, що під час розроблення стратегічних рішень необхідна наявність умов їх несуперечності і повноти. Це формує в ефективній системі управління вимоги до комплексного й усебічного впливу на процеси трансформації структури не тільки всього комплексу, а й окремих його елементів – провідних підприємств, підвищення їх живучості в процесі зміни структури. Останнє

створює умови для випереджаючого характеру інноваційного розвитку структури, необхідного за безперервності змін зовнішнього середовища. Це означає, що довгострокове управління інноваційними структурними зрушеннями має орієнтуватися на передбачення інноваційних процесів, комплексно й усебічно впливаючи на основи діяльності промислових підприємств, з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища. Превентивні заходи, що використовуються під час управління структурними зрушеннями з метою надання їм інноваційного характеру, дадуть змогу вивільняти ресурси, відволікати промислові підприємства для підготовки гармонізації напрямів їхнього розвитку зі змінами зовнішнього середовища в умовах інноваційної економіки і своєчасно підвищувати їх живучість та економічну безпеку.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються двома ознаками: довгостроковістю і незворотністю наслідків. Вони реалізуються протягом тривалого часу, і наслідки від їх реалізації мають незворотний характер. Важливо, щоб довгострокові управлінські рішення приймалися з урахуванням ефективності інноваційного розвитку всіх складників виробничого потенціалу промислових підприємств. І стратегічний комплекс управлінських заходів має гармонізувати наслідки неоднорідного інноваційного розвитку промислових підприємств, надаючи водночас адресний вплив на трансформацію їхньої структури і сполучення їх в єдину структуру для підвищення структурної живучості за допомогою зниження ризику виникнення «вузьких» місць у їх розвитку.

Модель управління у цьому разі повинна передбачати збалансованість заходів з управління інноваційними структурними зрушеннями окремих систем мікрорівня, складників промислових підприємств і уникання асиметрії в розвитку структури інноваційної діяльності, існуючої в даний час, у багатьох вітчизняних галузевих комплексах.

Таким чином, у сучасних вітчизняних умовах управління структурними зрушеннями інноваційної діяльності та визначення їхнього впливу на економічну безпеку підприємств регіону вимагає формування стратегії управління, яка відрізнялася б комплексним, усебічним впливом на процеси трансформації, була б адресною, здатною до гармонізації наслідків неоднорідності інноваційного розвитку складників промислових підприємств і могла бути скоригована в результаті змін умов зовнішнього середовища. В умовах інноваційної економіки стратегія вимагає формування унікальної послідовності управління інноваційними структурними зрушеннями, яка мала б випереджаючий характер і відповідала умовам збалансованості розвитку окремих підсистем комплексу та адаптаційні заходи до змін зовнішнього середовища, що дасть їй змогу досягати нового рівня ефективності інноваційної діяльності комплексу за допомогою підвищення його структурної живучості (зростання якості управління інноваційними промисловими ризиками).

Запропонована послідовність управління інноваційними структурними зрушеннями повинна знаходитися у взаємозв'язку з управлінням інноваційним розвитком галузевого комплексу та регіональної системи. Але зміни в першому не повинні бути зумовлені тільки змінами у другому. Необхідна інтеграція стратегії управління структурними зрушеннями в загальну стратегію управління комплексом, щоб удосконалення управління інно-

ваційними структурними зрушеннями призводило до коректування управління інноваційним розвитком вищестоящих систем. Їх взаємопов'язаність і доповнюваність дасть змогу говорити про комплексне управління ефективністю інноваційної діяльності в галузевому комплексі.

Під час розроблення стратегії управління структурною трансформацією в рамках управління необхідно виділити її ключові етапи і сформулювати послідовність дій зі створення та реалізації. Запропонована нова послідовність управління інноваційними структурними зрушеннями передбачає певну сукупність стратегій, що дають змогу враховувати різні чинники, які впливають на зародження і прояв інноваційних зрушень, адаптуватися до змін зовнішнього середовища й інтегрувати її в управління інноваційним розвитком регіональної системи. Усе це дає змогу охарактеризувати її як комплексну адаптаційну послідовність гармонізуючого управління інноваційними структурними зрушеннями та визначення їхнього впливу на економічну безпеку підприємств регіону.

Першим етапом вважають стратегічний аналіз характеру та спрямованості інноваційної діяльності, збалансованості інноваційного розвитку підсистем промислового комплексу та ідентифікації послідовності управління інноваційними структурними зрушеннями. Мета аналізу – виявлення гармонійності складників інноваційного розвитку, визначення пріоритетів управління структурними зрушеннями в умовах інноваційної економіки, динаміки і напрямів інноваційного розвитку цього управління, а також визначення початкового рівня структурної живучості самого комплексу і його провідних підприємств.

У цьому зв'язку необхідно визначити однорідність розвитку комплексу.

Це виявляється на основі якісного аналізу впливу стану структурної живучості підсистем комплексу на характер змін у ньому. Якщо розвиток усіх складників однорідний, то можна говорити про гармонійність управління інноваційними структурними зрушеннями. Якщо сильно виділяється вплив тільки одного складника – про односпрямованість послідовності управління, якщо декількох складників – про поліспрямованість послідовності.

Так само в рамках даного етапу підходу необхідно визначити переважаючі джерела інноваційних ресурсів господарської системи, за допомогою яких буде здійснюватися стратегічне управління інноваційними структурними зрушеннями. Існує кілька можливих джерел цих ресурсів: результати власної інноваційної діяльності, залучені результати інноваційної діяльності сторонніх організацій (наприклад, технологічних парків).

Важливим моментом є визначення інноваційності самих структурних зрушень, які описано вище, що так само визначається на цьому етапі з метою вибору напрямку розвитку структури.

Другий етап передбачає проведення аналізу сильних і слабких сторін, оцінку можливостей і загроз функціонування та розвитку комплексу з погляду трансформації структури й визначення основних причин і напрямів впливу на структурні інноваційні промислові ризики в ході постконфліктної трансформації. У результаті перехресного аналізу матриці ситуаційного аналізу виділено чотири можливі стратегії:

сильних внутрішніх сторін розвитку промислових підприємств для мінімізації структурних

ризиків проти стратегічних можливостей оточення, тобто, спираючись на сильні сторони комплексу та використовуючи переваги зовнішніх можливостей, максимізувати інноваційний розвиток структури для досягнення більш стійкого інноваційного розвитку виробничої системи;

слабких внутрішніх сторін розвитку комплексу для зміцнення його внутрішньої структури проти стратегічних можливостей оточення: використовуючи зовнішні можливості, створювати систему управління інноваційними структурними зрушеннями для позбавлення від слабкостей, внутрішніх структурних ризиків;

сильних внутрішніх сторін розвитку комплексу для мінімізації структурних ризиків і зміцнення ефективності розвитку проти стратегічних загроз оточення, тобто, спираючись на сильні сторони виробничої системи, керуючи виникаючими ризиками, компенсувати вплив зовнішніх загроз, викликаних зростанням невизначеності інноваційного розвитку;

слабких внутрішніх сторін розвитку виробничої системи проти стратегічних загроз оточення, тобто, по суті, це оборонна стратегія, покликана одночасно мінімізувати стратегічні загрози і внутрішні слабкості, яка спрямована на управління виникаючими ризиками, а також адаптація нової структури до невизначеності зовнішнього середовища в умовах інноваційної економіки. Це найбільш значуще й актуальне поле для промислових підприємств, оскільки всі чинники мають високу значимість і характеризують глибинні стратегічні проблеми його підсистем.

На даному етапі актуальним стає питання про вибір найбільш ефективних дій для комплексу інноваційних проєктів у рамках формування стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями та визначення їхнього впливу на економічну безпеку підприємств.

Третій етап передбачає планування стратегії, яке включає у себе вибір альтернативних стратегій, здійснюваний за результатами оцінки ефективності систем управління структурною трансформацією в процесі інноваційного розвитку та ситуаційного аналізу (на основі досягнення максимального рівня ефективності інноваційної діяльності в наявних умовах). Потім із них вибирається стратегія, що максимально відповідає ефективності інноваційної діяльності комплексу. Традиційний процес розроблення стратегії являє собою вибір одного з прийнятних сценаріїв (на основі значення структурної живучості), складених у результаті проведеного аналізу слабких і сильних сторін виробничої системи, а також загроз і можливостей навколишнього середовища.

Четвертий етап – це послідовна і комплексна реалізація стратегії, яка припускає адаптацію до стратегії, що передусім формує комплекс підсистем, гармонізацію розвитку їх структур, тобто реалізацію в процесі стратегічного управління заходів щодо підвищення структурної живучості за рахунок комплексності розвитку. Адаптація підприємства до виробленої стратегії передбачає коригування інноваційного розвитку структури комплексу і його політики в галузі пріоритетів інноваційного розвитку. Реалізація стратегії включає в себе організаційні заходи щодо реалізації вибраної стратегії, розроблення проєкту та плану, реструктуризацію, контроль, моніторинг аналітичного процесу та реалізацію рішень. Оцінка і контроль виконання стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями є

завершальним і дуже важливим процесом стратегічного управління, оскільки забезпечує стійкий зв'язок між цілями досягнення ефективності інноваційного розвитку комплексу (рівнем інноваційної стійкості) і процесом їх досягнення (заходами з підвищення структурної живучості).

Цей процес контролюється методами стратегічного контролінгу. Він установлює об'єкт контролю, контрольовані показники (коефіцієнти інноваційності структурних зрушень), оцінку стану контрольованого об'єкта (оцінка ефективності системи управління), причини відхилень, що розкриваються в процесі контролю, і потребу в коригуванні, якщо вона можлива [3].

Коригування за результатами стратегічного контролю може зачіпати не тільки стратегію управління структурною трансформацією. У деяких випадках можливі коректування напрямів самої інноваційної діяльності вибраного комплексу, зміни характеру інноваційності подальшого структурного розвитку залежно від рівня живучості. Контроль реалізації стратегії управління повинен здійснюватися на основі жорстко розроблених плану-графіка вищення завдань і плану заходів. Моніторинг виконання етапів реалізації стратегії управління інноваційними структурними зрушеннями повинен здійснюватися своєчасно і в повному обсязі.

Коригування розроблених заходів стратегії управління трансформації структури комплексу в процесі здійснення інноваційної діяльності повинне здійснюватися за результатами виконання окремих етапів на основі даних моніторингу. Даний етап стратегічного управління інноваційним розвитком дуже важливий, оскільки при цьому звертається увага на ефективне використання виділених коштів, на досягнення зниження

ймовірності виникнення структурних інноваційних промислових ризиків, виконання термінів реалізації намічених заходів. Необхідно також урахувати, що стратегія управління інноваційними структурними зрушеннями в кінцевому підсумку є складовою частиною стратегії інноваційного розвитку комплексу, тому коригування першої повинне знаходити своє відображення в стратегії інноваційного розвитку.

**Висновки і пропозиції.** Вироблена за пропонуваною загальною методикою стратегія управління інноваційними структурними зрушеннями та визначення їхнього впливу на економічну безпеку підприємств дасть змогу коригувати існуючу модель інноваційного розвитку за рахунок включення в неї комплексної адаптаційної моделі гармонізуючого управління інноваційними структурними зрушеннями. Під час реалізації стратегії необхідно враховувати, що в рамках комплексу у його підсистем існує деякий опір змінам, у тому числі інноваціям у галузі трансформації структури, супроводжуваний зростанням комплексу ризиків. У зв'язку із цим у рамках моделі управління інноваційними структурними зрушеннями повинні бути передбачені додаткові механізми підвищення економічної безпеки підприємств регіону для підвищення рівня ефективності його інноваційної діяльності. Таким чином, у сучасних вітчизняних умовах управління інноваційними структурними зрушеннями вимагає формування стратегії управління, яка відрізнялася б комплексним, усебічним впливом на структурну трансформацію в процесі інноваційної діяльності, була адресною, здатною до гармонізації наслідків неоднорідності інноваційного розвитку підсистем виробничої системи і могла бути скоригована в результаті змін умов зовнішнього середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Ivchenko Ye., Pogorelov Yu. Economic security of enterprises in the Luhansk region in conditions of post-conflict transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. V. 3. P. 358–367.
2. Івченко Є.А., Галгаш Р.А., Д'яченко Ю.Ю. Теоретичні засади формування інтелектуального капіталу для сталого розвитку регіону в умовах постконфліктної трансформації. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2017. № 2(232). С. 28–33.
3. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання. Лисичанськ, 2015.
4. Ключ Ю.І. Корпоративна система управління інноваціями: формування та розвиток. Лисичанськ, 2015. 356 с.
5. Безус П.І., Безус А.М. Фактори впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 1. С. 61–69.
6. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність : навчальний посібник Київ : Центр навч. літ., 2009. 320 с.

#### References:

1. Ivchenko Ye., Pogorelov Yu. (2017) Economic security of enterprises in the Luhansk region in conditions of post-conflict transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 358–367.
2. Ivchenko Ye., Galgash R., D'yachenko Yu. (2017) Teoretichni zasady formuvannya intelektualnogo kapitalu dlya stalogo rozvitku regionu v umovah postkonfliktnoyi transformaciyi [Theoretical foundations of intellectual capital formation for sustainable development of the region in the conditions of post-conflict transformation], *Visnik Shidnoukrayinskogo nacionalnogo universitetu im. V. Dalya*. vol. 2(232), pp. 28–33.
3. Ovcharenko Ye. (2015) Sistema ekonomichnoyi bezpeki pidpriyemstva: formuvannya ta cilepokladannya [Enterprise economic security system: formation and goal setting]. Lisichansk: PromEnergo. (in Ukrainian)
4. Klius Y. (2015) Korporativna sistema upravlinnya innovacijami: formuvannya ta rozvitok [Corporate management system innovations: the formulation of this development]. Lisichansk: Kit-L. (in Ukrainian)
5. Bezus P. I., Bezus A. M. (2014) Faktori vplivu na formuvannya ta realizaciyu innovacijnoyi strategiyi pidpriyemstva [Factors influencing the formation and implementation of the enterprise's innovative strategy], *Naukovyy visnyk. Seriya "Ekonomika"*, vol. 1, pp. 61–69.
6. Mikitiuk P. P., Senov B. G. (2009) Innovatsiyina diyalnist: navch. posib. [Innovative activity: teaching manual], Kyiv, Tsentr navch. lit. (in Ukrainian)

Клюс Ю. И.  
Ивченко Е. И.  
Ивченко Ю. А.

Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля

## ВОЗНИКНОВЕНИЕ СТРУКТУРНЫХ СДВИГОВ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА В РЕЗУЛЬТАТЕ ПОСТКОНФЛИКТНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

### Резюме

В статье определены специфические черты структурных сдвигов на промышленных предприятиях региона в результате постконфликтной трансформации (необратимость, эволюционирование, опережающий характер развития, неполная предсказуемость последствий под влиянием временного фактора), обуславливающие специфику управления ими на предприятиях региона и влияющие на их экономическую безопасность. Обусловлен выбор комплексных управленческих мероприятий по формированию трансформационных процессов на промышленных предприятиях региона (система мер по мобильной корректировке разработанных долгосрочных направлений с учетом изменений последствий воздействия внешних и связанных с ними факторов инновационного развития, которые определяются на основе мониторинга). Выделены ключевые этапы последовательности управления структурными сдвигами на промышленных предприятиях региона. Проведен анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз функционированию и развитию промышленных предприятий региона в результате постконфликтной трансформации.  
**Ключевые слова:** структурные сдвиги, экономическая безопасность, постконфликтная трансформация, промышленное предприятие, регион.

Klius Yuliia  
Ivchenko Yevhen  
Ivchenko Yuliia

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

## EFFECT OF STRUCTURAL DISORDERS AND THEIR IMPACTS ON ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE REGION OWING TO POST-CONFLICT TRANSFORMATION

### Summary

The article identifies the specific features of structural changes in industrial enterprises in the region due to post-conflict transformation (irreversibility, evolution, leading nature of development, incomplete predictability of the effects under the influence of a temporary factor), which determine the specific management of them in the enterprises of the region and affect their economic security; the choice of complex management measures for the formation of transformation processes at the industrial enterprises of the region is stipulated (the system of measures for mobile correction of the developed long-term directions taking into account changes in the impact of external and related internal factors of innovative development, determined on the basis of monitoring); the key stages of the sequence of structural shift management at industrial enterprises of the region are identified (the first stage is considered a strategic analysis of the nature and focus of innovation, the balance of innovative development of subsystems of industrial complex and the identification of the sequence of management of innovative structural changes; the second stage involves the analysis of strengths and weaknesses, strengths and weaknesses threats to the functioning and development of the complex in terms of transformation of structure and visas the study of the main causes and directions of influence on structural innovative industrial risks in the course of post-conflict transformation; the third stage involves the planning of a strategy that includes the choice of alternative strategies based on the evaluation of the effectiveness of structural transformation management systems in the process of innovation development and situational analysis (based on achievement maximizing the efficiency of innovation in the current environment); the fourth stage is the consistent and comprehensive implementation of the strategy, which implies adaptation to a strategy that primarily forms a complex of subsystems, harmonization of the development of their structures, ie implementation in the process of strategic management of measures to increase structural survivability due to the complexity of development); analysis of strengths and weaknesses, assessment of opportunities and threats to the functioning and development of industrial enterprises in the region due to post-conflict transformation (this process is controlled by methods of strategic controlling. It establishes the object of control, controlled indicators (coefficients of structural shift innovation), the assessment of the state of control of structural shifts (evaluation of the effectiveness of the management system), the reasons for the deviations revealed in the control process and the need for adjustments, if possible).

**Keywords:** structural shifts, economic security, post-conflict transformation, industrial enterprise, region.



УДК 631.115.8:338.43

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-14>

Колач С. М.  
Булик О. Б.  
Келеберда Т. В.

Львівський національний аграрний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ОБСЛУГОВУЮЧОЇ КООПЕРАЦІЇ ЯК ОДНОГО З ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ВІДРОДЖЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розроблено та обґрунтовано теоретичні та практичні засади розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації як одного з основних напрямів відродження аграрного сектору національної економіки. Визначено і теоретично обґрунтовано економічну роль та соціальну місію сільськогосподарської кооперації; висвітлено взаємодію різних видів кооперації; розроблено методологічні засади стратегії розвитку кооперації як напрямку структурних перетворень аграрного сектору національної економіки; запропоновано можливості вирішення наукової проблеми забезпечення ефективної діяльності кооперації, розвинуто стратегічне бачення формування кооперативного сектору в АПК. Установлено, що масштаби і темпи формування кооперативного сектору економіки залежать від розвитку системи кооперативів, головним чином, сільськогосподарських, споживчих, кредитних і соціального обслуговування. Стратегічний розвиток кооперативного сектору повинен базуватися на науково обґрунтованих підходах і бути реалізованим еволюційно, комплексно й узгоджено з іншими секторами багатуокладної економіки.

**Ключові слова:** кооперація, кооператив, кооперативний сектор, організаційна форма господарювання, добровільне об'єднання, агропромисловий комплекс.

**Постановка проблеми.** Формування ринкової економічної системи в Україні зумовлює потребу в розвитку кооперативних відносин як важливого складника здійснення аграрних перетворень. Своєрідним каталізатором розвитку кооперативного руху в країні стали закони України «Про сільськогосподарську кооперацію» (1997 р.) та «Про кооперацію» (2003 р.), а також укази Президента України «Про формування і реформування аграрного ринку» від 6 червня 2000 р. і «Про заходи щодо розвитку кооперативного руху та посилення його ролі в реформуванні економіки України на ринкових засадах» від 19 грудня 2000 р., низка інших нормативно-правових актів.

Законодавчо-нормативне забезпечення спрямоване на формування інфраструктури аграрного ринку, створення умов для надійного ресурсного забезпечення виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції, дієвого конкурентного підприємницького середовища в аграрному секторі економіки.

Сільськогосподарська кооперація – це явище в житті людей, де соціальна і економічна сфери є взаємозалежними і взаємодоповнюючими. Двоїста сутність кооперації визначається певними характерними ознаками. З одного боку, кооперація характеризується як загальна форма організації праці, а з іншого – як специфічна форма організації суспільного виробництва. У літературі переважає точка зору на кооператив як на організаційну форму господарювання, добровільне об'єднання людей або організацій, що мають спільні економічні інтереси і співпрацюють із метою їх досягнення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку сільськогосподарської кооперації досліджуються вченими протягом тривалого часу. Вони перебували у сфері наукових інтересів відомих зарубіжних і українських учених О. Анцифорова, М. Туган-Барановського, Ф. Райффайзена, О. Чаянова та сучасних вітчизняних економістів: В. Гончаренка, В. Зіновчука, М. Маліка, Л. Молдаван, П. Саблука, Ф. Горбоноса, Ю. Губені, П. Канінського, О. Крисального, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, А. Пантелеймоненка, І. Чер-

вен, Г. Черевка та ін. Окремі питання організації та діяльності сільськогосподарських виробничих кооперативів відображають публікації М.І. Кисіля, К.М. Мельник, О.В. Ролінського та ін. Сучасні дослідники, спираючись на фундаментальні принципи кооперації і розвиваючи їх відносно теперішніх умов, обґрунтували концептуальні підходи і напрями відродження кооперації.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Виходячи з важливості проведених вітчизняними науковцями досліджень, слід зауважити, що наявні праці ще не повною мірою розкривають економічну природу, показують особливості функціонування та перспективи розвитку сільськогосподарських кооперативів. Гострим залишаються проблеми, особливо на пореформеному етапі, пов'язані з обґрунтуванням ефективних моделей кооперативних утворень. Ці обставини й зумовили мету даного дослідження.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розкриття економічної природи кооперації в аграрному секторі економіки, специфіки її розвитку в країнах високого рівня розвитку економіки і запропонування напрямів розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Основою методичного інструментарію даного дослідження стали методи економічного та історичного аналізу і синтезу, що застосовуються для найбільш ефективної реалізації поставленої мети.

**Виклад основного матеріалу.** Кооперативний рух в агропромисловому комплексі перетворює кооперацію на розгалужену систему, органічно ув'язуючи в єдине ціле всі форми багатуокладної економіки аграрного сектору. Під час розроблення перспективних моделей кооперативів важливо мати на увазі, що на сучасному етапі характерною рисою кооперації є широкий розвиток таких її форм, до яких відносяться кооперативні колективи сільськогосподарських та інших підприємств.

Розвиток і функціонування різноманітних моделей кооперативних формувань припускає їх взаємодію з іншими формами господарювання в рамках території. Відповідно до цього, розроблення моделі кооперативу та її функціонування

потребує системного підходу, дотримання таких принципів [2, с. 34]:

1) максимальна відповідність запитам ринку за асортиментом, якістю, кількістю на продовольчі товари й послуги, забезпечуючи при цьому їхню конкурентоспроможність;

2) найбільш раціональне використання біокліматичного й економічного потенціалу даного регіону;

3) забезпечення пропорційності, узгодженості, оптимальності, взаємопов'язаності блоків моделі кооперативу за раціонального сполучення головних і допоміжних елементів.

Для соціально-економічної оцінки моделі кооперативу доцільно розглядати показники ефективності використання:

1) земельних ресурсів (показник маси прибутку, отриманий у розрахунку на одиницю земельної площі, рівень сукупної рентабельності по кооперативу в цілому й видах продукції);

2) основних виробничих фондів (фондовіддача, фондорентабельність, фондоємність);

3) робочої сили (показник маси прибутку в розрахунку на одного середньорічного працівника кожної галузі, на одиницю робочого часу, витраченого під час виробництва певного виду продукції);

4) виробничих витрат (показник маси прибутку на виробничу собівартість);

5) соціального та екологічного аспектів ефективності (рівень реального доходу членів кооперативу, ріст рівня соціальної інфраструктури, екологічний стан сільськогосподарської продукції, ступінь захисту сільськогосподарських угідь від ерозії тощо) [5].

Узагальнюючи досвід розвинених країн світу, зазначимо, що основними перевагами об'єднання сільгосптоваровиробників у кооперативи є такі:

1. Окремий виробник не в змозі впливати на рівень цін як закупівлі, так і реалізації виробленої продукції переробними підприємствами. Група фермерів (союз або кооператив) розглядається як єдина потужна організація, яка здатна закуповувати значні обсяги товарів і послуг та реалізовувати великі обсяги продукції.

2. Значна перевага кооперативних об'єднань полягає у можливості обміну досвідом між фермерами щодо ефективності ведення сільськогосподарської діяльності, а також бажання працювати як частина об'єднання, групи, а не самотійно.

3. За рахунок об'єднання зусиль фермерів в єдиній організації, а також існування переваг щодо закупівлі сировини та реалізації продукції зростає рівень дохідності виробництва, а одержаний при цьому прибуток розподіляється рівномірно між кожним учасником кооперативу [3; 4].

4. Об'єднавшись у кооперативи, фермери мають можливість нарощувати виробництво за рахунок одержання кредиту на власний розвиток, а також за рахунок можливості використання засобів виробництва, орендованих у інших членів кооперативу [6; 7].

6. Офіційно зареєстровані кооперативні об'єднання мають можливість одержувати пільговий кредит на здійснення інвестицій у сільськогосподарське виробництво, переробку продукції, надання виробничих послуг.

7. Кооператив може отримати звільнення від податків або зниження податкової ставки на будівництво нових, а також реконструкцію діючих споруд, модернізацію матеріально-технічної бази, які використовуються в межах діяльності, що визначена статутом підприємства на строк до

п'яти років із дати внесення кооперативу до державного реєстру груп виробників сільськогосподарської продукції [11].

8. Офіційно зареєстровані кооперативи як групи виробників, а також безпосередньо фермери – члени об'єднання можуть одержувати як матеріально-технічну, так і організаційно-інформаційну підтримку від держави [9]. Ця підтримка включає професійні тренінги, модернізацію ферм, сертифікацію продукції щодо вимог систем якості харчової продукції, інформаційну діяльність та діяльність із просування товарів на ринок, економічну, юридичну підтримку та дорадництво для фермерів, диверсифікацію економічної діяльності в напрямі розвитку «зеленого» туризму тощо.

Зміни, які відбуваються в суспільстві, викликали різноманіття не тільки кооперативних підприємств, а й форм організації виробництва на районному рівні. Під час створення районного кооперативного агропромислового союзу з'являється можливість найбільш повно розкрити та використати переваги кооперації, активізувати виробничу й економічну діяльність [8, с. 126].

Такий підхід спонукає членів – пайовиків кооперативу шукати найбільш вигідні шляхи й варіанти вирішення завдань виробничо-фінансової діяльності. Це й більш досконалі економічні прогресивні технології, машини, механізми, більш високопродуктивні тварини та більш високоврожайні сорти сільськогосподарських культур, а також низка інших чинників, що сприяють і забезпечують прибуткове ведення господарської діяльності кооперативного формування будь-якого рівня незалежно від напрямку діяльності [4, с. 24].

У результаті проведених досліджень виявлено сутнісні аспекти взаємодії споживчої кооперації з особистими господарствами населення:

1. Збутові кооперативи закуповують у населення лише ту сільськогосподарську продукцію, яку в подальшому зможуть реалізувати кінцевому споживачеві за цінами, що відшкодовують витрати.

2. Рівень закупівельних цін часто диктується переробними підприємствами, які є монополістами на локальному ринку. Частка вартості сировини у структурі роздрібних цін на борошно пшеничне вищого ґатунку становить 34,4%, витрати на виробництво – 10%, а оборот сфери обігу – 47,7%. Ще більш складна ситуація із ціноутворенням і розподілом доходу під час виробництва та продажу олії соняшникової: вартість сировини становить 28,4%, а оборот сфери обігу – 53,6% [5; 8].

3. Закупівельні ціни на сільськогосподарську продукцію та система розрахунків за здану продукцію не вигідні для населення, тому в ОСГ скорочується виробництво продукції, зменшується поголів'я великої рогатої худоби.

4. У зв'язку з нестабільністю економічної ситуації на ринку продовольства і сільськогосподарської сировини закупівлі продукції у населення не можуть розвиватися за договорами з ОСГ на тривалу перспективу.

5. Для споживчої кооперації здебільшого більш вигідними є закупівлі сільськогосподарської продукції, переважно плодів і ягід, не у населення, а у фермерів, великих сільськогосподарських підприємств, оптових організацій, а також на сільськогосподарських ринках.

6. Взаємодія заготівельних кооперативів із переробними підприємствами, а також із підприємствами роздрібною, оптовою торгівлею та громадського харчування на довготривалій договірній

основі також відчутно впливає на розвиток заготівельної діяльності.

7. Податковий тиск, зокрема справляння ПДВ із вартості заготовленої сільськогосподарської продукції через мережу заготівельних пунктів сільської споживчої кооперації та відсутність пільгових відсотків на банківські кредити, унеможливають здійснення основної діяльності установ споживчої кооперації.

Успіх проведення економічних реформ у сучасних умовах необхідно оцінювати, передусім, за подоланням спаду й нарощування виробництва продукції, поліпшенням роботи товаровиробників, які є основним суб'єктом функціонування ринкової економіки. Вирішення цього завдання повинно здійснюватися на основі тих форм, які зможуть забезпечити нормалізацію ринку продовольства й умови самофінансування [4, с. 54].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність діяльності кооперативних формувань залежить від загальної соціально-економічної ситуації в регіоні, рішень адміністративних органів, можливостей підприємства, залучення інвестицій та інших умов. Дуже важлива взаємодія державних органів влади з підприємствами й організаціями АПК на основі галузевих союзів, асоціацій і некомерційних партнерств [10].

**Висновки і пропозиції.** Ураховуючи масштабність і складність стратегічних цілей сільськогосподарської кооперації, її розвиток здійсню-

ватиметься в три етапи: на першому необхідно сформувати первинні кооперативи, на другому – забезпечити масове створення територіальних та галузевих об'єднань кооперативів, на третьому – завершити формування кооперативної системи загальнонаціонального масштабу.

Виходячи із цього, виникає необхідність розроблення заходів щодо створення ефективних умов для розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів як невід'ємного складника агропромислового комплексу України. Ми пропонуємо основними напрямками розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів визначити такі:

- всебічна інформаційна підтримка сільськогосподарського кооперативного руху з боку держави;
- сприяння та державна підтримка вітчизняних інтеграційних процесів щодо формування інститутів громадянського суспільства у сфері сільськогосподарської кооперації;
- посилення співпраці сільськогосподарських кооперативів із вищими навчальними закладами;
- сприяння розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації шляхом послаблення податкового тиску;
- посилення конкурентоспроможності вітчизняних обслуговуючих кооперативів за рахунок поліпшення якості продукції;
- розвиток міжнародного досвіду співробітництва товаровиробників у сфері сільськогосподарської кооперації.

#### Список використаних джерел:

1. Гончаренко В.В. Розвиток кредитних спілок України в умовах фінансової кризи. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 3(42). С. 71–78.
2. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств : навчальний посібник / за ред. В.П. Горьового. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
3. Григор'єва С.В. Споживча кооперація країн світу: зарубіжний досвід і проблеми його впровадження в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. № 3(42). С. 18–22.
4. Зеліско Н.Б. Теоретичні та практичні засади забезпечення ефективного розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 36. С. 51–58.
5. Манжура О.В. Аграрна кооперація: досвід Європейського Союзу для України. *Управління розвитком*. 2015. № 1(179). С. 15–20.
6. Молдаван Л.В. Роль кооперативів у подоланні сільської бідності. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 121–129.
7. Паневник Т.М. Історичний досвід та сучасні аспекти розвитку кооперації в АПК. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 1. С. 274–279.
8. Свиноус І.В. Кооперування особистих селянських господарств в умовах перехідної економіки. *Інноваційна економіка*. 2007. № 1. С. 34–37.
9. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація: словник-довідник / за ред. Р.Я. Корінець. Львів : Українські технології, 2010. 160 с.
10. Цимбал В.О. Проблеми розвитку обслуговуючої кооперації на селі. *Агроінком*. 2011. № 4. С. 72–80.

#### References:

1. Honcharenko V. V. (2010) Rozvytok kredytnykh spilok Ukrainy v umovakh finansovoi kryzy. [Development of Credit Unions of Ukraine in the Financial Crisis]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: Seriiia : Ekonomichni nauky*. no. (42), pp.71-78.
2. Horovyi V. P. (2014) Menedzhment fermerskykh hospodarstv: navch. posib [Management of farms]. Kyiv : Tsentru uchbovoi literatury.
3. Hryhorieva S. V. (2010) Spozhyvcha kooperatsiia krain svitu: zarubizhnyi dosvid i problemy yoho vprovadzhenia v Ukraini. [Consumer cooperation in countries of the world: foreign experience and problems of its implementation in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*. no. 3(42), pp. 18-22.
4. Zelisko N. B. (2019) Teoretichni ta praktichni zasady zabezpechennia efektyvnoho rozvytku silskohospodarskoi obsluhovuiuchoi kooperatsii v Ukraini [Theoretical and practical principles for ensuring the effective development of agricultural service cooperatives in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika i menedzhment*. vol. 36, pp. 51-58.
5. Manzhura O. V. (2015) Ahrarna kooperatsiia: dosvid Yevropeiskoho soiuzu dlia Ukrainy. [Agrarian cooperation: experience of the European Union for Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom*. no. 1(179), pp. 15-20.
6. Moldavan L.V. (2010) Rol kooperatyviv u podolanni silskoi bidnosti. [The role of cooperatives in overcoming rural poverty]. *Ekonomika APK: mizhnar. nauk.-vyrob. zhurn*. no. 11, pp. 121–129.
7. Panevnyk T. M. (2009) Istorychnyi dosvid ta suchasnyi aspekty rozvytku kooperatsii v APK. [Historical experience and modern aspects of the development of cooperation in agriculture]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. no. 6, T. 1. pp. 274-279.

8. Svynous I. V. (2007) Kooperuvannia osobystykh selianskykh hospodarstv v umovakh perekhidnoi ekonomiky. [Co-operation of personal peasant farms in a transition economy]. Innovatsiina ekonomika. no. 1, pp. 34-37.
9. Korinets R. Ya. (ed.) (2010) Silskohospodarska obsluhovuiucha kooperatsiia: slovnyk-dovidnyk / za red. R. [Agricultural Servicing Cooperative]. Lviv: Ukrainski tekhnolohii.
10. Tsybal V. O. (2011) Problemy rozvytku obsluhovuiuchoi kooperatsii na seli [Problems of development of service cooperative in rural areas.]. Ahroinkom. no. 4, pp. 72-80.

**Колач С. М.  
Бульк О. Б.  
Келеберда Т. В.**

Львовский национальный аграрный университет

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОБСЛУЖИВАЮЩЕЙ КООПЕРАЦИИ КАК ОДНОГО ИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ВОЗРОЖДЕНИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

### Резюме

Разработаны и обоснованы теоретические и практические основы развития сельскохозяйственной обслуживающей кооперации как одного из основных направлений возрождения аграрного сектора национальной экономики. Определены и теоретически обоснованы экономическая роль и социальная миссия сельскохозяйственной кооперации; освещено взаимодействие различных видов кооперации; разработаны методологические основы стратегии развития кооперации как направления структурных преобразований аграрного сектора национальной экономики; предложены возможности решения научной проблемы обеспечения эффективной деятельности кооперации, развито стратегическое видение формирования кооперативного сектора в АПК. Установлено, что масштабы и темпы формирования кооперативного сектора экономики зависят от развития системы кооперативов, главным образом, сельскохозяйственных, потребительских, кредитных и социального обслуживания. Стратегическое развитие кооперативного сектора должно базироваться на научно обоснованных подходах и реализовываться эволюционно, комплексно и согласованно с другими секторами многоукладной экономики.

**Ключевые слова:** кооператив, кооперация, кооперативный сектор, организационная форма управления, добровольное объединение, агропромышленный комплекс.

**Kolach Svitlana  
Bulyk Oksana  
Keleberda Taras**

Lviv National Agrarian University

## THE THEORETICAL AND PRACTICAL BASES FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL SERVICE COOPERATIVES AS ONE OF THE MAIN DIRECTIONS OF REVIVAL OF THE AGRARIAN SECTOR OF THE NATIONAL ECONOMY

### Summary

The strategy of the service cooperative sector development in Ukraine has been considered in the article. It was established that the scale and pace of its formation depend on the development of the system of cooperatives, mainly of four their types: agricultural, consumptive, credit, and social services. The author believes that in future on the base of various types of cooperatives would form the regional sector of the cooperative economy. Methodological principles of the strategy of cooperation development as a direction of structural transformation of the agricultural sector of the national economy have been grounded. As a result of this investigation it was founded that the effectiveness of the cooperative units' performance depends on the general socioeconomic situation in the region, decisions of administrative authorities, business opportunities, investment implication and other conditions. On the other hand the impact of these cooperative units plays its own important role in all mentioned processes. The authors emphasize on market regulations, coordination of firms and business in an arias, regions or at inter-regional level. This is especially important under conditions when public authorities have no right to interfere in economic activity of the market. There are also determined the main goals and tasks of the agricultural industrial cooperative a well as its classification features. There were established the basic factors and prerequisites for effective producers' activity, which are lying in using the cooperative form of conducting the agriculture. The dynamics of the development of agrarian service cooperatives is investigated for the period of last six years of Ukraine's regions and also according to the directions of their activity. It is found out the number of agrarian attendant cooperatives, which really perform agrarian activity and pay taxes, give services and sell such kinds of product as: dairy, grain, fruit and vegetables. There are determined the basic classificational features of investment resources of agricultural cooperatives. And there is also built the scheme of their classificational kinds.

**Keywords:** cooperative, cooperative, cooperative sector, organizational form of management, voluntary association, agro-industrial complex.

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-15>

Лезіна А. В.  
Крамар О. Ю.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИКИ

У статті досліджено теоретичні напрацювання в напрямі багатоаспектності визначень поняття «управління персоналом», згруповано сутнісне наповнення даної дефініції відповідно до напрямів, які розкривають структуру терміна. Проаналізовано підходи до системи організації управління персоналом підприємства та визначено переваги й недоліки кожного з них. Це допомогло визначити підходи до управління персоналом на підприємстві машинобудівної галузі (ДП «АСЗ № 1 ПАТ «АК «Богдан Моторс», м. Луцьк) та означити коло невирішеної проблематики в напрямі підвищення ефективності праці робітників організації, а саме впровадження системного підходу. Висвітлено складники системи управління персоналом підприємства та встановлено перелік важелів впливу на підвищення її ефективності щодо використання мотиваційних (матеріальних та нематеріальних) механізмів на персонал підприємства.

**Ключові слова:** персонал, підприємство, система, управління, мотивація.

**Постановка проблеми.** Сучасні економічні відносини все більше спонукають власників бізнесу до інноваційних підходів до управління одним із найбільш вагомо потенційних ресурсів підприємства – його персоналом. Фундаментальні бази та усталені концепції, на які спирається система управління персоналом підприємства, потребують постійного оновлення та змін. Для ефективного використання трудового потенціалу компаній та подальшого підвищення економічних показників успішності підприємств необхідно ґрунтовно дослідити теоретичні напрацювання щодо сутності системи управління персоналом підприємства, а також відстежити принципи формування даної системи серед вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Невирішені проблеми в частині управління персоналом підприємства повсякчас привертають увагу вчених-економістів. Серед них варто відзначити напрацювання вітчизняних та закордонних учених, таких як Ф. Беккер, Г. Кунц, Т. Пітерс, І. Ансофф, С. Бандура, А. Колот, Н. Лук'яненко, І. Петрова. Науковці обґрунтовано та змістовно підходять до висвітлення питань щодо управління персоналом на підприємстві. Але, зважаючи на різноманітність та багатоаспектність позицій авторів, деякі характеристики означеного напрямку дослідження залишаються не усталеними та потребують подальшого вивчення.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Динаміка бізнес-середовища повсякчас спонукає підприємства до інноваційних змін та розширення норм до виробничої, економічної, планово-експертної, науково-технічної та виробничої систем. У результаті підприємства все більше вимагають від своїх працівників не тільки професійних здібностей, а й виявлення індивідуальних якісних характеристик, у результаті чого останній здатен швидко адаптуватися під зміни. Вважається, що для цього необхідно повсякчас удосконалювати систему управління персоналом підприємства та імплементувати дані розробки на практиці.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є аналіз усталених підходів до формування системи управління персоналом підприємства, виокремлення кола шляхів щодо її удосконалення та діагностика існуючої системи управління персоналом вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні існує досить багато підходів до визначення поняття «управління персоналом», де одні автори оперують метою і методами [1–4], за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційному боці управління, тоді як інші [5; 6] відзначають змістовну частину, яка відображає функціональний бік управління. Підходи до визначення поняття «управління персоналом» наведено на рис. 1.

Як бачимо, існує достатньо багато підходів до визначення сутності процесу управління персоналом, які визначають змістовність даного процесу як сукупність запланованих дій, спрямованих на формування певного механізму, покликаного забезпечити ефективне управління кадрами компанії, їх розвиток та підвищення продуктивності праці співробітників.

Значимо, що усталеним підходом до управління персоналом є процес реалізації функцій менеджменту. Проте в напрямі визначення структури системи управління персоналом теоретичні напрацювання виявлені незначною мірою. Протягом останнього десятиліття вчені в питаннях управління персоналом звертають свою увагу переважно на напрямі маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

Сьогодні в системі організації управління персоналом підприємства визначають такі підходи: технократичний, гуманістичний та системний. Кожен підхід характеризує конкретні особливості, за якими відбувається процес управління персоналом підприємства.

За технократичного підходу управлінські рішення підпорядковані, перш за все, інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу тощо. Тобто завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництвом та зводиться до підбору персоналу визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик [9]. На нашу думку, даний підхід ураховує лише кількість та якість персоналу, проте не передбачає подальшого його розвитку з урахуванням особистісних характеристик працівників.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці,

Підхід	Сутність поняття
Управління персоналом як цілісна система	Діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані
Управління персоналом як сфера (функція) діяльності, характерна для всієї організації	Визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками
Управління персоналом із погляду прийняття рішень	Система розроблення і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень із приводу регулювання відносин праці і зайнятості
Управління персоналом із методологічного погляду (управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура)	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як низка взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності
Мотиваційний підхід	Формування та спрямування мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які стоять перед організацією
Системний підхід	Урахування взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом
Інтеграційний підхід	Поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – за стадіями життєвого циклу організації, культури; ступінь узгодженості економічних інтересів

Рис. 1. Підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом»

Джерело: систематизовано авторами на основі [7; 8]

які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно до цієї концепції, результати діяльності підприємства залежать не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, скільки від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявлення про місце роботи у системі життєвих цілей тощо [10]. Уважаємо, що даний підхід здатен забезпечити продуктивність персоналу за допомогою стимулювання та мотивації праці, спонукання працівників до підвищення кваліфікації.

Системний підхід до управління та розвитку персоналу на рівні підприємства полягає у взаємодії всіх підрозділів системи управління персоналу з метою досягнення синергічного ефекту; вдосконаленні організаційної структури служби управління персоналом на основі норм управління; розробленні функціонально-цільової моделі системи управління персоналом із розробленням комплексу завдань для працівників служби управління персоналом згідно з їхніми функціональними обов'язками; мотивації праці в

підрозділах системи управління персоналом та в інших виробничих та управлінських підрозділах; удосконаленні планування, прогнозування та маркетингу персоналу, добору та обліку персоналу; створенні належних умов для розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри); забезпеченні соціального розвитку трудового колективу, належних умов праці, соціально-психологічного клімату в колективі; забезпеченні належного інформаційного забезпечення системи управління персоналом, загалом, розвитку та мотивації праці зокрема; врахуванні взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці під час залучення персоналу [11]. На нашу думку, системний підхід до управління персоналом передбачає досягнення як цілей керівництва підприємства (підвищення обсягів виробництва, зростання величини чистого прибутку, забезпечення виробничого процесу необхідними кадрами), так і цілей працівників підприємства (професійний розвиток, соціальний захист, мотивація та стимулювання праці).

Сьогодні різні підприємства застосовують один чи декілька підходів до системи управління персоналом підприємства. Дані обставини залежать від сфери діяльності організації, її масштабів та

усталених традицій щодо управління персоналом. У рамках нашого дослідження було здійснено аналіз системи управління персоналом на підприємстві машинобудівної галузі (ДП «АСЗ № 1 ПАТ «АК «Богдан Моторс», м. Луцьк). У результаті порівняння даних за останні три роки (табл. 1) було з'ясовано, що склад працівників та використання їхнього трудового потенціалу на підприємстві мають розбіжності та суперечать один одному. До таких варто віднести, з одного боку, скорочення штату працівників та зниження продуктивності їхньої праці, а з іншого – збільшення оплати праці, що в сукупності негативно впливає на розвиток компанії.

Таким чином, це дає нам підстави припустити, що на даному підприємстві використовується в неявному (неусвідомленому) вигляді технократичний підхід. Але, з огляду на негативні тенденції розвитку організації, доцільним є запровадження з боку керівництва системного підходу, особливо застосування його на постійній основі. У подальшому даний підхід дає змогу усвідомити всю складність процесу управління персоналом, але водночас дає можливість розглядати персонал як ефективний ресурс для досягнення цілей підприємства та підвищення показників ефективності господарської діяльності.

У цьому контексті вважаємо за доцільне звернути увагу на загальне теоретичне вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Для цього більш поглиблено потрібно визначити складники та характеристики системи управління персоналом. Уважається, що це певна сукупність різноманітних прийомів, методів і технологій роботи із персоналом. Система управління персоналом формується для ефективного управління персоналом підприємства: їх набором, відбором, прийомом на роботу, а також розвитком, навчанням та підвищенням продуктивності їхньої праці. При цьому об'єктами системи управління персоналом є працівники підприємства, певні робочі групи та загальном трудовий колектив, а суб'єктами – функціональний та лінійний управлінський персонал підприємства.

Система управління кадрами підприємства включає такі підсистеми лінійного управління персоналом:

1. Підсистема лінійного керівництва. Займається управлінням підприємством, управлінням

окремими виробничими і функціональними підрозділами. Виконують ці функції безпосередньо керівник підприємства і його заступники, а також начальники відділів.

2. Підсистема маркетингу і планування персоналу. Займається розробленням кадрової політики, стратегією управління персоналом, аналізом ринку праці, організацією кадрового планування, організацією реклами та підтриманням зв'язку з джерелами ззовні, які забезпечують підприємство новими кадрами.

3. Підсистема управління трудовою діяльністю. Проводить аналіз особистісних і групових взаємин, регулює їх, робить внесок у вирішення виробничих конфліктів.

4. Підсистема забезпечення умов праці. Дотримується вимог естетики, охорони навколишнього середовища та праці.

5. Підсистема управління розвитком персоналу. Забезпечує навчання співробітників, допомагає у підвищенні їхньої кваліфікації, а також перепідготовці персоналу. Вводить у посаду нових співробітників. Займається реалізацією ділової кар'єри і просування по службі. Працює з резервом кадрів.

6. Підсистема управління мотивацією поведінки співробітників. Управляє мотивацією поведінки кадрів, розробляє систему оплати праці.

7. Підсистема управління розвитком соціального характеру. Організовує громадське харчування, забезпечує охорону здоров'я та відпочинок персоналу. Забезпечує працівників місцями в дитячих садках, організовує продаж продуктів харчування.

8. Підсистема розвитку структури організації управління. Проводить аналіз сформованої структури управління, проектує нову організаційну структуру управління, розробляє штатний розпис і займається реалізацією або розробленням рекомендацій із розвитку стилю керівництва.

9. Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом. Вирішує питання трудових відносин, погоджує документи з управління персоналом із керівником підприємства. Проводить консультації з юридичних та господарських питань.

10. Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом. Веде облік і статистику персоналу. Займається інформаційним

Таблиця 1

**Склад персоналу та використання його трудового потенціалу на підприємстві «ДП «АСЗ № 1 ПАТ «АК «Богдан Моторс», м. Луцьк, за період 2016–2018 рр.**

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	+/-		%	
					2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Середньоспискова чисельність персоналу	ос.	663	658	645	-5	-13	99,2	98,0
Промислово-виробничий персонал (ПВП), у т. ч:	ос.	550	547	540	-3	-7	99,5	98,9
– основні робітники	ос.	405	404	401	-1	-3	99,7	99,2
– допоміжні робітники	ос.	145	143	139	-2	-4	98,6	97,2
– адміністративно-управлінський персонал, із них:	ос.	113	111	105	-2	-6	98,2	94,6
– керівники	ос.	33	32	29	-1	-3	96,9	90,6
– фахівці та технічні службовці	ос.	80	79	76	-1	-3	98,8	96,2
Продуктивність праці	тис грн / ос.	490,5	544,7	463,2	+54,2	-81,5	111,0	85,0
Фонд оплати праці	тис грн	34290,1	46733,2	52245,1	+12443,1	+5511,9	136,3	111,8

Джерело: розраховано авторами на основі внутрішніх даних підприємства «ДП «АСЗ № 1 ПАТ «АК «Богдан Моторс»

і технічним забезпеченням системи управління персоналом. Організовує роботу щодо організації масової інформації. Проводить патентну та ліцензійну діяльність підприємства [12].

У кожній організації систему управління персоналом необхідно вдосконалювати для підвищення її ефективності. Традиційним є застосування таких заходів:

1. По-перше, керівництву необхідно посилити системність у підборі кадрів і охоплювати даною роботою повний комплекс – від найму до звільнення співробітника. У результаті цього поліпшується процедура висунення: інформація про вакансії, кандидатів, регламентація права висувати кандидатів, процедури обговорення, призначення та введення в посаду. Якщо використовувати кожен із цих кроків окремо один від одного, то вони здаються не дуже істотними. Але в сукупності вони дають змогу підняти на новий щабель усю роботу з підбору кадрів.

2. По-друге, для стабільної роботи організації, планування її розвитку дуже важливим є довгострокове планування кадрової політики підприємства. Воно базується на плані людських ресурсів, який складається зазвичай на 3–5 років. Відповідно до планованих темпів розвитку виробництва і прогнозів стану ринку робочої сили, компанії необхідно прорахувати чисельність і структуру штату в майбутньому.

3. По-третє, у більшості компаній відділи кадрів чи служби управління людськими ресурсами більше звикли займатися плануванням чисельності працівників на підприємствах. Їх головне завдання – домогтися, щоб в організації

було стільки працівників, скільки повинно бути згідно зі штатними розкладами.

4. По-четверте, необхідно проводити аналіз чинників зовнішнього середовища, щоб переконатися у тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу такими службовцями, яких ще немає в штаті організації [13].

Унаслідок моніторингу попиту та пропозиції на трудові ресурси будь-яка організація має можливість з'ясувати кількість людей, яких вона потребує, рівень їхньої кваліфікації і розстановку кадрів.

Загалом вважаємо, що для підвищення системи управління персоналом підприємства необхідно особливу увагу звернути на поліпшення мотиваційного механізму. Індивідуальна продуктивність, а також ефективність роботи підприємства у цілому знаходяться в прямій і досить очевидній залежності від ступеня вмотивованості співробітників. Мотивація може компенсувати багато недоліків в інших функціях, наприклад недоліки в плануванні, організації, контролі. Втім, слабку мотивацію практично неможливо чимось компенсувати і заповнити. У силу цього найважливішою функцією керівника є мотивування виконавців: створення, впровадження та підтримання мотивації співробітників (рис. 2).

Найвагоміші елементи спонукання до ефективної праці – заробітна плата, премії та нарахування бонусів, відміна встановлених штрафів за певні незначні порушення, додаткові виплати до днів народження або ж святкових днів, цінні подарунки та ін.

Проте матеріальне стимулювання діє до певної межі, допоки не буде досягнута задоволеність в основних матеріальних потребах працівника.

Далі формується зона найбільш значної дії інших стимулів, і велике значення належить збігу цілей працівника та підприємства, адже жодні встановлені зовні цілі не сприяють зацікавленості людини в активізації власних зусиль до тих пір, поки вони не перетворяться на його «внутрішні» цілі й надалі – на його «внутрішній» план дій щодо результатів праці та її оплати.

Нематеріальна мотивація спрямована на зростання лояльності співробітників до підприємства одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їхніх трудових витрат. Під нематеріальним стимулюванням варто розуміти таке заохочення до високорезультативної роботи, яке не видається працівникам у вигляді готівки або ж безготівкових грошей, проте надає можливість розвитку та навчання, планування кар'єрного зростання, оздоровлення, оплати транспортних витрат, пільгове харчування та ін.

Основним ефектом, що досягається за допомогою нематеріальної мотивації, є підвищення

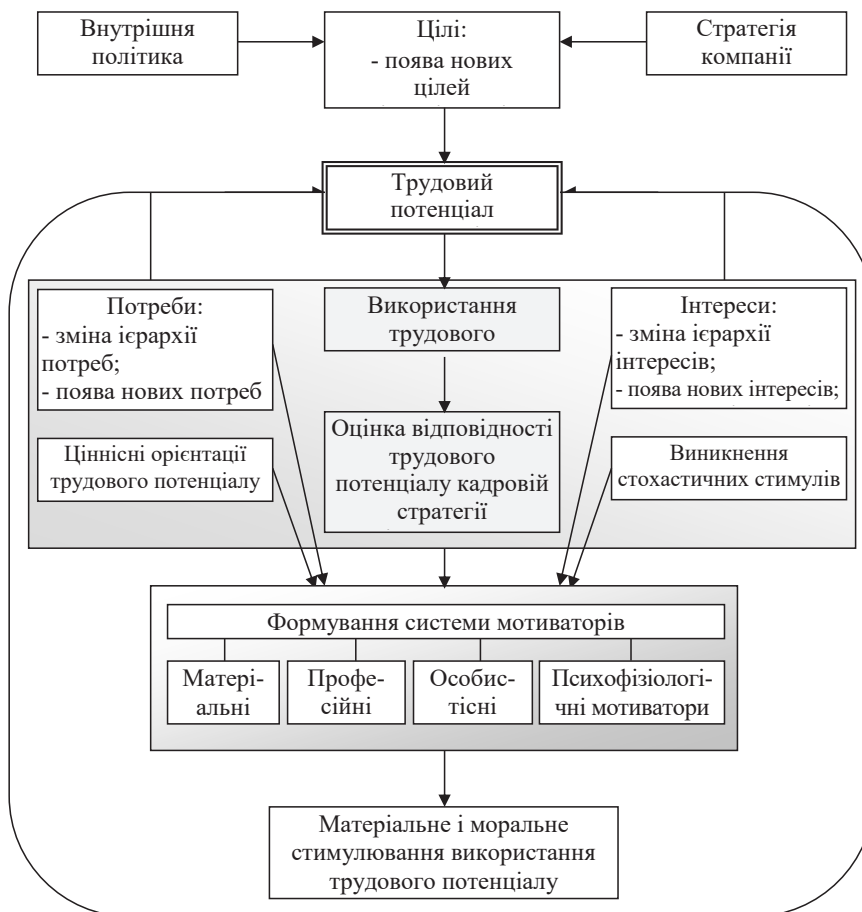


Рис. 2. Схема мотиваційного механізму використання персоналу компанії

Джерело: складено авторами на основі [14; 15]



рівня лояльності й зацікавленості працівників до їх компанії-роботодавця. Персонал, незадоволений умовами праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, культурою організації, не буде зацікавлений працювати заради вигоди та добробуту підприємства, що, своєю чергою, призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства та негативно вплине на динаміку економічного росту країни загалом. З урахуванням того, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, потрібно взяти до уваги відмінність їх стимулювання.

Також варто зазначити, що для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно постійно здійснювати підвищення кваліфікації працівників, адже від ефективності їхньої праці залежить ефективність усієї господарської діяльності підприємства. Зазначимо, що основними недоліками системи професійного розвитку персоналу більшості вітчизняних підприємств є те, що дана система переважно застосовується до адміністративного персоналу або працівників, які увійшли до кадрового резерву компанії. Таким чином, не використовуються всі можливості системи професійного розвитку персоналу з метою підвищення продуктивності праці її працівників. Тільки спільне задоволення інтересів і мотиваційних очікувань працівників та роботодавця дасть змогу досягти високого рівня соціальної та економічної окупності інвестицій у людський капітал у найближчому періоді. Інвестуючи у своїх працівників, підприємство активізує їх трудову віддачу, підвищує продуктивність праці, скорочує витрати

робочого часу, зміцнює свою конкурентоспроможність, а приватне інвестування людського капіталу є абсолютно необхідною умовою його нарощування на будь-якому рівні.

**Висновки і пропозиції.** Варто зазначити, що управління персоналом, його розвиток, удосконалення професійного рівня підлеглих є необхідними складниками підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Аналіз підходів до системи управління персоналом українського підприємства показав опосередковане керування з боку управління організацією щодо свого персоналу. Встановлено поодинокі складники технократичного підходу, що негативно позначається на розвитку підприємства. Визначено, що необхідним є запровадження системного підходу, що також гармонічно корелює з однією з підсистем означеного напрямку, а саме забезпечення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. В умовах сучасного економічного середовища ефективність фірми багато в чому залежить від кваліфікації службовців, їх розміщення і використання їхнього трудового потенціалу, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, застосування матеріально-технічних засобів тощо. Таким чином, сьогодні, коли всі ресурси майже однаково доступні, ефективність системи управління основним ресурсом – персоналом – це шлях до формування стійкої конкурентної позиції підприємства. У подальшому вбачаємо за необхідне запропонувати мотиваційні «пакети» для підприємств, а також ґрунтовно дослідити дане питання в теоретичному та прикладному аспектах.

#### Список використаних джерел:

1. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. *Економіст*. 2012. № 2. С. 11–27.
2. Якуба М.М. Кадровий потенціал промислового підприємства та принципи його формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 7. С. 107–112.
3. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 29–35.
4. Лезіна А.В. Взаємозв'язок сталості та цінності проектів: теоретичний та практичний аспекти. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(12). Ч. 1. С. 103–108.
5. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2015. № 1. С. 92–99.
6. Грیشнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2010. № 7. С. 42–50.
7. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
8. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
9. Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Отенко І.П. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Харків: ХНЕУ, 2012. 223 с.
10. Махсма М.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: Європейський університет, 2012. 188 с.
11. Доманчук Д.П., Лучик С.Д., Чикуркова А.Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2012. 332 с.
12. Економіка праці й соціально-трудова відносини / Є.П. Кожанова та ін. Харків: ХНЕУ, 2012. 284 с.
13. Кириленко І.Т. Кадрове забезпечення підприємства. *Економіка АПК*. 2014. № 11. С. 12–17.
14. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства. *Держава і регіони*. 2006. № 5. С. 216–221.
15. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк та ін. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

#### References:

1. Saul's'ka L. (2012) Umovy rozvytku trudovoho potencialu [Conditions of development of labor potential]. *Ekonomist*. Vol. 2. pp. 11-27.
2. Jakuba M.M. (2012) Kadrovyy potencial promyslovoho pidpryemstva ta pryncypy joho formuvannja [Personnel potential of industrial enterprise and principles of its formation]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*. Vol. 7. pp. 107-112.
3. Staxiv O. (2010) Provedennja ocinky personalu na pidpryjemstvi z metoju stymuljuvannja pracivnykiv do pidvyscennja kvalifikaciji [Carrying out an assessment of the personnel at the enterprise in order to stimulate the employees to improve their skills]. *Ukraina: aspekty praci*. Vol. 1. pp. 29 – 35.
4. Liezina A.V. (2017) Vzajemozvjazok stalosti ta cinnosti proektiv: teoretyčnyj ta praktyčnyj aspekty [Relationship between project sustainability and value: theoretical and practical aspects]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoji derzavnoji ingenernoji akademiji*. Vol. 6 (12). no. 1. pp. 103-108.
5. Odehov Ju.H. (2015) Upravlenye talantamy – realnost sovremennoho menedzmenta [Talent management is the reality of modern management]. *Vestnyk Omskoho unyversyteta. Seryja «Ekonomyka»*. Vol 1. pp. 92–99.
6. Hrishnova O.A. (2010) Ocinjuvannja personalu: suchasni pidhody do zabezpečennja efektyvnosti [Staff appraisal: current approaches to performance]. *Upravlinnja ljudskymy resursamy: problemy, teoriji ta praktyky*. Vol 7. pp. 42–50.

7. Xandij O.O. (2010) Upravlinnja personalom pidpryjemstva: konceptual'ne vyznachennja ta mexanizmy rozvytku: monohrafija [Enterprise personnel management: conceptual definition and mechanisms of development: monograph]. Luhansk: *SNU im V. Dalja*, 2010. 240 pp.
8. Upravlinnja rozvytkom personalu: navchalnyj posibnyk (2013) [Personnel development management: a textbook] / za red. M. S. Tatarevskoji. Odesa: *Atlant*, 427 pp.
9. Pylypenko S. M., Pylypenko A. A., Otenko I. P. (2012) Ekonomika praci ta socialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations.]. Xarkiv: *XNEU*. 223 pp.
10. Maxsma M. B. Ekonomika praci ta socialno-trudovi vidnosyny (2012) [Labor economics and social and labor relations] Kyjiv: *Jevropejskoho universytetu*. 188 pp.
11. Domanchuk D. P., Lusy S. D., Chykurkova A. D. (2012) Ekonomika praci [Labor economics]. Kamjanec-Podilskyj: *Abetha*. 332 pp.
12. Ekonomika praci j socialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations] / Kozanova Je. P. ta in. (2012) Xarkiv: *XNEU*. 284 pp.
13. Kyrylenko I.T. Kadrove zabezpechennja pidpryjemstva (2014) [Staffing of the enterprise]. *Ekonomika APK*. Vol 11. pp. 12-17.
14. Morschenok T.S. (2006) Obruntuvannja vazlyvosti formuvannja stratehiji upravlinnja personalom dlja sučasnoho pidpryjemstva [Substantiation of importance of formation of personnel management strategy for modern enterprise]. *Dergava i rehiony*. Vol 5. pp. 216 – 221.
15. Personnel management / V.M. Danjuk ta in. (2004) Kyjiv: *KNEU*. 398 pp.

**Лезина А. В.**

**Крамар О. Ю.**

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И АНАЛИЗ ПРАКТИКИ

#### Резюме

В статье исследованы теоретические наработки в направлении многоаспектности определений понятия «управление персоналом», сгруппировано сущностное наполнение данной дефиниции в соответствии с направлениями, которые раскрывают структуру понятия. Проанализированы подходы к системе организации управления персоналом предприятия и указаны преимущества и недостатки каждого из них. Это помогло определить подходы к управлению персоналом на предприятии машиностроительной отрасли (ГП «АСЗ № 1 ПАО «АК «Богдан Моторс», г. Луцк) и обозначить круг нерешенной проблематики в направлении повышения эффективности труда работников организации, а именно внедрения системного подхода. Освещены составляющие системы управления персоналом и установлен перечень рычагов влияния на повышение ее эффективности по использованию мотивационных (материальных и нематериальных) механизмов на персонал предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, предприятие, система, управление, мотивация.

**Liezina Anastasiia**

**Kramar Oles**

SHEI “Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman”

### IMPROVEMENTS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL APPROACHES AND ANALYSIS OF PRACTICE

#### Summary

The article highlights the pressing issue of improving personnel management at the enterprise. In today's changing business environment, managers are increasingly turning their attention to leveraging their own staff and increasing their productive work for greater profits. Therefore, in this paper, we first focused our attention on highlighting the multidimensional approaches to the interpretation of "adult management". The following is a grouping of this definition according to the meaningful content according to the approaches of different scientists. Next, we focus on analyzing approaches to enterprise HR management. As a result, the most relevant and effective system approach was identified. But the analysis of the personnel management structure of the domestic machine-building enterprise confirmed that Ukrainian companies in most cases use a technocratic approach. These results and the negative impact of this approach are borne out by the dissonance of empirical data, which testifies to the reduction in the number of employees and the increase in maintenance costs in recent years. This helped to identify a number of other gaps that are related to the enterprise HR management system. The next step is to analyze the ten components of the personnel management system of the enterprise, to help identify the impact on employee motivation is a relevant and significant factor in improving their performance. Therefore, we offer a motivational scheme to influence the company staff. Among its main components are the tangible and intangible awards. We believe that the former is more widespread, but has a short-term effect and affects employees for a certain period. In addition, the company is unable to increase the costs of remuneration for its subordinates by an excessively large amount, which will adversely affect their economic situation. Therefore, our attention is drawn to intangible rewards that, by their content, can increase the impact of motivation on employees and help focus on the operating activities of the company. We are convinced that today, when all resources are almost equally available, improving the efficiency of the management system of one of the key resources of the enterprise – personnel – is the way to formation of its stable competitive position.

**Keywords:** personnel, enterprise, system, management, motivation.

УДК 338.12

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-16>

Лихопьок Д. П.

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ

Стаття присвячена аналізу особливостей управління підприємствами сфери послуг, зокрема підприємствами, що надають професійні послуги, які динамічно розвиваються як в Україні, так і в усьому світі. Ефективне управління підприємствами, що надають професійні послуги, передбачає необхідність врахування особливостей сервісної сфери діяльності, які полягають у нематеріальному характері послуг, нерозривності виробництва й споживання послуг, нестабільності її якостей, залежності від виконавця послуги. Досліджено процес формування механізму управління підприємством, що надає професійні послуги, проаналізовано залежність управління такими підприємствами від особливостей цієї сфери діяльності, запропоновано комплексну технологію управління підприємством, що надає професійні послуги. Пропонований механізм управління включає такі структурні елементи, як цілі управління, суб'єкти управління, організаційна структура управління, ресурси управління, фактори управління, методи впливу на фактори (напрями, інструментарій).

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм управління, об'єкт управління, стратегічне й тактичне управління підприємством, що надає професійні послуги, сфера послуг, технологія управління.

**Постановка проблеми.** Сфера послуг нині виконує економічні, соціальні, відтворювальні функції, багато напрямів цієї сфери мають вирішальне значення в розвитку науково-технічного прогресу.

Професійні послуги, які вимагають високого рівня підготовки та роблять доступними для користувачів спеціальні знання та навички, належать до секції М («Професійна, наукова та технічна діяльність») відповідно до кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2010 (69 «Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку», 70 «Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування», 71 «Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу; технічні випробування та дослідження») [1].

Для ефективного управління підприємствами, що надають професійні послуги, необхідним є облік таких чинників, як висока динаміка сфери послуг, короткий виробничий цикл цієї сфери діяльності, велика кількість мікро- й малих підприємств як суб'єктів цієї діяльності, територіальна сегментація, індивідуальність, високі вимоги до персоналу, труднощі визначення якості послуг та їх стандартизації, особливості організації процесу надання послуг, залежність зростання попиту на послуги від платоспроможності споживачів цих послуг.

Нині в Україні, як і в усьому світі, спостерігається динамічний розвиток сфери послуг. З кінця 2017 року по перше півріччя 2019 року загальний обсяг послуг в Україні щоквартально зріс на 21,6% та складає 221,11 млн. грн., зокрема за той самий період обсяг професійних послуг зріс на 44,3%, складаючи 13,48 млн. грн. [2].

Підприємства, що надають професійні послуги, працюють на ринку в умовах жорсткої конкуренції, яка загострюється у зв'язку з підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, що дало змогу закордонним компаніям освоювати вітчизняний ринок послуг. Жорстка ринкова конкуренція вимагає ефективного управління в цій сфері діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління підприємствами сфери послуг присвячені роботи таких авторів, як Н.В. Данилюк [3], О.О. Корогодова [4], І.М. Лифиц [5], Е.А. Мазілка [6], Г.Г. Панічкіна [6], О.Б. Моргулець [7].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** За наявності великого числа

досліджень з цієї теми в літературі немає єдиної точки зору на організаційно-економічний механізм управління підприємством, сфери послуг, тому нині питання управління підприємствами, що надають професійні послуги, є дискусійними. Завдання, пов'язані з необхідністю ефективного управління цими підприємствами, потребують поглиблення теоретичних положень і подальшого розроблення практичних рекомендацій.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження впливу особливостей сфери послуг та специфічності послуг як товарів на процес управління підприємствами цієї сфери. У статті запропоновано організаційно-економічний механізм управління підприємством, процес його формування, розроблено технологію управління, а також визначено фактори, що впливають на особливості управління.

**Виклад основного матеріалу.** Управління – це функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети й підтримку режиму діяльності, сталість та розвиток певних структурних елементів [8, с. 722]. Цілями управління підприємством, що надає професійні послуги, є підвищення прибутку й рівня рентабельності діяльності, зміцнення конкурентної позиції на ринку, створення конкурентних переваг, адаптивність підприємства до зовнішніх умов, а також реалізація інтересів власників, працівників і споживачів послуг такого підприємства.

Ефективне управління підприємствами, що надає професійні послуги, передбачає необхідність врахування особливостей сервісної сфери діяльності, пов'язаних з предметом діяльності цих підприємств, а саме наданням послуг.

Поняття «послуга» вітчизняними та зарубіжними авторами розглядається в таких трьох напрямках:

- з позиції галузі, де враховується спеціалізація;
- з позиції самої послуги, де до уваги беруться її властивості, що враховують специфіку конкретної послуги;
- як альтернатива товару як матеріального блага.

Аналіз літератури виявив, що більшість авторів виділяє специфічні особливості послуг, які полягають у нематеріальному характері послуг, нерозривності споживання й виробництва послуги, мінливості її якостей, нездатності до зберігання й залежності від виконавця послуги.

Послуга в загальному сенсі є товаром, оскільки має свою вартість та цінність, але водночас має істотні відмінності від товару. Виробник товару не створює продукт для конкретного користувача навіть тоді, коли йдеться про товар преміум-класу. Навпаки, послуга створюється під конкретного користувача, вона характеризується індивідуальністю й особистісним характером.

З огляду на нормативне визначення цих термінів продукція – це результат економічної діяльності, який використовують для позначення як товарів, так і послуг. Товари – це матеріальні об'єкти, на які є попит та щодо яких можна встановити права власності. Товари придатні для транспортування, їх долучають до обміну, тобто вони є предметом купівлі та продажу. Це може бути продукція серійного виробництва, унікальні витвори або матеріальні засоби для надання послуг. Послуги – це результат економічної діяльності, щодо якої не можна встановити права власності. Послуги не підлягають продажу окремо від процесу їх виробництва. Момент завершення виробництва послуги збігається з моментом надання її споживачу [1].

Отже, необхідно враховувати такі фактори, що мають істотний вплив на управління підприємствами сфери послуг:

- висока динаміка сфери послуг, пов'язана не тільки зі збільшенням обсягів надаваних послуг у вартісному вираженні, але й з постійною мінливістю самих послуг;
- короткий виробничий цикл цієї сфери діяльності, що робить привабливим цей напрям економіки для бізнесу;
- велика кількість у цій сфері мікро- й малих підприємств;
- локальний характер, територіальна сегментація;
- індивідуальність, низький рівень посередництва під час надання послуг;
- мінливість та нестандартність продукту;
- труднощі визначення якості послуг та їх стандартизації;
- невизначеність результату;
- високі вимоги до персоналу;
- особлива увага до організації процесу обслуговування;
- зв'язок з іншими сферами економічної діяльності (виробництво, торгівля тощо);
- тісний зв'язок маркетингу й процесу надання послуг;

Отже, з огляду на вказані вище фактори управління підприємством сфери послуг має передбачати стратегічний та тактичний напрями. Стратегічне управління дає змогу підприємству вести ефективну діяльність тривалий час на ринку за рахунок забезпечення конкурентних переваг. Нині обов'язковим завданням стратегічної спрямованості є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства й послуг, що ним надаються. Тактичне управління підприємством передбачає детальне розроблення та вжиття конкретних заходів щодо здійснення вибраних стратегій, яке включає вирішення питань, пов'язаних з визначенням конкретних виконавців встановленої програми дій та термінів її виконання.

Слід зазначити, що підприємству, що надає професійні послуги, стратегічне управління необхідно здійснювати з двох позицій. По-перше, розроблення стратегій має бути постійним, регулярним, засновуватись на взаємодії підсистем управління, аналізу й планування, а також реалі-

зації стратегії. По-друге, стратегічне управління в реальному часі має враховувати особливості діяльності конкретного підприємства на конкретному територіальному ринку.

Управління підприємством, що надає професійні послуги, з урахуванням перспектив має здійснюватися на основі гнучких екстрених рішень, адже постійні зміни зовнішнього середовища вимагають негайної адекватної реакції з урахуванням цілей підприємства й наявних ресурсів. Ефективна діяльність підприємства вимагає постійного уточнення стратегій та ефективного використання обмежених ресурсів у кожний конкретний момент часу.

В основі управління конкурентоспроможністю повинен лежати стратегічний підхід, який реалізується через механізм управління. Організаційно-економічний механізм управління є системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують необхідний кінцевий результат у вигляді досягнення цілей управління.

У теорії систем управління організаційно-економічний механізм включає змістовні та економічні аспекти його структури й функцій. Економічна складова створює умови для впровадження програми та формування економічних відносин між учасниками процесу вдосконалення системи управління на основі економічних важелів та методів. Організаційний механізм системи визначає склад класифікованих за характером і змістом зв'язків між компонентами системи, обумовлених структурою управління. Послідовність упорядкованих зв'язків, скоординована щодо цілей системи й структури процесу прийняття рішень, визначає організаційний механізм управління [9].

Таким чином, економічний елемент у механізмі управління відповідає за зміст запропонованої програми управління, а організаційний елемент описує функціонування елементів механізму.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством, що надає професійні послуги, загалом є організаційно-економічними формами взаємовідносин суб'єктів управління (керівників, менеджерів, власників), що виникають під час удосконалення об'єктів управління (підприємство, підрозділи, персонал, послуга), а також економічними методами й інструментами, які при цьому використовуються.

В економічній літературі не визначено єдиного підходу до визначення механізму управління підприємством, що надає професійні послуги. Слід зазначити, що завдання кожного суб'єкта господарювання полягає у створенні індивідуального механізму управління, що забезпечує кінцевий результат. Обов'язковими елементами будь-якого організаційно-економічного механізму є суб'єкти управління, організаційні форми їх взаємовідносин, об'єкти управління, економічні методи, результати управління, опис умов управління.

Процес формування механізму управління підприємством, що надає професійні послуги, можна представити у вигляді такого алгоритму (рис. 1).

На наш погляд, механізм управління та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що надають професійні послуги, повинен включати такі структурні елементи:

- суб'єкти управління;
- стратегічні й тактичні цілі управління суб'єктів управління (запланований та досягнутий у межах певного інтервалу часу результат діяльності);

- фактори управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив для досягнення цілей);
- організаційна структура управління;
- ресурси управління (матеріальні, інформаційні, фінансові, трудові, технічні та інші ресурси, під час використання яких реалізується вибраний метод управління, забезпечується досягнення поставлених цілей);
- методи впливу на фактори (напрями, інструментарій).

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління підприємством, що надає професійні послуги, ефективно реалізується в технології управління. В цьому разі ми розглядаємо технологію у вузькому сенсі як комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів, спрямованих на надання професійних послуг з номінальною якістю та оптимальними витратами, обумовлених поточним рівнем технологій та особливостей розвитку ринку відповідної послуги в конкретному регіоні.

Управління підприємством у складних зовнішніх умовах є процесом не статичним, а творчим і таким, що вимагає постійних змін та координації. Суб'єкт управління підприємством, що надає професійні послуги, вибираючи технологію управління, приймає рішення про види та функції управління залежно від цілей, наявних ресурсів, часу, власного бачення цієї проблеми. Наповнення етапів технології управління є різним за змістом, але обов'язково має враховувати особливості територіального ринку, на якому функціонує підприємство, особливості сфери діяльності (надання конкретної послуги) й наявні ресурси.

Технологія управління повинна бути раціональною й логічною, зокрема, для використання на малих та мікропідприємствах, де всі основні функції зосереджені в руках одного суб'єкта управління, а саме керівника підприємства та/або власника.

У цьому разі пропонуємо технологію управління підприємством, що надає професійні послуги, як комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів (табл. 1).

Вказаний комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів можна представити у вигляді дев'яти етапів, кожний з яких має самостійний зміст (правий стовпчик) та відповідні методи (лівий стовпчик):

- 1) стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг;
- 2) визначення цілей управління підприємством послуг;
- 3) формування стратегії управління;
- 4) вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії;
- 5) планування заходів щодо реалізації стратегії;
- 6) організація вжиття заходів щодо реалізації стратегії;
- 7) мотивація персоналу;
- 8) контроль та координування виконання стратегії;
- 9) оцінювання процесу реалізації стратегії.

Таблиця містить дев'ять етапів вжиття організаційних заходів, операцій та прийомів, кожен з яких має відповідні методи реалізації. Зміст організаційних заходів та методи, які використо-

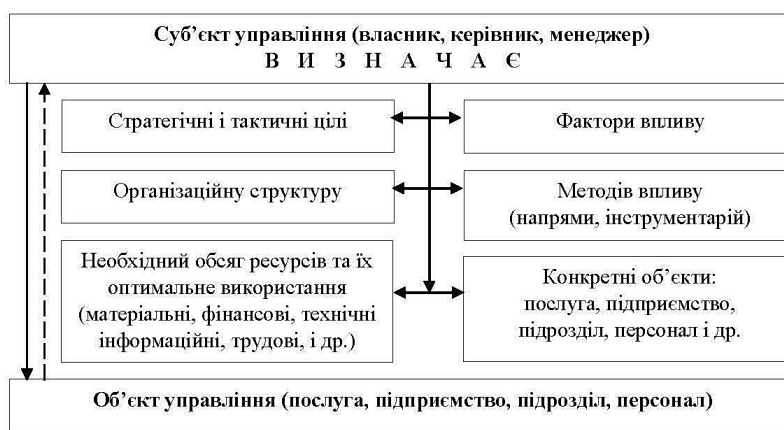


Рис. 1. Процес формування механізму управління підприємством під час надання послуг

Джерело: сформовано автором на основі джерела [7]

вуються на відповідному етапі, описані у відповідних стовпчиках одного рядка.

Перший етап «Стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг» за змістом включає аналіз зовнішнього (макрооточення й мікрооточення) та внутрішнього (менеджмент, виробництво, маркетинг, кадри, фінанси, наукові дослідження тощо) середовища підприємства, а також аналіз особливостей надання послуг і розвитку ринку. Для відповідного аналізу використовуються методи маркетингових досліджень, експертні методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз фінансово-господарської діяльності, а також факторний аналіз.

Зміст другого етапу «Визначення цілей управління підприємством послуг» полягає у визначенні місії підприємства та розробленні ієрархічної системи цілей на рівні підприємства, визначенні стратегічних одиниць бізнесу та функціональних підрозділів. При цьому можуть використовуватись метод «дерева цілей» та факторний аналіз даних експертної оцінки.

На третьому етапі «Формування стратегії управління» здійснюються оцінювання альтернативних стратегій управління, вибір оптимальної стратегії розвитку на рівні підприємства, стратегічних одиниць бізнесу, функціональних підрозділів з урахуванням перспективних напрямів та наявних ресурсів. На цьому етапі використовуються методи аналізу, оцінювання, порівняння.

Протягом четвертого етапу здійснюється вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії, зокрема, з урахуванням особливостей об'єкта (підприємство, підрозділ, функціональний відділ, колектив, послуга, окремих працівників), змісту поставлених цілей (організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи, метод самоврядування) та їх організаційної форми. Крім того, визначаються засоби та їх поєднання на найбільш перспективних напрямках. При цьому реалізуються метод порівняльного аналізу, інтуїтивні методи та оцінювання реальної ситуації.

Зміст п'ятого етапу «Планування заходів щодо реалізації стратегії» полягає у визначенні напрямів управління підприємством, розробленні стратегічного плану щодо реалізації стратегії (головна стратегія підприємства, стратегії на рівні підрозділів, функціональних ланок), визначенні засобів, способів, термінів, ресурсів, відповідальних осіб, виконавців. У такому разі застосовується метод порівняння або нормативний метод.

Таблиця 1

## Технологія управління підприємством, що надає професійні послуги

Зміст	Метод
<i>1 етап. Стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг</i>	
Аналіз зовнішнього середовища (макрооточення й мікрооточення) підприємства. Аналіз внутрішнього середовища (менеджмент, виробництво, маркетинг, кадри, фінанси, наукові дослідження тощо). Аналіз особливостей надання послуг і розвитку ринку.	Маркетингові дослідження, експертні методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз фінансово-господарської діяльності, факторний аналіз.
<i>2 етап. Визначення цілей управління підприємством послуг</i>	
Визначення місії підприємства. Розроблення ієрархічної системи цілей на рівні підприємства, стратегічних одиниць бізнесу, функціональних підрозділів.	Метод «дерева цілей», факторний аналіз даних експертної оцінки.
<i>3 етап. Формування стратегії управління</i>	
Оцінювання альтернативних стратегій управління. Вибір оптимальної стратегії розвитку на рівні підприємства, стратегічних одиниць бізнесу, функціональних підрозділів з урахуванням перспективних напрямів та наявних ресурсів.	Методи аналізу, оцінювання, порівняння.
<i>4 етап. Вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії</i>	
Вибір методів з урахуванням особливостей об'єкта (підприємство, підрозділ, функціональний відділ, колектив, послуга, окремих працівників). Вибір методів за змістом (організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи, метод самоврядування). Вибір методів за організаційною формою. Визначення засобів та їх поєднання на найбільш перспективних напрямках.	Метод порівняльного аналізу, інтуїтивні методи, оцінювання реальної ситуації.
<i>5 етап. Планування заходів щодо реалізації стратегії</i>	
Визначення напрямів управління. Розроблення стратегічного плану щодо реалізації стратегії (головна стратегія підприємства, стратегії на рівні підрозділів, функціональних ланок), визначення засобів, способів, термінів, ресурсів, відповідальних осіб, виконавців.	Метод порівняння, нормативний метод.
<i>6 етап. Організація вжиття заходів щодо реалізації стратегії</i>	
Розроблення програми виконання стратегії (середньострокові й короткострокові плани); формування організаційної структури підприємства, команди, що реалізує стратегію; складення графіку виконання стратегії; визначення контрольних точок тощо. Реалізація стратегії (вжиття заходів згідно з планом).	Методи аналізу, методи планування.
<i>7 етап. Мотивація персоналу</i>	
Застосування організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів.	Метод аналізу, метод порівняння.
<i>8 етап. Контроль та координування виконання стратегії</i>	
Контроль реалізації стратегії (попередній, поточний, заключний), координування заходів.	Метод аналізу, метод порівняння.
<i>9 етап. Оцінювання процесу реалізації стратегії</i>	
Експертне оцінювання рівня реалізації стратегії. Оцінювання економічної ефективності.	Метод розрахунку інтегрального показника, порівняння, аналізу.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [10]

На шостому етапі «Організація вжиття заходів щодо реалізації стратегії» здійснюється розроблення програми виконання стратегії (визначаються середньострокові й короткострокові плани, формується організаційна структура підприємства, призначаються команди, що реалізують стратегію; затверджується графік виконання стратегії; визначаються контрольні точки тощо), а також її реалізація. На цьому етапі використовуються методи аналізу та планування.

Протягом сьомого етапу «Мотивація персоналу» застосовуються організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, а також метод аналізу та метод порівняння.

На восьмому етапі «Контроль і координування виконання стратегії» моніториться реалізація визначеної стратегії, здійснюється попередній, поточний та заключний контроль, а також проводиться координування відповідних заходів. При цьому використовуються методи аналізу та порівняння.

Дев'ятий етап «Оцінювання процесу реалізації стратегії» присвячений експертному оцінюванню рівня реалізації стратегії та економічної ефективності підприємства, що надає професійні послуги, з використанням методів розрахунку інтегрального показника, порівняння та аналізу.

Використання запропонованої схеми управління підприємством, що надає професійні послуги, дає можливість вирішувати практичні

завдання з ефективного управління діяльністю таких організацій.

**Висновки і пропозиції.** Під час удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємствами, що надають професійні послуги, необхідно вирішувати завдання його адаптивності. Адаптивність організаційно-економічного механізму розуміється як цілеспрямована зміна його параметрів, структури та властивостей з огляду на зміни, що відбуваються, тобто переорієнтація системи на вирішення завдань, що змінюються. Адаптивний механізм управління передбачає необхідність швидко та з найменшими витратами реагувати на зміни зовнішнього середовища й внутрішніх можливостей підприємства.

Організаційно-економічний механізм підприємства повинен забезпечити за рахунок постійного підвищення конкурентоспроможності професійних послуг, що надаються, вдосконалення технологій управління та його організаційної структури, а також своєчасного отримання та аналізу інформації про зовнішнє середовище. Сучасний ринок послуг висуває цілий комплекс певних вимог до системи управління підприємством. Основною вимогою є ефективне функціонування підприємства в умовах повної свободи дій з боку як внутрішнього, так і зовнішнього конкурентного середовища. У зв'язку з цим удосконалення організаційного механізму управління підприємством, що надає професійні послуги, є

неодмінною умовою забезпечення його ефективної діяльності.

Отже, вдосконалення організаційного механізму управління підприємством є неодмінною умовою забезпечення ефективної діяльності підприємств, що надають професійні послуги. Розви-

ток механізму управління підприємствами сфери послуг вимагає його адаптивності, а саме цілеспрямованої зміни його параметрів, структури та властивостей з огляду на зміни, що відбуваються, тобто переорієнтації системи на вирішення завдань, що змінюються.

#### Список використаних джерел:

1. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#o44> (дата звернення 13.11.2019).
2. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh\\_dpssp\\_.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh_dpssp_.html) (дата звернення 13.11.2019).
3. Данилюк Н.В. Обеспечение конкурентоспособности организаций сферы услуг на основе методов управления качеством : дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05. Санкт-Петербург, 2011. 153 с.
4. Корогодова О.О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2012\\_8](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2012_8) (дата звернення: 13.11.2019).
5. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2009. 460 с.
6. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие. Москва : Омега-Л, 2009. 328 с.
7. Моргулец О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
8. Энциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
9. Бондар В.Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 156. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf) (дата звернення: 13.11.2019).
10. Подмарева М.А. Внедрение подсистемы финансового контроллинга – шаг к модернизации управленческого процесса. *Инновации*. 2015. № 2 (23). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/vnedrenie-podsistemy-finansovogo-ko> (дата звернення: 13.11.2019).

#### References:

1. Natsional'nyy klasyfikator Ukrayiny "Klasyfikatsiya vydiv ekonomichnoyi diyal'nosti" DK 009:2010 [National Classifier of Ukraine "Classification of Economic Activities" DK 009: 2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#o44> (accessed: 13 November 2019).
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh\\_dpssp\\_.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/posl/arh_dpssp_.html) (accessed: 13 November 2019).
3. Danylyuk N.V. (2011). Obespechenye konkurentosposobnosti orhanyzatsyy sfery usluh na osnove metodov upravlenyya kachestvom : dys. ... kand. ekon. nauk : spec. 08.00.05. [Provision of competitiveness of services organizations based on quality management methods : diss. ... cand. econom. sciences : 08.00.05]. 153 p.
4. Korogodova O.O. (2012). Kontseptual'ni zasady upravlinnya efektyvnisty pidpryyemstv sfery posluh [Conceptual bases of management of efficiency of the enterprises of the service sector Available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2012\\_8](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2012_8) (accessed: 13 November 2019).
5. Lifits I.M. (2009) Konkurentosposobnost' tovarov i uslug [Competitiveness of goods and services : textbook]. 460 p.
6. Mazilkina E.I., Panichkina G.G. (2009) Upravleniye konkurentosposobnost'yu [Competitiveness management]. 328 p.
7. Morhulets' O.B. (2012) Menedzhment u sfery posluh [Management in the field of services]. 384 p.
8. Entsiklopedychnyy slovnyk z derzhavnoho upravlinnya (2010). [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. 820 p.
9. Bondar V.Y. (2018) Sutnist' ponyattya "orhanyzatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya zovnishn'oekonomichnoyu diyal'nisty pidpryyemstva" [The essence of the concept "organizational and economic mechanism of management of foreign economic activity of the enterprise"] Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf) (accessed: 13 November 2019).
10. Podmareva M.A. Vnedrenie podsistemy financovogo kontrollinga – shag k modernizatsii upravlencheskogo processa [Implementation of a subsystem of financial controlling is a step towards modernization of the management process] // *Innov [Innov]*, 2015. № 2 (23) Available at: <http://www.innov.ru/science/economy/vnedrenie-podsistemy-finansovogo-ko> (accessed: 13 November 2019).

#### Лихопек Д. П.

ГВНУ «Украинский государственный  
химико-технологический университет»

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСЛУГ

#### Резюме

Статья посвящена анализу особенностей управления предприятиями сферы услуг, в частности предприятиями, предоставляющими профессиональные услуги, которые динамично развиваются как в Украине, так и во всем мире. Эффективное управление предприятиями, предоставляющими профессиональные услуги, предусматривает необходимость учета особенностей сервисной сферы деятельности, которые заключаются в нематериальном характере услуг, неразрывности производства и потребления услуги, нестабильности ее качеств и зависимости от исполнителя услуги. Исследован процесс формирования механизма управления предприятием, оказывающим профессиональные услуги, проанализирована зависимость управления такими предприятиями от особенностей этой сферы деятельности, предложена комплексная технология управления предприятием, оказывающим профессиональные услуги. Предлагаемый механизм управления включает такие структурные элементы, как цели управления, субъекты управления, организационная структура управления, ресурсы управления, факторы управления, методы воздействия на факторы (направления, инструментарий).

**Ключевые слова:** организационно-экономический механизм управления, объект управления, стратегическое и тактическое управление предприятием, предоставляющим профессиональные услуги, сфера услуг, технология управления.

Lykhopok Denys

Ukrainian State University of Chemical Technology

## MANAGEMENT PECULIARITIES OF ENTERPRISE PROVIDING PROFESSIONAL SERVICES

**Summary**

The article is devoted to the analysis of the peculiarities of the management of the enterprises of the service sector, in particular the enterprises providing professional services, which are dynamically developing both in Ukraine and all over the world. The sphere of services currently performs economic, social, reproductive functions, and many areas of this sphere are crucial in the development of scientific and technological progress. Effective management of enterprises providing professional services implies the need to take into account the peculiarities of the service sphere of activity, which consist in the intangible nature of services, the continuity of production and consumption of the service, the instability of its qualities and dependence on the service provider. The process of formation of the mechanism of management of the enterprise providing professional services is investigated, the dependence of management of such enterprises on the peculiarities of this field of activity is analyzed, and the complex technology of management of the enterprise providing professional services is proposed. The organizational and economic mechanism of the enterprise should provide by constantly improving the competitiveness of the professional services the improvement of management technologies and its organizational structure, as well as the timely receipt and analysis of information on the external environment. The modern services market presents a whole set of specific requirements for the enterprise management system. The main requirement is the effective functioning of the enterprise in terms of complete freedom of action from both the internal and external competitive environment. In this regard, the improvement of the organizational mechanism for managing professional services businesses is a prerequisite for ensuring their effective operation. The proposed management mechanism includes the following structural elements: management objectives; subjects of management; organizational structure of management; resources; management factors; methods of influencing factors (directions, tools).

**Keywords:** organizational and economic management mechanism, management object, strategic and tactical enterprise management providing professional services, services, management technology.

УДК 627.92:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-17>**Онокало В. Г.**

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
Національного університету  
водного господарства та природокористування

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

У статті досліджено теоретичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств в розрізі економічної ефективності використання їх ресурсів. Розглянуто, проаналізовано методи, методики й аспекти різних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємств та їх ресурсів. На нашу думку, для формування загального висновку про ефективність діяльності підприємств доцільно використовувати комплексну систему показників, яка включає показники ефективності, а саме робочої сили, засобів та предметів праці, управління та організації, техніки та технології, конкуренції, попиту та пропозиції. Під час оцінювання економічної ефективності використання ресурсів підприємств необхідно застосовувати дві групи критеріїв, одна з яких передбачає оцінювання економічної ефективності та включає показники терміну окупності, чистої теперішньої вартості та внутрішньої ставки дохідності, а інша – оцінювання конкурентоспроможності, ефективності попиту, ефективності пропозиції, заснована на визначенні показників частки ринку.

**Ключові слова:** підприємство, ресурси, ефективність, оцінка, аналіз, прибуток, показники, термін окупності.

**Постановка проблеми.** В умовах ринку для забезпечення економічного розвитку підприємства змушені постійно контролювати й підвищувати економічну ефективність своєї діяльності. Поняття ефективності як економічної категорії достатньо досліджувалось у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі, проте досі немає однозначного чіткого трактування економічної сутності цієї категорії та єдиних критеріїв, за якими вона може бути оцінена кількісно та якісно. Значною мірою це пояснюється складністю й багатогранністю категорії ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні проблема ефективності має ключове положення в економічній науці й практиці. Загальне поняття ефективності є досить широким та жи-

вається в найрізноманітніших галузях. Розглянемо сутність категорії «ефективність» та основні підходи до її визначення.

В.В. Кулішов [1, с. 248] характеризує поняття «ефективність» як співвідношення результатів та витрат.

Термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат». Отже, категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність» [2, с. 356]. Термін «ефект» має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактору.

Фактично визначення ефективності діяльності підприємства полягає в оцінюванні його результатів. Такими результатами можуть бути обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вар-



тісному виразі або прибуток. Однак сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Отже, для отримання об'єктивної оцінки ефективності підприємства необхідно врахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати.

В економічній літературі запропоновано безліч концептуальних підходів до оцінювання економічної ефективності. К.В. Півоваров намагається оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, враховуючи витрати, випадні з категорії «оборотні кошти», а саме річний фонд заробітної плати, витрати води, електроенергії, газу й тепла [3, с. 68]. І.Н. Герчикова пропонує визначати ефективність щодо реальних витрат виробництва. При цьому вона вважає, що ефективність слід визначати за рентабельністю активів, рентабельністю власного капіталу й позикового капіталу [4, с. 287]. А.Д. Шеремет і Р.С. Сайфулін пропонують визначати ефективність авансованих ресурсів та ефективність спожитих ресурсів, а також оборотність і рентабельність коштів або їх джерел [5, с. 255]. О.В. Єфімова доходить висновку, що ефективність доцільно визначати за рентабельністю використаного капіталу, причому в разі залучення позикових засобів треба враховувати також фінансові витрати (відсотки). Прибуток для визначення рентабельності слід брати той, що залишається в розпорядженні підприємства, тобто чистий [6, с. 363].

Г.Г. Шмален одним з наріжних каменів діяльності підприємства в умовах ринкової економіки називає економічність. Під економічністю автор розуміє отримання певного результату за найменших витрат або заданого обсягу витрат. Основними показниками діяльності підприємства в ринкових умовах Г.Г. Шмален називає фінансову стійкість та прибуток (рентабельність). Причому під останньою він розуміє рентабельність власного капіталу й рентабельність всього капіталу, вкладеного в підприємство [7, с. 150].

Наведені вище пропозиції визначати ефективність оборотності капіталу або щодо витрат виробництва (І.Н. Герчикова), або на основі чистого прибутку (О.В. Єфімова), або щодо спожитих ресурсів (А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулін) ми вважаємо частковими, такими, що не відображають основної мети діяльності підприємства або відображають її неповно. Ці пропозиції можна застосовувати під час оцінювання ефективності використання окремих складових елементів капіталу, виробничих площ та устаткування, грошових коштів тощо. На нашу думку, для формування загального висновку про ефективність роботи підприємства доцільно використовувати комплексну систему показників, яка поєднує всі названі підходи.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** З поглибленням досліджень цієї категорії змінювались підходи до визначення та оцінювання ефективності. Так, якщо роботи науковців кінця ХІХ – початку ХХ століття присвячувались пошуку шляхів ефективного виробництва на рівні виконавців виробничих процесів, то поступово акценти зміщувались у бік управління ефективністю на рівні організації та економічної системи.

Проблема вибору найбільш прийнятної методу оцінювання ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах з урахуванням нових чинників, що впливають на результативність функці-

онування підприємства, є досить актуальною й потребує подальшого дослідження.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження особливостей теоретико-методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання та обґрунтування системи показників для її оцінювання.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки ефективність діяльності підприємства є результатом взаємодії елементів виробничого процесу, а саме робочої сили, предметів праці та засобів праці, система показників ефективності складається з показників ефективності їх використання на підприємстві.

Більшість дослідників до узагальнюючих показників відносить показники рентабельності. Рентабельність – це відношення корисного результату виробничо-господарської діяльності до величини сукупних затрат на його отримання. Показник рентабельності узагальнює інші показники ефективності й дає змогу досліджувати вплив сукупності факторів, які впливають на кінцевий результат роботи підприємства. Він має чіткий економічний зміст, є наскрізним, порівняним у часі та просторі. Показник рівня рентабельності набув у вітчизняній практиці найбільшого поширення для оцінювання й аналізування економічної ефективності.

Як узагальнюючий показник результатів діяльності підприємств часто використовується показник прибутку. Однак А.Д. Шеремет вважає, що прибуток в абсолютному вираженні не має властивості сукупного ефекту, він містить такі фактори, як собівартість продукції, збільшення обсягу продукції, її якість та асортимент, але не відображає результати застосування ресурсів, тобто авансування капіталу, що проявляється тільки в показнику рентабельності [5, с. 127]. На думку Марка Брауна, компанія може демонструвати прибуток у бухгалтерському балансі, але у дійсності працювати у збиток, якщо згадати про вартість капіталу, необхідного для управління бізнесом, тому прибуток може виявитися тим показником, який вводить менеджерів в оману під час оцінювання фінансового успіху [8, с. 205].

Для надання загальної оцінки ефективності діяльності використовують різні методи, а саме метод сум (наприклад, суми приростів індексів, які характеризують зміну продуктивності праці, фондівдачі, матеріалівдачі); метод суми місць, які посіли підприємства за різними відібраними показниками (найменша сума місць означає перше місце в рейтингу підприємства); метод бальної оцінки, коли кожен показник має свій вагомий бал, в балах же оцінюється приріст показників за певною шкалою (в теорії керування для досягнення цієї мети були розроблені способи об'єднання різних показників, не пов'язаних з їх підсумовуванням і розподілом (вектора оптимізація, область Каретто тощо)); «метод відстаней», що застосовується для надання рейтингової оцінки об'єктів аналізу; метод розрахунку середньгеометричної (середньоарифметичної) величини з приватних показників, виражених у відносній формі. Загальним недоліком розглянутих методик є їх слабка економічна обґрунтованість, оскільки одержувані на їх основі узагальнюючі показники не мають економічної сутності, але вони широко використовуються для досягнення цілей порівняльної комплексної оцінки ефективності діяльності.

В математичній статистиці обґрунтовані пропозиції про доцільність використання багатофакторних рівнянь регресії, з яких за кожним показником розраховуються коефіцієнти еластичності (коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків у середньому змінюється функція зі зміною аргументу на один відсоток за фіксованого значення інших аргументів). Вони відображають залежність загальних показників від виробничих факторів, дають змогу точно визначити фактор, за яким виявляються резерви підвищення результативності господарської діяльності; виявити об'єкти з більш високим рівнем ефективності; кількісно виміряти економічний ефект від запровадження передового досвіду й вжиття організаційно-технічних заходів.

Більш суттєвий підхід до загального оцінювання ефективності виробництва складають метод визначення приросту ресурсу на 1% приросту обсягу продукції та метод визначення частки впливу інтенсифікації на збільшення продукції, взяте за 100%. Частка впливу екстенсивного фактору на приріст продукції визначається як відношення темпу приросту кожного виду ресурсів до темпу приросту продукції, а частка впливу інтенсивного фактору – як різниця між одиницею й часткою впливу екстенсивного фактору.

Окремі автори пропонують розраховувати економію основних промислово-виробничих фондів, предметів праці, фонду заробітної плати, нормованих оборотних коштів тощо. Перераховані показники характеризують всі основні зміни у виробничій діяльності господарського об'єкта, отже, і її ефективність. Водночас ця характеристика має переважно якісний характер. Кількісна ж оцінка результатів аналізу виробничої діяльності підприємства загалом за цими показниками неможлива через їх непорівнянність. У зв'язку з цим пропонується використовувати метод суми відносних економій за виробничими та фінансовими ресурсами або показника приросту народногосподарського ефекту в результаті виробничої діяльності господарського об'єкта.

Головним недоліком вищенаведених методик оцінювання й аналізування економічної ефективності використання ресурсів в ринкових умовах господарювання є відсутність їх залежності від конкурентних позицій підприємства й ступеня задоволення ринкового попиту.

Щоб якось врахувати ринковий характер діяльності суб'єктів економіки, вживаються спроби доповнення наявної системи оцінювання виробничої діяльності показниками, що відображають конкурентні позиції підприємства. Для цього використовуються показники питомої ваги продукції підприємства в загальному обсязі аналогічної продукції на ринках збуту, ймовірності появи конкурентних видів продукції на ринках підприємства, конкурентоздатності продукції підприємства порівняно з продукцією інших фірм. Однак і в цій системі показників оцінювання підприємницької діяльності практично не приділена увага ступеню задоволення споживчого попиту, а цей показник правомірно віднести до основних, тому що підприємницька діяльність орієнтована на одержання підприємницького доходу за рахунок найбільш повного задоволення споживчого попиту за мінімальних затрат і високого рівня якості продукції в гранично короткий термін. Інакше кажучи, у запропонованих методиках відсутні оцінки росту ефективності функціонування підприємства залежно від ступеня задоволення ринкового попиту.

Оцінювання ефективності діяльності підприємства переважно проводиться на основі показників ефективності за напрямками його діяльності, такими як ресурсний, організаційний, технологічний [9, с. 66–67]. На нашу думку, вона буде неповною без ринкової складової, а саме ефективності конкуренції, ефективності попиту, ефективності пропозиції.

Перший з них (ресурсний) відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці.

У межах організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих проєктів, що відбуваються на підприємстві. При цьому насамперед увага приділяється ефективності управління.

У межах ринкового напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності на підприємстві й поза нього. При цьому насамперед увага приділяється ефективності конкуренції та попиту й пропозиції.

Нарешті, останнім (але не за важливістю) напрямком пошуку можливостей підвищення ефективності є технологічний. Вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне для українських підприємств.

Кожен з наведених підходів має спрямованість і переваги, але слід зауважити, що більшість методик, які досі використовуються в Україні для оцінювання й аналізування ефективності діяльності підприємств, має низку недоліків, адже вони дають змогу визначити й проаналізувати ефективність діяльності «ізолюваних» від ринкових умов підприємств; дають змогу повною мірою визначити й проаналізувати вплив внутрішніх факторів на ефективність, але практично не враховують вплив зовнішніх ринкових; не дають змоги оцінити ефективність функціонування капіталу підприємства, втіленого у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність підприємства утримувати й залучати нових клієнтів, рівень корпоративної культури; мають ретроспективний (історичний) характер цих показників, що значно зменшує їх цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень; часто загальноприйняті показники оцінювання ефективності не пов'язані взаємозалежністю.

Існують два такі основні методи оцінювання ефективності:

- прості (статичні);
- динамічні (методи дисконтування).

До статичних методів оцінювання ефективності відносять розрахунок звичайного строку окупності капіталовкладень і простої норми прибутку.

1) Звичайний термін окупності (Ток), років – це розрахунковий період відшкодування капіталовкладень (інвестицій) за рахунок прибутку.

2) Проста норма прибутку (рентабельність капіталу) показує ту частину капіталовкладень, що повертається інвестору у вигляді прибутку за один інтервал планування.

Недоліком методу окупності є те, що під час розрахунку терміну окупності не враховується зміна вартості грошей у часі, а також те, що він не відображає рівня прибутковості проєкту після терміну окупності.

Динамічні методи оцінювання ефективності більш точні й отримують велике поширення у світовій практиці. Вони засновані на методах дисконтування й базуються на цілій низці принципів.

1) Оцінка відшкодування інвестиційного капіталу за рахунок чистого грошового потоку (надходжень у вигляді сум чистого доходу або прибутку, економії собівартості), а також суми амортизаційних відрахувань.

2) Дисконтування (приведення до теперішньої вартості) як інвестиційного капіталу, так і сум грошового потоку.

3) Вибір диференційованої ставки відсотка (дисконтної ставки) в процесі дисконтування грошового потоку.

4) Варіація значень використовуваної ставки процента для дисконтування залежно від цілей оцінювання.

За ставку процента для дисконтування можна прийняти середню депозитну або кредитну ставку, ставку позичкового процента; індивідуальну норму прибутковості (рентабельності) капіталовкладень з урахуванням рівня інфляції, рівня ризику й ліквідності; альтернативну норму прибутковості капіталовкладень або поточної експлуатаційної діяльності.

Процес оцінювання ефективності капіталовкладень має три етапи.

1) Розрахунок обсягу капіталовкладень і суми майбутніх грошових надходжень (потоків).

2) Дисконтування. Очікувані грошові надходження зводяться до теперішньої вартості шляхом множення на ставку дисконту.

3) Оцінювання ефективності. Шляхом порівняння теперішньої вартості дисконтованих очікуваних грошових надходжень і витрат оцінюють ефективність капіталовкладень. Якщо дисконтована вартість надходжень (потоків) вище, ніж витрати (відтоки), то проєкт приймають до реалізації, інакше – відхиляють.

Оскільки вартість грошей у часі змінюється (під впливом інфляції, ризиків та інших факторів), для забезпечення порівнянності вартісних оцінок різночасових результатів господарської діяльності підприємства й витрат необхідно приводити витрати й результати до одного моменту часу. Прийнято приводити їх до року початку реалізації проєкту за допомогою процедури дисконтування шляхом множення на відповідний множник:

$$\frac{1}{(1+c)^n}, \quad (1)$$

де  $c$  – ставка дисконту, частка од. (приймається в розмірі відсоткової ставки банку по кредит або в розмірі 24–28%);  $n$  – кількість періодів, що

відділяють грошовий потік  $i$ -го періоду від розрахункового періоду.

Розглянувши всі вищенаведені методи оцінювання ефективності, можемо зробити висновок, що всі методи мають певні недоліки, отже, є неможливим визначення якогось одного певного критерія, що означає багатокритеріальність підходу до визначення економічної ефективності. Порівняно з методом терміну окупності методи дисконтування мають низку переваг, оскільки вони розглядають грошові потоки, а не прибуток від реалізації проєкту, а також враховують зміну вартості грошей у часі.

**Висновки і пропозиції.** Узагальнюючи вищевказане, зазначимо, що більшість методик, які досі використовуються в Україні для оцінювання й аналізування ефективності використання ресурсів підприємств, має низку недоліків, адже вони дають змогу визначити й проаналізувати ефективність діяльності «ізолюваних» від ринкових умов підприємств; повною мірою визначити й проаналізувати вплив внутрішніх факторів на ефективність, але практично не враховують вплив зовнішніх ринкових; не мають оцінок зростання ефективності функціонування підприємства залежно від ступеня задоволення ринкового попиту; не дають змоги оцінити ефективність функціонування капіталу підприємства, втіленого у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність підприємства утримувати й залучати нових клієнтів, рівень корпоративної культури; мають ретроспективний (історичний) характер цих показників, що значно зменшує їх цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень.

На нашу думку, для формування загального висновку про ефективність діяльності підприємства доцільно використовувати комплексну систему показників, яка включає показники ефективності, а саме робочої сили, засобів та предметів праці; управління та організації; техніки та технології; конкуренції, попиту та пропозиції.

На наш погляд, для оцінювання ефективності використання ресурсів підприємств необхідно застосовувати дві групи критеріїв, одна з яких передбачає оцінювання економічної ефективності та включає показники терміну окупності, чистої теперішньої вартості та внутрішньої ставки дохідності, а інша – оцінювання конкурентоспроможності, ефективності попиту, ефективності пропозиції, заснована на визначенні показників частки ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Кулішов В.В. Мікроекономіка : навчальний посібник. Львів : Магнолія – 2006, 2019. 332 с.
2. Шегда А.В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ, 2010. 239с.
3. Пивоваров К.В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций. Москва, 2009. 120 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник. Москва, 2015. 510 с.
5. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник, Москва, 2019. 374 с.
6. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений. Москва, 2014. 348 с.
7. Шмален Г.Г. Основы и проблемы экономики предприятия. Москва, 2010. 189 с.
8. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / пер. з англ. Ю.В. Сакулина. Москва, 2005. 224 с.
9. Небава М.І. Економіка підприємства : навчальний посібник. Вінниця, 2011. 117 с.

#### References:

1. Kulishov V.V. (2019) Mikroekonomika : navchalnyj posibnyk [Microeconomics : a textbook]. Ljviv : Maghnolija – 2006. (in Ukrainian)
2. Sheghda A.V. (2010) Ekonomika pidprijemstva : navchalnyj posibnyk [Enterprise economics : a textbook]. Kyjiv. (in Ukrainian)

3. Pivovarov K.V. (2009) Finansovo-ekonomicheskiiy analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti kommercheskikh organizatsiy [Financial and economic analysis of business activities of commercial organizations]. Moscow. (in Russian)
4. Gerchikova I.N. (2015) Menedzhment : uchebnik [Management : a textbook]. Moscow. (in Russian)
5. Sheremet A.D. (2019) Analiz i diagnostika finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya : uchebnik [Analysis and diagnostics of the financial and economic activities of the enterprise : textbook ]. Moscow. (in Russian)
6. Efimova O.V. (2014) Finansovyy analiz: sovremennyy instrumentariy dlya prinyatiya ekonomicheskikh resheniy [Financial analysis is a modern toolkit for making economic decisions]. Moscow. (in Russian)
7. Shmalen G.G. (2010) Osnovy i problemy ekonomiki predpriyatiya [Fundamentals and problems of enterprise economics]. Moscow. (in Russian)
8. Braun M.G. (2005) Sbalansirovannaya sistema pokazateley: na marshrute vnedreniya [Balanced scorecard: on the implementation route]. Moscow. (in Russian)
9. Nebava M.I. (2011) Ekonomika pidpriyemstva : navchal'nyy posibnyk [Enterprise Economics : A Textbook]. Vinnycja. (in Ukrainian)

### Онокало В. Г.

Учебно-научный институт экономики и менеджмента  
Национального университета водного хозяйства и природопользования

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

### Резюме

В статье исследованы теоретические подходы к оцениванию эффективности деятельности предприятий в разрезе экономической эффективности использования их ресурсов. Рассмотрены, проанализированы методы, методики и аспекты различных подходов к оцениванию эффективности деятельности предприятий и их ресурсов. По нашему мнению, для формирования общего вывода об эффективности деятельности предприятий целесообразно использовать комплексную систему показателей, которая включает показатели эффективности, а именно рабочей силы, средств и предметов труда, управления и организации, техники и технологии; конкуренции, спроса и предложения. При оценивании экономической эффективности использования ресурсов предприятий необходимо применять две группы критериев, одна из которых предусматривает оценивание экономической эффективности и включает показатели срока окупаемости, чистой приведенной стоимости и внутренней ставки доходности, а другая – оценивание конкурентоспособности, эффективности спроса, эффективности предложения, основана на определении показателей доли рынка.

**Ключевые слова:** предприятие, ресурсы, эффективность, оценка, анализ, прибыль, показатели, срок окупаемости.

### Onokalo Vadym

Educational-Scientific Institute of Economics and Management  
National University of Water and Environmental Engineering

## EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITY: THEORETICAL BASES

### Summary

The notion of efficiency as an economic category has been sufficiently researched in the domestic and foreign economic literature, but so far there is no unambiguous clear interpretation of the economic essence of this category and the only criteria by which it can be evaluated quantitatively and qualitatively. This is largely due to the complexity and versatility of the efficiency category. Today, the problem of efficiency occupies a key position in economic science and practice. The overall concept of efficiency is broad enough and is applied in a wide variety of fields. In the article proposals to determine the efficiency of capital turnover, either in terms of production costs or on the basis of net profit or consumed resources – we consider partial, those that do not reflect the main purpose of the enterprise. These proposals can be used to evaluate the effectiveness of the use of individual components of capital, production space and equipment, cash. In our opinion, it is advisable to use a comprehensive scorecard that combines all of these approaches to form an overall conclusion about the enterprise's performance. Having considered the essence of the category "efficiency" and the basis of approaches to its definition, the article explores theoretical approaches to assessing the efficiency of enterprises in terms of economic efficiency of using their resources. The methods, techniques and aspects of different approaches to the evaluation of the effectiveness of the enterprises and their resources are considered and analyzed. In our opinion, it is advisable to use a comprehensive system of indicators, which includes indicators of efficiency of: labor, means and objects, to form a general conclusion about the effectiveness of the enterprises; management and organization; engineering and technology; competition, supply and demand. In assessing the cost-effectiveness of using enterprise resources, two sets of criteria should be applied, one of which provides for cost-effectiveness assessment and includes indicators of payback, net present value and internal rate of return, and the other of competitiveness, demand efficiency, supply efficiency based on determining market share indicators.

**Keywords:** enterprise, resources, efficiency, estimation, analysis, profit, indicators, payback period.

УДК 656.078.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-18>

Парфентьєва О. Г.

Національний транспортний університет

## РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У статті досліджено специфіку та визначено передумови вдосконалення логістичних функцій в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств України. Визначено сучасні тенденції та характер впливу глобалізації на процеси логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних автотранспортних підприємств в контексті необхідності формування конкурентних переваг на закордонних ринках. Показано специфіку впровадження логістичної концепції в зовнішньоекономічну діяльність автотранспортних підприємств. Представлено логістичні функції автотранспортних підприємств України в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності. Розглянуто передумови, що впливають на процеси логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю, та основні проблеми, які ускладнюють процес організації логістичної системи.

**Ключові слова:** логістика, міжнародна логістика, зовнішньоекономічна діяльність, глобалізація, автотранспортні підприємства, логістичні функції.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки й суспільства формує такі умови ведення господарства, які викликають значне посилення міжнародної конкуренції та обумовлюють необхідність удосконалення зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств. Не винятком у цьому процесі є автотранспортні підприємства України, які в умовах Євроінтеграції отримали можливість розширювати свою присутність на закордонних ринках та більш ефективно масштабувати свою діяльність завдяки засвоєнню та впровадженню новітніх підходів до управління вантажоперевезеннями та оптимізації ланцюгів постачання товарів на закордонних ринках.

За цих умов як доцільний до впровадження в практику сучасних вітчизняних автотранспортних підприємств підхід до формування ефективної стратегії подальшого розвитку слід розглядати логістизацію управління зовнішньоекономічною діяльністю та операційних процесів, що може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності цих підприємств на закордонних ринках. Логістика в цьому контексті відображає тенденцію у світовій економіці, що характеризується рухом зовнішньоекономічної діяльності від її спеціалізації на окремих країнах і регіонах до мультиорганізованого світового ринкового господарства. У зв'язку з цим важливою проблемою є дослідження характеру впливу на специфіку реалізації логістичних функцій в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств України, що визначило актуальність теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвитку логістики присвячено концептуальні праці таких учених, як Д. Бауерсокс, Д. Клос [12], М. Крістофер [13], Д. Лонг [14]. Вітчизняні дослідники також приділяли й приділяють значну увагу проблематиці поширення практики логістичного управління в різних сферах. Щодо цього слід виділити роботи таких науковців, як В. Амітан [1], М. Василевський [2], Л. Малярець [4], Л. Нефьодов [5], А. Ткаченко [9]. Цікавою в контексті порушеної у статті проблематики є робота І. Толмакової [11], присвячена розвитку транспортної логістики в умовах глобалізації економічного простору. В результаті уніфікації глобальних потреб споживачів логістика інтерпретується більшістю дослідників як одна з умов отримання

конкурентної переваги в сучасному ринковому середовищі. Останнім часом кількість досліджень з проблемних питань логістики та їх якість зростають, водночас проблема обмеженої уваги аспектам інтеграції управлінських логістичних рішень в процесі побудови комплексної системи зовнішньоекономічної діяльності на глобальному рівні все ще не вирішена й вимагає додаткових і поглиблених досліджень.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** З огляду на динамічну зміну умов економічної діяльності в Україні (як і в інших країнах з транзитивною економікою), а також у світовій економіці загалом питання теоретико-методологічних основ і досвіду реалізації логістичних функцій в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств залишається актуальним і вимагає подальших наукових досліджень. Вирішення вказаної проблеми, на думку автора, значною мірою має бути орієнтованим на забезпечення можливості активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних автотранспортних підприємств та адаптації ролі й місця логістичного управління в цьому процесі до реалій та потреб відкритого європейського ринку послуг автоперевезень.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження специфіки та визначення передумов удосконалення логістичних функцій в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний бізнес усе активніше використовує можливості інструментарію логістики передусім через можливість таким чином забезпечувати суттєву економію ресурсів. В цьому контексті саме логістичний інструментарій (сучасні системи оптимізації транспортних маршрутів, технології ефективного складування, диспетчерські сервіси) стає все більш вираженим чинником конкурентних переваг сучасного підприємства, яке засновується на логістичних принципах.

Слід відзначити також те, що в процесі поступового, але безповоротного зменшення значення використання фізичного капіталу як основного фактору виробництва поширення важливості для розвитку бізнесу на глобальному рівні вільного переміщення інформаційних потоків розвиток технологій та інструментарію логістики зумовлює все активніше використання автопідприємствами

сучасних та ефективних, інтегрованих логістичних рішень для підтримки операційної діяльності й досягнення управлінських цілей, погоджених між усіма структурними підрозділами цих підприємств.

В цьому контексті цікавою є позиція відомих західних дослідників проблем сфери логістичного управління Д. Бауерсокса і Д. Клоса [12], які вважають основними динамізаторами формування глобальної логістики відносно сталого зростання світової економіки, що спостерігається протягом останніх десятиліть, експансію у глобальному масштабі новітніх технологій, розвиток інтегрованих макрорегіональних господарських структур, а також дерегулювання, реалізоване урядами багатьох країн для прискорення товарообігу. За цих умов створюються нові можливості формування глобальних логістичних ланцюгів (каналів).

Розвиток логістики у сфері зовнішньоекономічної діяльності є закономірним об'єктивним процесом, що характеризується певними особливостями, такими як більша кількість посередників (вантажні експедитори й митні агенти); переважний зв'язок зовнішньоекономічної діяльності з великими обсягами замовлень, що робить можливим компенсацію вищих витрат на перевезення; глобальний загалом та закордонні щодо України ринки, що характеризують значний рівень невизначеності, досить значні коливання попиту.

Такі особливості характеризують потреби в ефективному логістичному управлінні, оскільки для вирішення проблем масштабування діяльності вітчизняного автотранспортного підприємства на зовнішні ринки через розвиток зовнішньоекономічної діяльності потрібна значна чутливість до запитів ринку та врахування різноманітних чинників. Водночас потенціал логістики щодо підвищення оперативності замовлення перевезень, скорочення часу перевезень, модернізації логістичної інфраструктури [3; 6] поширює можливість ефективної реалізації ініціатив вітчизняних автотранспортних підприємств стосовно розвитку зовнішньоекономічної діяльності на основі активного застосування інструментарію логістичного управління.

Логістика, яка є інтегрованою, міждисциплінарною наукою, дає можливість більш ефективно контролювати наявні ресурси та планувати обсяги реалізації послуг автоперевезень на закордонних ринках, оптимізувати терміни та маршрути автоперевезень та контролювати надходження платежів за відвантаженою продукцією тощо, а також оцінювати спрямованість і силу впливу на ці процеси чинників бізнес-середовища, тобто саме логістика допомагає автотранспортним підприємствам під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності ефективно розподілити зусилля на ринку, що характеризується мінливістю, утворенням розгалужених, фрактальних, ринкових структур. Цей процес є також досить важливим для формування системи зовнішньоекономічної діяльності, заснованої на логістичному підході.

Можна розглядати логістику в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств України щодо вирішення двох таких основних проблем:

- забезпечення ефективності потоку матеріальних благ;
- мінімізація витрат зазначеного потоку.

Ефективність потоку – це доставка товару (вантажів) в потрібний час і до потрібного місця відповідно до вказівок замовника. Тут також слід

зазначити, що щодо логістики особливо бажаними є висока ефективність поставок та їх надійність як завдяки максимальному впорядкуванню всіх логістичних процесів підприємства, так і через пов'язане з цим зменшення витрат.

Вищезазначена мінімізація витрат може бути досягнута як шляхом вибору найбільш економічного транспортного засобу, так і шляхом оптимізації часу та маршрутів транспортування.

Реалізація конкурентної переваги автотранспортних підприємств на закордонному ринку ототожнюється із ситуацією, коли одна з організацій, що діють на ринку, отримує цінову або вартісну перевагу чи обидві переваги одночасно. Водночас цінова перевага – це результат унікальності та інноваційності ринкової пропозиції. З іншого боку, перевага на рівні витрат є результатом більшого масштабу надання послуг автоперевезень, ніж конкурентів, менших витрат власних ресурсів, прямо чи опосередковано пов'язаних із наданням послуг, досконаліших технологій або вищої кваліфікації персоналу, тому створення конкурентної переваги базується на мінімізації витрат або диференціюванні якості пропозиції.

У цьому контексті створення конкурентної переваги управління логістикою може відігравати значну роль завдяки координації процесів, процедур та діяльності з усіх логістичних підсистем (постачання, виробництво, дистрибуція), які будь-якою мірою беруть участь у створенні пропозиції. Ці заходи можуть допомогти створити більш високу цінність, сприйнятту клієнтом стосовно пропозицій конкурентів. Крім того, вони посилюють рівень довіри клієнтів до цієї компанії, що забезпечує доставку потрібного товару в потрібній кількості, правильному стані в потрібний час до потрібного місця.

Основними ж проблемами, що ускладнюють процес реалізації логістичних функцій в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств України, є потреба здійснення значних капіталовкладень в інформаційні технології та їх стандартизацію, неготовність і часто небажання персоналу автотранспортних підприємств виконувати нові для себе операційні функції.

Логістика в зовнішньоекономічній діяльності автотранспортних підприємств відрізняється від національної. Головні відмінності полягають у тому, що зовнішньоекономічна діяльність завжди пов'язана з великими обсягами замовлень (як у натуральному, так і в грошовому вимірах), часто саме це дає змогу компенсувати більш високі витрати на перевезення; при цьому виконання поставчань може здійснюватися впродовж тривалішого часу.

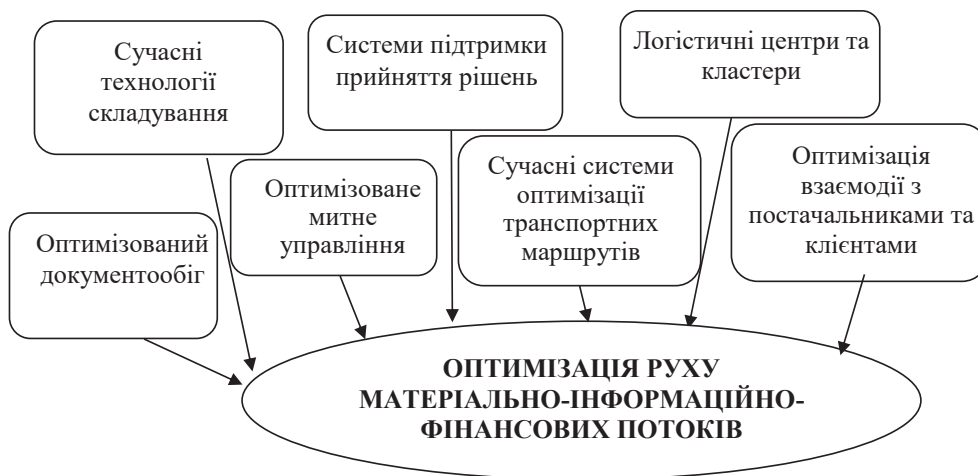
Реалізація управлінських логістичних функцій потребує вдосконалення системи розподілу ресурсів, що передбачає створення нових моделей та порядку доступу до ресурсів за умов масштабування діяльності автотранспортного підприємства на закордонні ринки. При цьому формування прямих і зворотних зв'язків між автотранспортним підприємством та споживачами його послуг відбувається за допомогою створення й функціонування міжнародних каналів розподілу [8]. Це передбачає реалізацію таких функцій (рис. 1).

Потенціал реалізації логістичних функцій в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних автотранспортних підприємств має реалізовуватись через досягнення стратегічних цілей автотранспортних підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.



**Рис. 1. Логістичні функції автотранспортних підприємств України в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності**

Джерело: розроблено автором



**Рис. 2. Логістичне управління розвитком автотранспортних підприємств, що діють на міжнародному рівні**

Джерело: складено автором

Метою логістичного управління розвитком автотранспортних підприємств України в умовах активізації їх зовнішньоекономічної діяльності є оптимізація руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві, що є можливим через забезпечення ефективного управління транспортом, стосунками з клієнтами та логістичними центрами, митницею, використання інформаційних систем підтримки ухвалення рішень і сучасних технологій оптимізації транспортних маршрутів (рис. 2).

Як передумови вдосконалення логістичних функцій в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств України можна виокремити революційні зміни у сфері створення та поширення інформаційних систем і технологій, які сприяли розвитку логістики, побудованій на великій кількості елементів обліку, що оперує великими обсягами даних. Поширення використання комп'ютерів у сфері бізнесу дало змогу систематично вивчати якість процесів, на підставі чого можна модернізувати маршрути доставки вантажів.

Практична реалізація процесу логістичного управління діяльністю автотранспортних підприємств на зовнішньоекономічному напрямку передбачає певне поєднання засобів, форм, методів, заходів логістичного управління, які розро-

бляються й реалізуються в межах певної системи логістичного управління. Водночас слід брати до уваги те, що таке управління передбачає адаптацію управлінського інструментарію до масштабів і стадій розвитку зовнішньоекономічної діяльності економічних суб'єктів, їх потреб та перспектив розвитку, а також врахування чинників та умов функціонування на ринках конкретних країн. Це є процесом, який вимагає часу, ресурсної підтримки й активності керівництва.

Водночас внаслідок реалізації цього процесу має бути сформована нова модель логістичного управління діяльністю автотранспортних підприємств на зовнішньоекономічному напрямку, заснована на таргетованій концентрації активності на найбільш важливих сферах, що є динамізаторами розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

**Висновки і пропозиції.** У статті досліджено характер впливу на специфіку реалізації логістичних функцій в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств України. Показано, що успішне функціонування автотранспортних підприємств в міжнародному просторі сьогодні неможливе без активного впровадження концепції логістики, постійного розвитку функцій, методів та інструментів глобальної логістики.

Незалежно від конфігурації моделі логістичного управління діяльністю автотранспорт-

них підприємств на зовнішньоекономічному напрямку, універсальні вимоги до неї є незмінними. Отже, слід назвати високу ефективність і продуктивність, яка певною мірою відрізняється від традиційного сприйняття продуктивності, де поняття «результат» обумовлене формулюванням мети зовнішньоекономічної діяльності, що часто пов'язана не лише з отриманням прямого прибутку, але й з масштабуванням діяльності.

Представлене дослідження зосереджується на збагаченні наукового розуміння сучасних економічних процесів шляхом осмислення, теоретичного узагальнення й структурування проблематики реалізації логістичних функцій в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності автотранспортних підприємств як фактору підвищення їх конкурентоспроможності на закордонних ринках.

#### Список використаних джерел:

1. Амітан В., Ларіна Р., Пілюшенко В. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах : монографія. Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2003. 73 с.
2. Василевський М., Дейнега О., Довба М. та ін. Економіка логістичних систем : монографія / за ред. Є. Криківського, С. Кубіва. Львів : видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 596 с.
3. Маликов О. Складская и транспортная логистика в цепях поставок. Стандарт третьего поколения. Харьков : Учебно-методическое объединение, 2015. 400 с.
4. Малярєць Л., Моргуєн Г. Аналітичні процедури стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 10. С. 67–71.
5. Нефьодов Л., Маркозов Д. Багатокритеріальна математична модель вибору постачальників товарів, об'ємів закупівлі та маршрутів доставки товару до дистрибутора. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2012. Т. 1. № 2 (55). С. 45–51.
6. Палагін Ю. Логістика. Планування і управління матеріальними потоками. Львів : Політехніка, 2012. 630 с.
7. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3 (36). С. 166–170.
8. Пономаренко В., Таньков К., Лепейко Т. Логістичний менеджмент. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
9. Ткаченко А., Бакута А. Управління проектами логістизації підприємств машинобудування. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 3. С. 171–178.
10. Ткачова А. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна*. 2009. Вип. 36–2. С. 88–93.
11. Токмакова І. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах глобалізації економічного простору. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 35. С. 274–277.
12. Bowersox D.J., Closs D.J. *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*. New York : McGraw-Hill College, 1996. 752 p.
13. Christopher M. *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service*. London : Financial Times – Prentice Hall, 1998. 294 p.
14. Long D. *International Logistics: Global Supply Chain Management*. Berlin ; Heidelberg : Springer, 2003. 431 p.

#### References:

1. Amitan V., Larina R., Piliushenko V. (2003) *Lohistyziatsiia protsesiv v orhanizatsiino-ekonomichnykh systemakh* [Logistization of Processes in Organizational and Economic Systems]. Donetsk : Yuho-Vostok Ltd (in Ukrainian).
2. Vaselevskiy M. Deineha O., Dovba M. (2008) *Ekonomika lohistychnykh system* [Economics of Logistic Systems]. Lviv : Lviv Polytechnic National University (in Ukrainian).
3. Malikov O. (2015) *Shkladskaja i transportnaja logistika v cepjah postavok. Standart tret'ego pokolenija* [Warehouse and Transport Logistics in Supply Chains. Third Generation Standard]. Kharkov : Educational and Methodical Association (in Ukrainian).
4. Maliarets L., Morhun H. (2015) *Analitychni protsedury stratehichnoho kontrolinhu efektyvnosti eksportnoimportnoi diialnosti pidpryemstva* [Analytical Procedures of Strategic Control of the Efficiency of Export-Import Activity of the Enterprise]. *Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no. 10, pp. 67–71.
5. Nefiodov L., Markozov D. (2012) *Bahatokryterialna matematychna model vyboru postachalnykiv tovariv, obiemiv zakupivli ta marshrutiv dostavky tovaru do dystribiutora* [Multicriteria Mathematical Model of Choice of Suppliers of Goods, Procurement Volumes and Delivery Routes of Goods to the Distributor]. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 1, no. 2 (55), pp. 45–51.
6. Palahin Yu. (2012) *Lohistyka. Planuvannia i upravlinnia materialnyimi potokamy* [Logistics. Planning and Management of Material Flows]. Lviv : Politechnika (in Ukrainian).
7. Palasiuk B. (2012) *Lohistychno upravlinnia pidpryemstvom: sutnist i osnovni pryntsypy* [Logistic Management of the Enterprise: Essence and Basic Principles]. *Galician Economic Bulletin*, no. 3 (36), pp. 166–170.
8. Ponomarenko V., Tankov K., Lepeiko T. (2010) *Lohistychnyi menedzhment* [Logistic Management]. Kharkiv : INZHEK Publishing House (in Ukrainian).
9. Tkachenko A., Bakuta, A. (2016) *Upravlinnia proektamy lohistyzatsii pidpryemstv mashynobuduvannia* [Management of Logistization of Projects of Mechanical Engineering Enterprises]. *Bulletin of the Donbas State Engineering Academy*, no. 3, pp. 171–178.
10. Tkachova A. (2009) *Lohistychni vytraty yak kryterii optymizatsii lohistychnoho upravlinnia* [Logistics Costs as a Criterion for Optimizing Logistics Management]. *Scientific Works of the Donetsk National Technical University. Series: Economic*, vol. 36–2, pp. 88–93.
11. Tokmakova I. (2011) *Problemy ta perspektyvy rozvytku transportnoi lohistyky v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho prostoru* [Problems and Prospects of Development of Transport Logistics in the Conditions of Globalization of Economic Space]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 35, pp. 274–277.
12. Bowersox D.J., Closs D.J. *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*. New York : McGraw-Hill College, 1996. 752 p.
13. Christopher M. *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service*. London : Financial Times – Prentice Hall, 1998. 294 p.
14. Long D. *International Logistics: Global Supply Chain Management*. Berlin ; Heidelberg : Springer, 2003. 431 p.



**Парфентьева Е. Г.**

Национальный транспортный университет

## **РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ В УСЛОВИЯХ АКТИВИЗАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ**

### **Резюме**

В статье исследована специфика и определены предпосылки совершенствования логистических функций в условиях активизации внешнеэкономической деятельности автотранспортных предприятий Украины. Определены современные тенденции и характер влияния глобализации на процессы логистического управления внешнеэкономической деятельностью отечественных автотранспортных предприятий в контексте необходимости формирования конкурентных преимуществ на зарубежных рынках. Показана специфика внедрения логистической концепции во внешнеэкономическую деятельность автотранспортных предприятий. Представлены логистические функции автотранспортных предприятий Украины в условиях активизации внешнеэкономической деятельности. Рассмотрены предпосылки, влияющие на процессы логистического управления внешнеэкономической деятельностью, и основные проблемы, затрудняющие процесс организации логистической системы.

**Ключевые слова:** логистика, международная логистика, внешнеэкономическая деятельность, глобализация, автотранспортные предприятия, логистические функции.

**Parfentieva Olena**

National Transport University

## **DEVELOPMENT OF LOGISTIC FUNCTIONS IN THE CONDITIONS OF ACTIVATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF THE TRANSPORT COMPANIES OF UKRAINE**

### **Summary**

The purpose of the article is to study the specifics and to determine the prerequisites for improving logistics functions in the context of activation of foreign economic activity of motor transport enterprises of Ukraine. In the process of achieving this goal, the article describes the current trends and nature of the impact of globalization on the processes of logistical management of foreign economic activity of domestic motor transport enterprises in the context of the need to form competitive advantages in foreign markets. It is revealed that the development of logistics in the sphere of foreign economic activity is a natural objective process characterized by certain peculiarities. The specificity of the implementation of the logistics concept in the foreign economic activity of motor transport enterprises is shown, namely: more intermediaries (freight forwarders and customs agents); foreign economic activity is mainly associated with large volumes of orders, which makes it possible to compensate for higher transportation costs; at the same time, international markets are characterized by a large degree of uncertainty, wider fluctuations in demand; financial arrangements may be less specific and documentation more complex. The logistic functions of motor transport enterprises of Ukraine under the conditions of activation of foreign economic activity are presented. The implementation of managerial logistics functions requires the internationalization of the distribution system, which provides for the formation of effective schemes of access to resources and consumers in an expanded economic space. As an objective of logistics management of the development of motor transport enterprises operating at the international level, the optimization of the movement of material and financial flows at the enterprise is presented by ensuring efficient management of transport, relations with customers and logistics centers, customs, the use of information support systems for decision-making and modern technologies, optimization of transport routes. The prerequisites that influence the processes of logistical management of foreign economic activity and the main problems that complicate the process of organizing the logistics system in the case of foreign economic activity of motor transport enterprises of Ukraine are considered. The presented research focuses on the enrichment of scientific understanding of modern economic processes by comprehending, theoretical generalization and structuring of problems of realization of logistic functions in the conditions of intensification of foreign economic activity of motor transport enterprises as a factor of increase of their competitiveness in foreign markets.

**Keywords:** logistics, international logistics, foreign economic activity, globalization, motor transport enterprises, logistics functions.

## РОЗДІЛ 5

# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 332.12:338.432

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-19>**Козловський С. В.**

Донецький національний університет імені Василя Стуса

**Козловський В. О.**

Вінницький національний технічний університет

**Козловський А. В.**

Вінницький навчально-науковий інститут

Тернопільського національного економічного університету

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Головним чинником розвитку економіки є кадри, особливо у тих галузях економіки, які є провідними в державі. Метою даного дослідження є розроблення моделі та організаційної структури управління відділом кадрового моніторингу, на який покладається завдання забезпечення ефективної кадрової політики на сільськогосподарських підприємствах, а також в організаціях як одного з напрямів гарантування економічної безпеки аграрної галузі. У результаті дослідження визначено основні цілі кадрової політики, сформовано положення кадрової політики в аграрній галузі, що дасть змогу забезпечити економічну безпеку. Зроблено прогнозування середньооблікової кількості штатних працівників в аграрній галузі України. Визначено критерії розвитку кадрового потенціалу в аграрній галузі на прикладі Вінницької області.

**Ключові слова:** кадри, кадрова політика, аграрна галузь, економічна безпека, прогнозування, модель, організаційна структура управління.

**Постановка проблеми.** Стратегічна мета розвитку аграрної галузі – забезпечення стійкого економічного зростання і підвищення якості життя всіх верств населення. У складних соціально-економічних умовах розвитку аграрної галузі України забезпечення конкурентоспроможності та ефективності аграрної галузі багато в чому залежить від організації ефективної кадрової політики. Ця мета визначає і самий зміст кадрової політики.

Кадрова політика підприємств і організацій, що утворюють аграрну галузь, – це сукупність напрямів, форм, методів і організаційного механізму реалізації кадрової роботи, спрямованих на формування оптимальних кількісних і якісних параметрів розвитку кадрового потенціалу, забезпечення сприятливих економічних і соціально-психологічних умов для створення працездатного і згуртованого трудового колективу, здатного оперативно і на високому професійному рівні вирішувати будь-які поточні і стратегічні завдання.

Своєю чергою, кадрова політика будь-якої структури аграрної галузі – це індивідуальна її модель, яка повинна розроблятися відповідно до концепції та механізму формування і реалізації кадрової політики в аграрній галузі України. Ці два процеси мають бути тісно взаємопов'язаними і взаємозалежними, тому формування ефективної кадрової політики аграрних підприємств і організацій залежить від механізму реалізації кадрової політики аграрної галузі конкретного регіону та України загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як відомо, проблеми досягнення економічної безпеки держави, регіонів, окремих галузей економіки, а також дослідження питань кадрової політики, пов'язаних із цією проблемою, відображено

в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Серед зарубіжних дослідників роль соціально-демографічних чинників, зокрема й певних аспектів демографічної стійкості, у забезпеченні економічного розвитку ґрунтовно вивчали Д.Е. Блум [1; 2], А.К. Келлі [3], Т. Лінд [4], Б. Малмберг [4], П.Е. Робертсон [5], Ю. фон Хаген [6], Р.М. Шмідт [3], Дж.Д. Сакс [2], Р.Б. Фріман [1]. Серед вітчизняних дослідників проблематики внесок зробили О.М. Гладун [7], С.В. Козловський [8], І.О. Курило [9], Е.М. Лібанова [10], А.І. Романюк [7], Л.В. Шаульська [11] тощо.

Разом із тим ще не всі проблеми, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки держави і насамперед її аграрної галузі, знайшли своє теоретичне та практичне вирішення, особливо в аспекті дослідження проблем формування оптимальної та ефективної кадрової політики.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розроблення моделі й організаційної структури управління відділом кадрового моніторингу, на який покладається завдання забезпечення ефективної кадрової політики на сільськогосподарських підприємствах та в організаціях як одного із напрямів гарантування економічної безпеки аграрної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Основними цілями кадрової політики, яка має бути адаптована до умов діяльності конкретних підприємств і організацій, є такі [11; 12]:

- формування, збереження і розвиток кадрового персоналу аграрних підприємств і організацій;
- удосконалення системи управління персоналом;
- оптимізація чисельності персоналу з урахуванням результатів соціально-економічного аналізу використання трудового потенціалу та вирі-

шення поточних завдань діяльності підприємства чи організації;

- забезпечення високої продуктивності й ефективності праці працівників;
- задоволеність працюючого персоналу підприємства чи організації;
- створення сприятливих соціально-трудова відносин у колективі;
- забезпечення цілеспрямованості в роботі кожного працівника на досягнення мети підприємства чи організації;
- забезпечення поточної і перспективної економічної стабільності підприємства чи організації і високого економічного забезпечення їхніх працівників;
- соціально-економічний розвиток сільських територій для забезпечення відтворення кадрового потенціалу аграрної галузі тощо.

Кадрова політика повинна будуватися на таких положеннях:

- персонал є основною конкурентною перевагою будь-якого підприємства чи організації;
- значення створення високопрофесійного згуртованого колективу для досягнення поставленої цілі постійно зростає;
- результати діяльності підприємства чи організації залежать від трудового внеску кожного працівника, його професійно-кваліфікаційного рівня, ступеня мотивації праці і трудових зусиль;
- раціональна організація праці на кожному робочому місці і в кожному структурному підрозділі є необхідною для досягнення працівниками найвищих результатів трудової діяльності;
- достатня й об'єктивна винагорода трудового внеску кожного працівника;
- безперервний інноваційний розвиток як підприємства (організації), так і його трудового потенціалу.

Як і будь-яка система, кадрова політика має ґрунтуватися на певних принципах. Найбільш важливими принципами, що забезпечують ефективність кадрової політики, є:

- принцип комплексності, що передбачає комплексне вирішення питань кадрової політики в межах підприємства чи організації;
- принцип безперервності розвитку кадрової політики, що забезпечує можливість реагування на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства чи організації;
- система соціально-трудова відносин повинна будуватися на основі взаємної довіри, поваги й уваги;
- поступальний розвиток підприємства чи організації забезпечується рівнем розвитку трудового потенціалу кожного працівника, зокрема його професійного, творчого та особистісного складників;
- здійснення інвестування в розвиток персоналу за рахунок коштів підприємства чи організації в різних формах з урахуванням індивідуальних потреб працівника;
- створення стимулюючих умов для трудової діяльності кадрової еліти підприємства чи організації, забезпечення її професійного і кар'єрного зростання;
- створення системи кадрового резерву за рахунок високопрофесійних фахівців та випускників навчальних закладів;
- постійне оновлення складу персоналу підприємства чи організації за рахунок молодих фахівців та направлення їх на навчання за рахунок коштів підприємства чи організації;

- розвиток персоналу в напрямі створення згуртованого колективу, здатного до колективної роботи, мотивованого на кінцеві результати діяльності підприємства чи організації;
- відповідальність кожного працівника за якість та результати своєї праці;
- ефективність роботи підприємства чи організації – це результат колективної праці всього колективу.

Кадрова політика повинна забезпечувати [13]:

- якісний кадровий відбір і підбір персоналу;
- безперервний розвиток усіх категорій працівників підприємства чи організації;
- побудову раціональної системи професійного руху кадрів;
- раціональну розстановку персоналу по робочих місцях з урахуванням виробничих потреб та індивідуальних особливостей працівників;
- створення сприятливих психофізіологічних умов праці, що забезпечують збереження здоров'я і високу працездатність персоналу;
- розроблення системи різноманітних соціальних пільг і соціальних гарантій для працівників;
- підвищення рівня і гнучкості корпоративної культури.

Авторські прогнози чисельності середньооблікової кількості штатних працівників в аграрній галузі України наведено на рис. 1 (наведено також лінію тренду (поліноміальна апроксимація) з достовірністю прогнозу  $R^2 = 0,921$ ) [12].

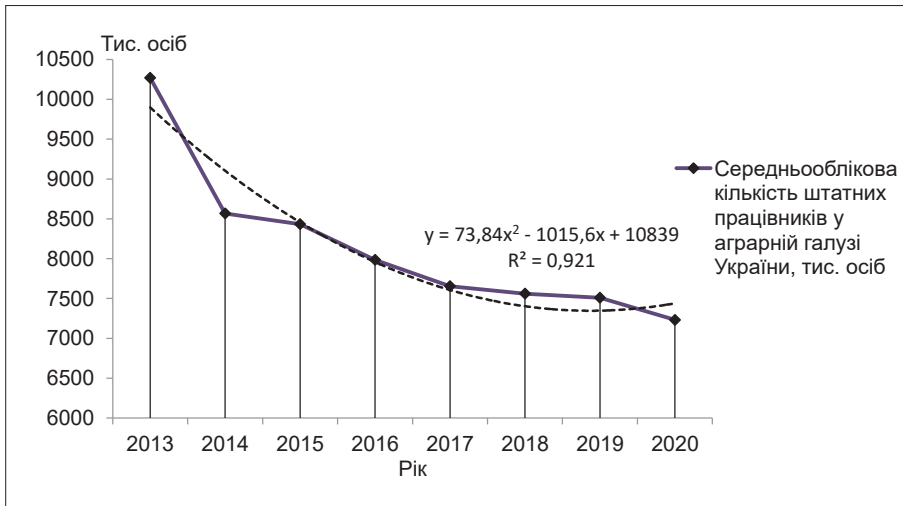
З рис. 1 можна констатувати постійне скорочення чисельності штатних працівників в аграрній галузі України протягом 2013–2018 рр. Така тенденція може свідчити про виникнення загрози економічній безпеці аграрної галузі України. Для зменшення цієї загрози потрібно підвищити увагу до проблеми кадрового забезпечення аграрної галузі, що зумовлює необхідність ефективного управління процесом відтворення кадрів аграрної сфери в рамках затвердженої регіональної та державної аграрної політики.

Прогнозні розрахунки, зроблені автором, свідчать про загострення в найближчому періоді проблеми кадрового забезпечення аграрної галузі потрібними фахівцями. Розрахунки показують, що в найближчому майбутньому попит на робочу силу в сільській місцевості буде підвищуватися. Це зумовлює необхідність ефективного управління процесом відтворення кадрів у рамках державної та регіональної кадрової політики АПК.

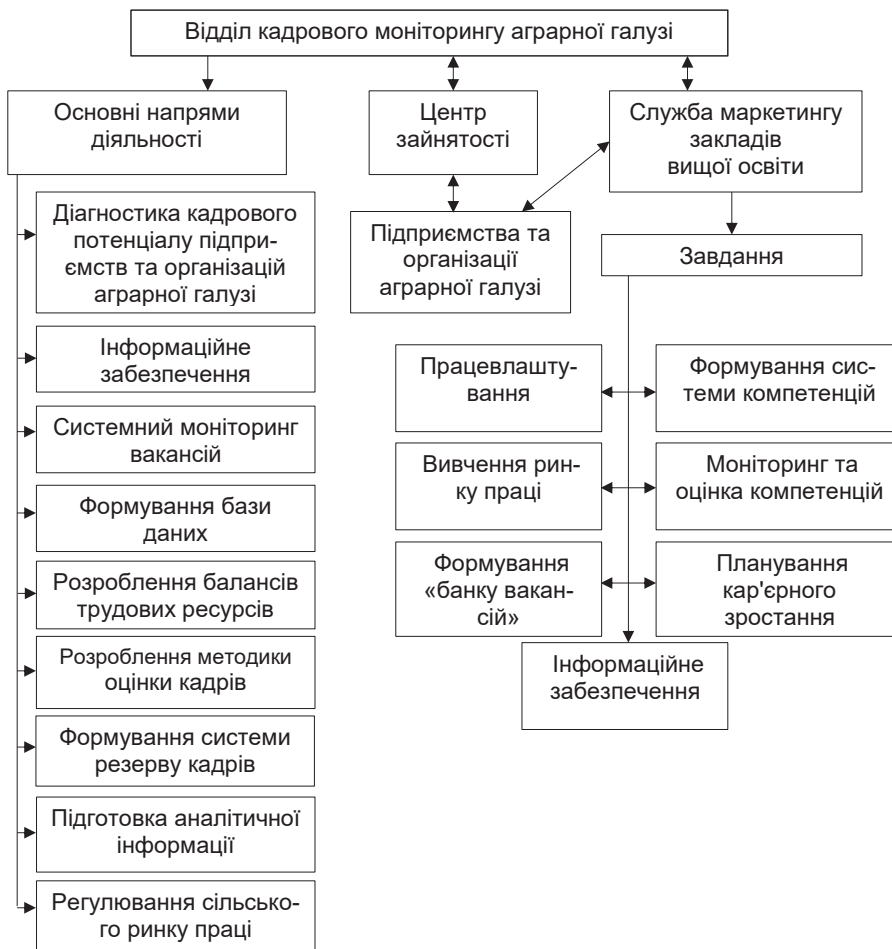
У зв'язку із цим, з огляду на напрями розвитку економіки Вінницької області, необхідно [12]:

- зробити розрахунок потреби АПК області в трудових ресурсах у розрізі спеціальностей і професій на той чи інший період часу, для чого в Департаменті агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Вінницької облдержадміністрації створити відділ кадрового моніторингу (рис. 2);
- налагодити цілеспрямовану підготовку та перепідготовку наявного сільського населення;
- продовжити практичну реалізацію цільових програм щодо забезпечення сталого розвитку сільських територій та підвищення якості життя сільського населення.

Відсутність у регіонах раціональної системи діагностики кадрового потенціалу аграрної галузі суттєво ускладнює якісне вирішення проблеми забезпечення аграрної галузі кваліфікованими кадрами і формування ефективної кадрової політики загалом. Ось чому одним із найважливіших напрямів ефективного управління кадровими про-



**Рис. 1. Прогнозування середньооблікової кількості штатних працівників в аграрній галузі України**  
 цесами в аграрній галузі на регіональному рівні є



**Рис. 2. Модель і організаційна структура регіонального відділу кадрового моніторингу аграрної галузі Вінницької області**

створення відділу кадрового моніторингу аграрної галузі.

Потреба в комплексному кадровому моніторингу аграрної галузі Вінницької області (як і будь-якого регіону) давно назріла і викликана такими основними обставинами:

- агровиробничим орієнтуванням регіону;
- критичною перспективою забезпечення кадрами у сільській місцевості;

- створенням більш сприятливих умов для реалізації програмних документів із розвитку сільського господарства, спрямованих на вирішення проблеми продовольчого забезпечення та економічної безпеки України;
- можливістю забезпечення не тільки короткострокової, а й середньострокової і довгострокової кількісної та якісної потреби аграрної галузі в кадрах;
- необхідністю постійного аналізу інформації про наявність та рух кадрів на підприємствах і в організаціях аграрної галузі та ін.

Наявна статистична інформація з кадрових питань є недостатньою для аналізу реальної ситуації в аграрній сфері. Жорстко регламентована статистична звітність через обмеженість кількості облікових показників з праці не дає змоги достатньою мірою аналізувати стан і виявляти динаміку змін кадрового складу аграрної галузі, величину потреби в кадрах, вимог до їхнього професійно-кваліфікаційного рівня і т. п. Такий комплексний аналіз можна проводити тільки за матеріалами конкретних підприємств та організацій.

Ось чому найбільш оптимальним організаційним варіантом є створення на базі Департаменту агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Вінницької облдержадміністрації відділу кадрового моніторингу аграрної галузі, який буде використовувати інноваційні кадрові та інформаційні технології. Вибір найбільш оптимального організаційного варіанту створення такого відділу та його науково-методичний супровід створять сприятливі умови для забезпечення мобільності, цілеспрямованості й ефективності кадрової політики.

На наше переконання, для поліпшення кадрового забезпечення та підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу аграрної

сфери економіки, а також удосконалення у цілому аграрної кадрової політики відділу кадрового моніторингу аграрної галузі доцільно створювати в кожному регіоні. Організація роботи відділу кадрового моніторингу повинна бути гнучкою по відношенню до змін ринкової ситуації як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, забезпечувати максимальну відповідність наданої інформації запитам користувачів, а також бути корисною для

управління кадровими процесами і регулювання кадровими ситуаціями, що постійно виникають в аграрній галузі загалом та на сільськогосподарських підприємствах та в організаціях.

Кадрове забезпечення аграрної галузі може відбуватися за двома основними варіантами: інерційним та інноваційним. З одного боку, можливий варіант інерційного розвитку, який дає змогу прогнозувати зниження кадрового потенціалу в сільському господарстві Вінницької області. Цьому варіанту сприяють: невисокий рівень соціально-економічного розвитку сільських територій, який відштовхує молодь від життя у сільській місцевості; низький рівень оплати праці у сільському господарстві тощо. Певною мірою й упровадження інноваційних технологій, що знижують трудомісткість виробництва сільськогосподарської продукції, також може сприяти загостренню соціальної напруги в сільській місцевості.

З іншого боку, інтенсивний розвиток сільського господарства, особливо тваринницької галузі, вимагає великої кількості кваліфікованих кадрів в АПК. Причому сільське господарство потребує як галузевих фахівців, так і менеджерів, які вміють своєчасно приймати ефективні та обґрунтовані рішення. Такий сценарій передбачає подальше зростання кадрового потенціалу аграрної галузі як за рахунок кількісних, так і якісних показників.

Тому пріоритетним завданням у сфері кадрової політики регіонального АПК має бути завдання формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити поступальний розвиток економіки на інноваційній основі. Для ефективного використання трудового потенціалу тут важливо не тільки зупинити відтік населення із сільської місцевості, а й залучити до аграрного виробництва нові високопрофесійні кадри.

Важливим напрямом формування висококваліфікованих кадрів для сільськогосподарських підприємств та організацій є створення ефективного соціально-економічного механізму мотивації праці всіх категорій працівників. Порівняно з існуючим механізмом мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах та організаціях може бути побудований на основі таких підходів:

- підвищення рівня і розширення структури видів матеріальної винагороди працівників залежно від їхнього трудового внеску;
- забезпечення стійкого розвитку сільських територій, урахувавши їхню роль і місце в забезпеченні продовольчої та економічної безпеки і незалежності країни;
- оптимізація соціально-психологічного клімату на підприємствах аграрної галузі;
- об'єднання економічних інтересів усіх категорій працівників;
- організація і підвищення значущості в органах управління аграрною сферою структур з управління персоналом, які повинні вміти глибоко аналізувати й оцінювати ситуацію, допомагати сільськогосподарським підприємствам та організаціям формувати потрібний кадровий потенціал, розробляти необхідні науково-практичні рекомендації, постійно контактуючи з навчально-науковими установами та закладами, тощо;
- залучення до інвестування у розвиток аграрної сфери та в навчання і підвищення кваліфікації працівників аграрної галузі та і членів їхніх родин, коштів товаровиробників тощо.

Відділ кадрового моніторингу аграрної галузі дасть змогу вирішити цілий комплекс взаємопов'язаних практичних завдань, а саме:

– створення системи постійної діагностики кадрового потенціалу підприємств і організацій аграрної галузі за кількісними та якісними показниками, що дасть змогу розробляти регіональні програми кадрового забезпечення на середньостроковий і довгостроковий періоди;

– розроблення, впровадження та використання інформаційних та комунікаційних технологій, що дадуть змогу всім працівникам, що шукають роботу, і роботодавцям отримати доступ до необхідної інформації про можливості працевлаштування на підприємствах та в організаціях аграрної галузі регіону;

– формування системи й організація проведення моніторингу вакансій (на основі систематизації та обробки інформації по вакансіях в аграрній сфері) й її інформаційне забезпечення (інформування пошукувачів роботи і випускників навчальних закладів про наявність вакансії, про можливий рівень заробітної плати і соціально-економічні умови, які надаються з боку роботодавців, про заходи державної підтримки молодих фахівців на селі та ін.);

– формування бази даних молодих фахівців, які закінчили навчальні заклади, збір відомостей про наявні робочі місця й умови трудової діяльності;

– створення бази даних щодо кадрового резерву фахівців аграрної галузі і керівників, оцінка їхнього потенціалу та розроблення програм їх підготовки й підвищення кваліфікації;

– планування потреби сільськогосподарських товаровиробників у персоналі з урахуванням напрямів модернізації та технологічного оновлення аграрної галузі;

– здійснення прогнозних розрахунків кількісної та якісної потреби кадрів для аграрної галузі регіону з урахуванням прогнозування попиту і пропозиції, а також ситуації, що складається на ринку праці;

– розроблення механізму взаємодії із закладами освіти;

– розроблення методики комплексної оцінки трудового потенціалу кадрів та результатів їхньої трудової діяльності, адаптованої (методики) до виробничо-економічних умов господарювання в регіоні;

– формування достовірної інформаційно-пошукової бази даних фахівців і робітників, що працюють в аграрній галузі;

– періодична підготовка аналітичної інформації за результатами кадрового моніторингу та інформування державних органів влади та місцевого самоврядування, які здійснюють регулюючі функції у сфері аграрного виробництва;

– забезпечення служби управління персоналом в органах управління аграрною галуззю висококваліфікованими фахівцями;

– розроблення програми формування резерву керівників і фахівців підприємств і організацій з обов'язковою професійною підготовкою і стажуванням;

– регулювання ринку праці в аграрній сфері та вдосконалення професійно-кваліфікаційного складу робочої сили в сільськогосподарському виробництві.

Потреба в працівниках аграрної галузі має визначитися на основі методів, які повинні включати аналіз рівня забезпеченості аграрних підприємств та організацій кадрами потрібної кваліфікації, аналіз ефективності використання працівників, формування плану підготовки та перепідготовки кадрів.

Авторська науково обґрунтована модель формування кадрового потенціалу, що враховує регіональні особливості розвитку аграрної галузі, базується на таких положеннях:

1. Формування системи професійних компетенцій для керівників і фахівців різного профілю. Сьогодні фахівець, щоб бути затребуваним, поряд із високим професійним рівнем підготовки повинен володіти сучасними інформаційними технологіями, навичками управління сільськогосподарською технікою, іноземними мовами; вміти управляти персоналом; бути здатним працювати в команді; виявляти відповідальність і самостійність під час вирішення як поточних, так і перспективних завдань.

2. Визначення ступеня відповідності освітніх програм підготовки фахівців, напрямів і профілів підготовки бакалаврів і магістрів за відповідними програмами реальним потребам сільськогосподарських товаровиробників і структур управління, відповідним посадам та професіям і необхідним для роботи на цих посадах компетенціям.

3. Удосконалення структури й обсягів потреби в кваліфікованих фахівцях і робітниках (кого готувати, для кого й як готувати, враховуючи перспективи розвитку аграрної галузі загалом).

4. Розроблення нормативів потреби в бакалаврах і магістрах аграрного виробництва за відповідними програмами підготовки.

5. Збалансування підготовки в навчальних закладах фахівців аграрного виробництва з потребами регіону в кадрах за посадами і спеціальностями.

6. Розроблення планів підготовки (у тому числі по роках) бакалаврів і магістрів для регіонального АПК, враховуючи кількість суб'єктів господарювання та їх організаційно-правові форми, обсяги виробництва і перспективи розвитку, ступінь і перспективи комплексного розвитку сільської місцевості тощо.

7. Створення надійної системи інформаційного забезпечення.

Раціональність та ефективність діяльності відділу кадрового моніторингу багато в чому буде визначатися обґрунтованістю використовуваних методик діагностики персоналу і систем показників, які мають бути адаптовані для вирішення конкретних завдань розвитку аграрного виробництва з урахуванням регіональної специфіки [14].

Відділ кадрового моніторингу, з одного боку, повинен здійснювати постійний активний пошук, збирання й обробку інформації з підприємств та організацій аграрної галузі, а з іншого – формувати базу даних про потенційних працівників (кандидатів), у тому числі про випускників закладів вищої освіти. База даних повинна містити інформацію про всіх сільськогосподарських товаровиробників. Потреби окремої особи (працівника) або сільськогосподарського підприємства чи організації в достовірній та повній інформації повинні відображатися у відповідному інформаційному запиті.

Як відомо, кадровий потенціал аграрної галузі в регіонах формують переважно заклади вищої освіти, відіграючи тим самим важливу роль в їхньому інноваційному розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності. Ось чому найважливіші напрями кадрової політики аграрної галузі на рівні регіону повинні бути узгоджені і взаємопов'язані з діяльністю вищих навчальних закладів, що пови-

сно стати однією з функцій створюваного регіонального відділу кадрового моніторингу.

Такий підхід зумовлює взаємозалежну потребу у формуванні та розвитку спеціалізованої та цілеспрямованої служби маркетингу у вищих навчальних закладах для посилення керованості процесами кадрового забезпечення аграрної галузі регіону. Служба маркетингу вищих навчальних закладів (або служба сприяння працевлаштуванню випускників) має працювати у тісній взаємодії з регіональним відділом кадрового моніторингу і повинна вирішувати такі завдання:

- розроблення та реалізація механізму працевлаштування випускників з урахуванням регіональних особливостей та його інформаційне забезпечення;

- вивчення регіонального ринку праці та освітніх послуг;

- формування системи сучасних компетенцій для підготовки працівників аграрної галузі з урахуванням вимог роботодавців і узгодження їх із навчальними планами з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підготовлених бакалаврів і магістрів;

- розроблення збалансованої цінової політики на освітні послуги;

- аналіз, оцінка і прогноз ринку праці в аграрній сфері, формування банку вакансій робочих місць;

- дослідження ринку потреби в кваліфікованих кадрах та виявлення обсягу і структури вакансій;

- моніторинг і комплексна оцінка професійних компетенцій і здібностей бакалаврів або магістрів;

- інформаційне забезпечення процесу працевлаштування;

- індивідуальна підготовка і підбір молодих фахівців за запитами роботодавців та ін.

У рамках регіональної кадрової політики відділ кадрового моніторингу дасть змогу забезпечити аграрну галузь економіки достовірною інформацією про стан та напрями розвитку кадрового потенціалу, відстежувати тенденції, контролювати зміни і прогнозувати потребу в кадрах, обґрунтовано вирішувати питання працевлаштування, забезпечуючи тим самим високий рівень економічної безпеки аграрної галузі України.

**Висновки і пропозиції.** Забезпечення економічної безпеки аграрної галузі неможливе без створення дієвого механізму управління кадровою політикою. Для цього запропоновано створення відділу кадрового моніторингу аграрної галузі, розроблено модель його діяльності, організаційну структуру та обґрунтовано основні напрями діяльності цього відділу. Робота відділу дасть змогу забезпечити аграрну галузь достовірною інформацією про стан та напрями розвитку кадрового потенціалу на підприємствах та в організаціях галузі, відстежувати тенденції розвитку галузі, контролювати зміни і прогнозувати потреби в кадрах, обґрунтовано вирішувати питання працевлаштування молодих фахівців тощо. Розроблена модель відділу кадрового моніторингу аграрної галузі є найбільш оптимальним способом ефективного управління кадровою політикою в аграрній галузі і дасть змогу забезпечувати достатній рівень економічної безпеки аграрної галузі як на регіональному, так і державному рівні.

**Список використаних джерел:**

1. Bloom D.E., & Freeman R.V. Economic Development and the Timing and Components of Population Growth. *Journal of Policy Modeling*. 1988. Vol. 10(1). P. 57–81.
2. Geography, demography, and economic growth in Africa / D.E. Bloom et al. Brookings papers on economic activity. 1998. Vol. 2. P. 207–295.
3. Kelley A.C. & Schmidt R.M. Aggregate population and economic growth correlations: the role of the components of demographic change. *Demography*. 1995. Vol. 32(4). P. 543–555.
4. Lindh T., Malmberg B. Age structure and inflation – a Wicksellian interpretation of the OECD data. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 1998. Vol. 36(1). P. 19–37.
5. Robertson P.E. Why the tigers roared: capital accumulation and the East Asian miracle. *Pacific Economic Review*. 2002. Vol. 7(2). P. 259–274.
6. Hagen J. von, Walz U. Social security and migration in an ageing Europe. Politics and Institutions in an Integrated Europe. 1995. Vol. 1. P. 177–192.
7. Романюк А.І., Гладун О.М. Демографічні тенденції в Україні: минуле, сьогодні і майбутнє. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3. С. 21–42.
8. Козловський С.В., Рудковський О.В., Козловський А.В. Концепція управління стійкістю сучасної економічної системи як основа забезпечення її розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 4–8.
9. Курило І.О. Народжуваність та материнство в Україні: регіональний аспект. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 65–79.
10. Либанова Э.М. Демографические сдвиги в контексте социального развития. *Демографія та соціальна економіка*. 2014. № 1. С. 9–23.
11. Шаульська Л.В. Умови розвитку трудового потенціалу. *Економіст*. 2009. № 2. С. 11–27.
12. Економічна безпека аграрної галузі України в умовах інституційних трансформацій : монографія / С.В. Козловський та ін. Вінниця : Твори, 2019. 272 с.
13. Козловський С.В., Мазур Г.Ф., Непиталиук А.В. Демографічна стійкість суспільства як основа економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 14–19. DOI: <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6806.2019.10.14>.
14. Козловський С.В., Жураківський Є.С. Інноваційна державна політика забезпечення регіональної економічної безпеки аграрної галузі України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4(24). С. 64–73.
15. Serhii Kozlovskiy, Roman Grynyuk, Olga Baltremus and Anna Ivashchenko (2017). The methods of state regulation of sustainable development of agrarian sector in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management* (open-access), 15(2-2), 332-343. DOI :10.21511/ppm.15(2-2).2017.03.

**References:**

1. Bloom, D. E., & Freeman R. B. (1988). Economic Development and the Timing and Components of Population Growth. *Journal of Policy Modeling*, vol. 10 (1), pp. 57–81.
2. Bloom, D. E., Sachs, J. D., Collier, P., & Udry, C. (1998). Geography, demography, and economic growth in Africa. *Brookings papers on economic activity*, vol. 2, pp. 207–295.
3. Kelley, A. C., & Schmidt, R. M. (1995). Aggregate population and economic growth correlations : the role of the components of demographic change. *Demography*, vol. 32 (4), pp. 543–555.
4. Lindh, T., & Malmberg, B. (1998). Age structure and inflation – a Wicksellian interpretation of the OECD data. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 36 (1), pp. 19–37.
5. Robertson, P. E. (2002). Why the tigers roared: capital accumulation and the East Asian miracle. *Pacific Economic Review*, vol. 7 (2), pp. 259–274.
6. Hagen, J. von, & Walz, U. (1995). Social security and migration in an ageing Europe. *Politics and Institutions in an Integrated Europe*, vol. 1, pp. 177–192.
7. Romaniuk A.I., Gladun O.M. (2015). Demografichni tendencii v Ukraini: minule, siogodennia i maybutne. [Demographic trends in Ukraine: past, present and future]. *Demografia ta socialna ekonomika*, Vol. 3, pp. 21–42.
8. Kozlovskiy S.V., Rudkovskiy O.V., Kozlovskiy A.V. (2017). Konceptia upravlinnia stiykistu suchasnoy ekonomichnoy sistemoi yak osnova zabezpechinnia ii rozvitku. [The concept of managing the sustainability of the modern economic system as a basis for ensuring its development]. *Economika ta derjava*, Vol. 12, pp. 4-8.
9. Kurilo I.O. (2016). Narodjuvalnist ta materinstvo v Ukraini: regionalniy aspekt. [Fertility and motherhood in Ukraine: a regional dimension]. *Demografia ta socialna ekonomika*, Vol. 1, pp. 65–79.
10. Libanova E.M. (2014). Demograficheskie sdvigi v kontekste socialnogo razvitia. [Demographic shifts in the context of social development]. *Demografia ta socialna ekonomika*, Vol. 1, pp. 9–23.
11. Shaulska L.V. (2009). Umovi rozvitku trudovogo potencialu. [Conditions of development of labor potential]. *Economist*, Vol. 2, pp. 11-27.
12. Kozlovskiy S.V., Mazur H.F., Kozlovskiy V.O., Jurakovskiy E.S. (2019). Economicha bezpeka agrarnoi galuzi Ukraini v umovah instituciynih transformaciy. [Economic security of the agricultural sector of Ukraine in the context of institutional transformations]. *Vinnitsia, Tвори*.
13. Kozlovskiy S.V., Mazur H.F., Nepitaliuk A.V. (2019). Demograficha stiykist suspilstva yak osnova ekonomichnogo rozvitku. [Demographic sustainability of society as a basis for economic development]. *Economika ta derjava*, Vol. 10, pp. 14-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6806.2019.10.14>
14. Kozlovskiy S.V., Jurakovskiy E.S. (2016). Innovaciyna derjavna politika zabezpechinnia regionalnoi ekonomichnoy bezpeki agrarnoi galuzi Ukraini. [Innovative state policy of ensuring regional economic security of the agricultural sector of Ukraine]. *Economika i organizacia upravlinnia*, Vol. 4(24), pp. 64-73.
15. Serhii Kozlovskiy, Roman Grynyuk, Olga Baltremus and Anna Ivashchenko (2017). The methods of state regulation of sustainable development of agrarian sector in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management* (open-access), 15(2-2), 332-343. DOI: [doi:10.21511/ppm.15\(2-2\).2017.03](https://doi.org/10.21511/ppm.15(2-2).2017.03).

**Козловский С. В.**

Донецкий национальный университет имени Василя Стуса

**Козловский В. А.**

Винницкий национальный технический университет

**Козловский А. В.**

Винницкий учебно-научный институт

Тернопольского национального экономического университета

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

### Резюме

Главным фактором развития экономики являются кадры, особенно в тех отраслях экономики, которые являются ведущими в государстве. Целью данного исследования является разработка модели и организационной структуры управления отделом кадрового мониторинга, на который возлагается задача обеспечения эффективной кадровой политики на сельскохозяйственных предприятиях и в организациях как одного из направлений обеспечения экономической безопасности аграрной отрасли. В результате исследования определены основные цели кадровой политики, сформированы положения кадровой политики в аграрной отрасли, что позволит обеспечить экономическую безопасность. Сделано прогнозирование среднесписочной численности штатных работников в аграрной отрасли Украины. Определены критерии развития кадрового потенциала в аграрной отрасли на примере Винницкой области.

**Ключевые слова:** кадры, кадровая политика, аграрная отрасль, экономическая безопасность, прогнозирование, модель, организационная структура управления.

**Kozlovskyi Serhii**

Vasyl' Stus Donetsk National University

**Kozlovskyi Volodymyr**

Vinnitsia National Technical University

**Kozlovskyi Andrii**

Vinnitsa Educational and Scientific Institute

Ternopil National Economic University

## PROVISION ECONOMIC SECURITY AGRARIAN INDUSTRIES BASED ON THE IMPLEMENTATION MECHANISM OF MODERN PERSONNEL POLICY

### Summary

Due to the rapid deployment of global globalization processes, the intensification of competition in all world markets, the active advancement of Ukraine on the path of European integration, etc., our country faces the problem of ensuring effective protection of the national interests of the state in all areas of its activity and, above all, in its agrarian sector, which has a decisive influence on the economic and social development of the state. The main factor of economic development is the personnel, especially in those branches of economy which are the leading ones in the country. The purpose of this study is to develop a model and organizational structure for managing the HR department, which is tasked with ensuring an effective HR policy for agricultural enterprises and organizations as one of the areas for guaranteeing the economic security of the agricultural sector. As a result of the research, the main goals of the personnel policy were determined, and the provisions of the personnel policy in the agricultural sector were formed, which would allow to ensure economic security. The forecasting of the average number of full-time employees in the agricultural sector of Ukraine is made. The criteria of development of human resources in the agrarian industry are determined, based on the example of Vinnytsia region. The organizational structure of the regional department of personnel monitoring of the agrarian branch of Vinnitsa region has been formed. The possibility of introducing a department of personnel monitoring of the agricultural sector has been proposed and substantiated. The practical significance of the results obtained is that the theoretical provisions outlined in this paper and the practical conclusions drawn can be used in the activities of state authorities and local self-government. It is impossible to ensure the economic security of the agricultural industry without creating an effective mechanism for managing personnel policy. For this purpose, the creation of a department for personnel monitoring of the agrarian industry was proposed, the model of its activity, the organizational structure was developed, and the basic directions of activity of this department were substantiated. The work of the department will provide the agricultural industry with reliable information on the status and trends of human resources development at enterprises and organizations of the industry, monitor trends in the industry, monitor changes and forecast staffing needs, reasonably address the employment of young professionals, etc. The developed model of the department of personnel monitoring of the agricultural sector is the most optimal way of effective management of personnel policy in the agricultural sector and will allow to provide a sufficient level of economic security of the agricultural industry both at the regional and state level.

**Keywords:** personnel, personnel policy, agrarian industry, economic security, forecasting, model, organizational structure of management.



## РОЗДІЛ 6 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.131

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-20>

Бухтіарова А. Г.

Духно Ю. О.

Сумський державний університет

### СУЧАСНІ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ<sup>1</sup>

Прозорість діяльності державних органів у сфері публічних фінансів є однією з основних передумов стабільного розвитку демократичної країни та запорукою проведення ефективної державної політики. Відкритість публічної інформації дає змогу здійснювати громадський контроль, чим сприяє задоволенню інтересів населення та підвищенню рівня довіри до органів влади. Прозорість у діях публічної влади залежить безпосередньо від упровадження відкритих даних, які поліпшують якість та ефективність процесів публічного управління. Таке поліпшення можливе лише завдяки прийняттю рішень на основі повної, достовірної та актуальної інформації в публічному секторі, тому особливої актуальності набуває розроблення сучасних програм ефективності та прозорості публічних фінансів в Україні, на основі чого знижується ймовірність відмивання коштів та вчинення корупційних діянь.

**Ключові слова:** транспарентність, публічні фінанси, відкриті дані, індекс транспарентності, інформаційна відкритість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою дослідження транспарентності публічних фінансів займалися багато вітчизняних науковців, серед яких: А.А. Нечай, У.О. Олексій, С.В. Бардаш, Ю.Р. Баранюк, Л.В. Фокша, М.І. Карлін, О.В. Длугопольський, С.О. Корецька, М.В. Карасьова, Ю.О. Крохіна, В.Б. Тропіна, А.В. Хмельков, О.О. Молдаван та ін. Серед зарубіжних учених, що досліджували сутність публічних фінансів, слід виділити П.С. Джейна, Дж.М. Б'юкенена, Р.А. Масгрейва та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість досліджень, сьогодні існує реальна потреба у розробленні та імплементації сучасних й ефективних програм підвищення прозорості публічних фінансів, які б сприяли подальшому розвитку фінансового сектору в Україні.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є аналіз сучасних програм підвищення прозорості публічних фінансів в Україні та оцінка їхньої ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** За умов високого рівня корупції в Україні виникає необхідність управління значними масивами інформації у сфері публічних фінансів для виявлення здійснених, існуючих та попередження майбутніх випадків незаконного використання ресурсів. Згідно зі Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [18], майже всі реформи чинять вплив на публічні фінанси, а всі міністерства з метою протидії корупції повинні використовувати інформаційні технології. Відкритість інформації має потужний антикорупційний ефект та здійснює сприятливий вплив на економічний розвиток. Тому прозорість публічних фінансів є чинником успішної реалізації реформування усіх сфер економіки України.

Відповідальним органом за створення найважливіших для населення наборів інформації державних структур є Державне агентство з питань

електронного врядування України [9]. За сприяння Агентства в Україні (вже вдруге у 2018 р.) проводиться найбільший щорічний національний конкурс інноваційних IT-проектів на основі відкритих даних Open Data Challenge [2].

Метою конкурсу є розроблення учасниками сервісів та продуктів із використанням відкритих даних, які зможуть вирішити певні суспільні проблеми. У 2018 р. в Україні на конкурс подано 190 заявок із 27 міст, та за результатами конкурсу визначено шість проектів-переможців (табл. 1), які розділили призовий фонд у сумі 2,5 млн грн. Оцінювали переможців за критеріями можливості використання відкритих даних, антикорупційного та соціального впливу, інноваційності та перспектив розвитку проекту.

Упровадження зазначених у таблиці проектів в Україні сприятиме розв'язанню багатьох проблем суспільства, бізнесу та держави (Регуляторна мапа України – у сфері місцевих публічних фінансів), а також допоможе заробити або заощадити мільйони гривень для української економіки.

Окрім потенційних ініціатив із розвитку сфери відкритих даних, слід розглянути також уже існуючі програми забезпечення прозорості публічних фінансів в Україні.

Прогресивним кроком на шляху до відкритості інформації стало впровадження в дію 2014 р. Єдиного державного вебпорталу відкритих даних України [12] за зразком подібних порталів інших країн (наприклад, data.gov США [7]), який надає можливість здійснювати пошук даних за групами (табл. 2) та розпорядниками інформації, а також за ключовими словами та форматами даних.

Така незначна кількість наборів пов'язана з тим, що в 2018 р. відбулося оновлення програмного забезпечення Єдиного державного вебпорталу відкритих даних. Усі набори даних, які були опубліковані до 8 серпня 2018 р. знаходяться у від-

<sup>1</sup> Дослідження виконане у рамках держбюджетної науково-дослідної роботи 0118U003585 «Формування системи забезпечення прозорості публічних фінансів як передумова боротьби з корупцією в Україні».

Таблиця 1

## Проекти – переможці національного конкурсу Open Data Challenge в Україні у 2018 р.

Назва проєкту	Короткий опис проєкту
Регуляторна мапа України	онлайн-сервіс з обробки та візуалізації інформації стосовно регуляторної діяльності органів місцевого самоврядування
Monitor.Estate	вебсервіс зі збору відкритих даних про нерухомість та оцінки юридичних ризиків у разі її купівлі/оренди
Прозора інфраструктура	портал відкритих даних про інфраструктуру, який надає інформацію про планування та виконання робіт
Greenval	сервіс для фермерів, що допомагає знайти безпечні агропрепарати
NORA	сервіс аналізу даних із відкритих джерел та виявлення неочевидних зв'язків між учасниками будівельного ринку
LvivCityHelper	чат-бот, який надає інформацію про діяльність комунальних підприємств, закладів культури, освіти та охорони здоров'я. Може цілком замінити телефонні гарячі лінії

Джерело: складено авторами на основі [19]

Таблиця 2

## Кількість наборів даних Єдиного державного вебпорталу відкритих даних України за групами станом на кінець січня 2019 р.

Кількість наборів даних порталу за групами					
Будівництво	3	Держава	39	Екологія	7
Економіка	11	Земля	5	Молодь і спорт	1
Освіта і культура	1	Охорона здоров'я	1	Податки	7
Сільське господарство	1	Соціальний захист	1	Стандарти	1
Транспорт	2	Фінанси	7	Юстиція	19

Джерело: складено авторами на основі [12]

Таблиця 3

## ТОП-5 найбільших трансакцій розпорядників коштів в Україні за січень 2019 р.

№	Платник	Одержувач	Дата	Сума, грн.
1	Пенсійний фонд України	Головне управління Пенсійного фонду України в м. Києві	04.01.2019	447 157 160
2	Одеська митниця Державної фіскальної служби	Управління Державної казначейської служби України в м. Одесі	14.01.2019	380 456 377,79
3	Пенсійний фонд України	Головне управління Пенсійного фонду України у Донецькій обл.	04.01.2019	366 889 970
4	Міністерство соціальної політики України	Головне управління Державної казначейської служби України Харківської обл.	22.01.2019	338 565 485,11
5	Одеська митниця Державної фіскальної служби	Управління Державної казначейської служби України в м. Одесі	15.01.2019	311 025 718,09

Джерело: складено авторами на основі [11]

критому доступі на старій версії порталу (<http://old.data.gov.ua/datasets>). Проте відтепер опублікування наборів інформації здійснюється на новому порталі.

У 2015 р. здійснено запуск Єдиного вебпорталу використання публічних коштів «Е-дата» (у 2017 р. відбувся перехід роботи порталу з тестового режиму у повноцінний), який став важливим інструментом для протидії корупції. Портал знаходиться у відкритому доступі, є безкоштовним та містить дані про використання коштів Пенсійного фонду, фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування, Державної фіскальної служби та інших структур. Натомість усі розпорядники коштів зобов'язуються публікувати необхідну інформацію на порталі. Це дає змогу здійснювати постійний моніторинг та оцінювати ефективність використання публічних коштів.

За допомогою порталу також можна відстежувати найбільші трансакції, здійснені розпорядниками коштів в Україні (табл. 3).

На сьогодні «Е-дата» – одна з найбільших відкритих баз даних в Україні. Підтвердженням цьому є статистичні дані про її діяльність у 2018 р., які відображено на рис. 1.

Партнером «Е-дата» є Пошуково-аналітична система «.007» [17] – вебсервіс обробки та візу-

ально зручного подання інформації щодо використання державних коштів, який є доступним і простим у використанні.

Пошуково-аналітична система «.007» надає своїм користувачам такі основні можливості:

- відстеження платежів бюджетних установ, тобто трансакцій, які проходять через Державну казначейську службу;

- пошук трансакцій за певним словом із призначення платежу (наприклад, «заробітна плата», «електроенергія» тощо);

- доступна функція контролю оплати договору Державною казначейською службою завдяки інтеграції E-data та ProZorro («.007» здійснює збір даних з E-data і відображає їх користувачам ProZorro. На сайті ProZorro завершені тендери містять посилання «Перевірити оплати», яке спрямує користувачів до сайту «.007», де зазначено список трансакцій із датами, сумами, призначеннями платежу та іншою інформацією);

- наявні відомості про кількість розпорядників бюджетних коштів, які звітують на офіційному порталі публічних фінансів E-data (у 2019 р. – 44 774 із 64 165 в Україні [17]) та про обсяги звітності, оприлюдненої на порталі E-data.

Додатково у сервіс включено постійний конкурс журналістських розслідувань «Е-розслідування», де можна переглянути роботи журналістів та активних громадян із розслідування фактів корупційних діянь, пов'язаних із використанням публічних коштів. Таким чином, відбувається підвищення рівня прозорості державних фінансів.

Нині в Україні функціонує відкритий ресурс – Система електронних публічних закупівель ProZorro [6], що надає доступ до даних про електронні тендерні торги, які були розпочаті з 31 липня 2016 р. Ресурс включає у себе портал ProZorro, модуль електронного аукціону (<http://bi.prozorro.org>) та центральну базу даних. Державні організації публікують тендери на замовлення, а учасники аукціону здійснюють торги за допомогою електронного модуля (попередньо зареєструвавшись). Модуль також виконує функцію відправки інформації до центральної бази даних та оприлюднення на порталі публічних закупівель та всіх майданчиках [6].

Станом на кінець січня 2019 р. ProZorro налічує 52 205 оголошених тендерів та 208 034 активних постачальників [6]. А за два роки роботи в ProZorro було здійснено 2,7 млн закупівель [1]. Зі стартом системи електронних закупівель відбулося значне підвищення прозорості державного сектору, що знайшло відображення в міжнародних винагородах:

- міжнародна премія World Procurement Awards Міністерству економічного розвитку і торгівлі України за розроблення і реалізацію електронної системи з унікальною будовою (Лондон, 18.05.2016) [3];

- система ProZorro стала переможцем щорічної премії ініціативи у сфері відкритого урядування Open Government Awards на саміті Open Government Partnership (Париж, 08.12.2016) [4];

- Європейський банк реконструкції і розвитку відзначив ProZorro як рекомендовану модель реформи державних закупівель [21].

У рамках ProZorro з 2016 р. функціонує електронна система «ProZorro.Продажі» для продажу державного майна, яка у квітні 2018 р. вийшла з пілотного проєкту й отримала статус державного підприємства [5]. «ProZorro.Продажі» забезпечує прозорість торгів та надає можливість контролю над продажами державі, бізнесу та громадськості.

Для усунення проблем та недоліків системи ProZorro було також здійснено запуск моніторингового порталу публічних закупівель DoZorro [1], де можна залишати відгуки або скарги. На порталі доступні шаблони заяв для оскарження в різні державні структури (Антимонопольний комітет України, Державну аудиторську службу, Рахункову палату України, Департамент захисту економіки Національної поліції України та ін.) [1]. Аргументовано оскаржені тендери повинні скасовуватися з оголошенням нових процедур закупівель замовниками.

У 2016 р. Державна фіскальна служба України вдосконалила Електронний кабінет платника податків [10], який має відкрити та приватну частину. Варто відзначити, що в закритій частині кабінету також міститься інформація з реєстрів операцій і трансакцій Системи електронного адміністрування ПДВ [20], де користувачі можуть знайти відомості про всі операції, зареєстровані в системі, перелік усіх операцій із ПДВ-рахунками

29 400 000	• кількість здійснених трансакцій
2 654 400 000 000	• загальна сума платежів, грн
46 421 416	• кількість документів, оприлюднених на порталі
47 233	• кількість створених кабінетів
20 000	• приблизна кількість відвідувачів на день

Рис. 1. Статистика діяльності Єдиного вебпорталу використання публічних коштів України у 2019 р.

Джерело: складено авторами на основі [11]

з описом (тип трансакції, загальна сума поповнення рахунку, списання коштів, заборгованість, дійсний залишок коштів на рахунку та ін.) та дані про суму перевищення ПДВ.

Система електронного адміністрування ПДВ стала вагомим кроком у боротьбі з корупцією, оскільки зробила неможливим формування фіктивних податкових кредитів для отримання незаконних бюджетних відшкодувань ПДВ, водночас збільшивши надходження даного податку до бюджету [8].

При Міністерстві юстиції України функціонує Кабінет електронних сервісів [15], де можна отримати інформацію з різних державних реєстрів та здійснити безоплатний запит на пошук даних з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань [14]. Для отримання інформації необхідно позначити деякі критерії пошуку.

Національним агентством з питань запобігання корупції в Україні було створено Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування [13], який призначений для спрощення подання працівниками сфери публічних фінансів своїх декларацій майнового стану, забезпечення доступу до них користувачам реєстру та полегшення процедури перевірки декларацій.

Експерти ТАРАС Project/Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах [16] здійснили прогноз відкритих даних до 2025 р. за трьома сценаріями розвитку: стагнація – стан відкритих даних не розвиватиметься; помірний прогрес – більшість наборів даних буде оприлюднено, якість та кількість користувачів дещо зростуть, помірно поліпшиться зручність використання; значний прогрес – усі набори даних будуть оприлюднені, їхня якість та зручність суттєво поліпшаться, а кількість користувачів істотно зросте (рис. 2).

**Висновки і пропозиції.** Отже, за останні роки Україна досягла великого успіху в оприлюдненні відкритих даних та сприянні їх ефективному використанню, а вітчизняні експерти прогнозують подальший розвиток зазначеної сфери. Сьогодні значна кількість інформації (реєстри підприємств, судових рішень, публічних трансакцій та ін.) стала доступною громадянам, громадським організаціям, представникам бізнесу та державних інституцій. Для всіх перелічених суб'єктів відкрита інформація надає більше можливостей у доступі до необхідних даних, які можна використати для розроблення програм розвитку держави чи окремих регіонів. Такі програми не тільки сприятимуть підвищенню рівня життя громадян, а й зможуть поліпшити імідж України з-поміж інших пропре-

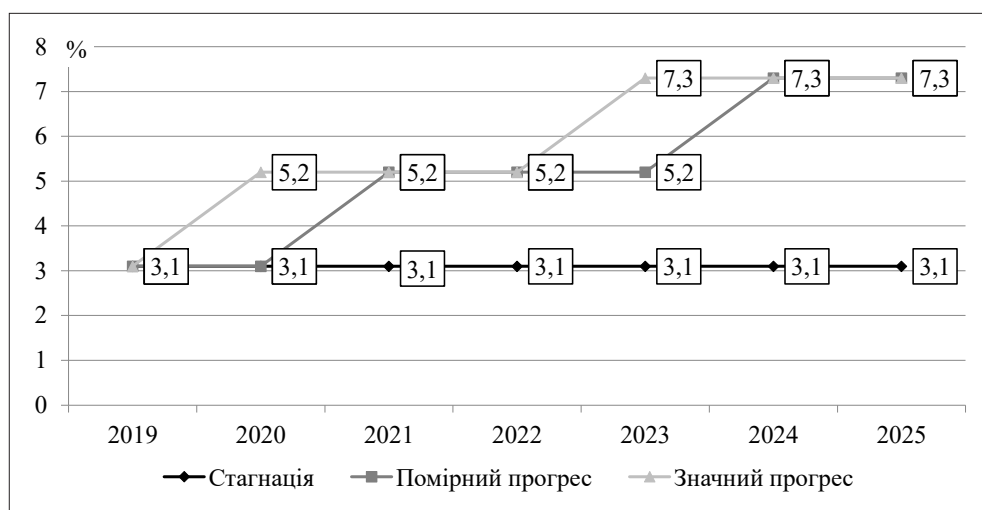


Рис. 2. Темпи зростання ринку відкритих даних в Україні за трьома сценаріями майбутнього

Джерело: складено авторами на основі [16]

сивних держав, в яких сфера відкритих даних розвивається досить успішно. Крім того, подальше поширення культури відкритості інформації допомагає у протидії корупції та попереджуватиме службові зловживання посадових осіб.

Розвиток відкритих даних має велике значення і для забезпечення стабільного зростання економіки держави. Наприклад, за допомогою діяльності системи електронних закупівель Prozorro зростає ефективність державних закупівель та відбувається економія державних коштів. Завдяки

відкритості та прозорості у відносинах між економічними суб'єктами знижується ймовірність відмивання коштів та вчинення корупційних діянь. А за умов підвищення доступу до інформації про ринок забезпечується рівна конкуренція між його суб'єктами, врівноважуються попит і пропозиція. Тобто впровадження концепції відкритих даних в Україні зможе допомогти у розв'язанні багатьох проблем суспільства, бізнесу та держави та зможе заощадити значні обсяги коштів для економіки України.

#### Список використаних джерел:

1. DoZorro Громадський контроль держзакупівель. URL: <https://dozorro.org/> (дата звернення: 12.11.2019).
2. Open Data Challenge. URL: <https://www.e.gov.ua/ua/projects/vidkriti-dani/open-data-challenge> (дата звернення: 10.11.2019).
3. ProZorro вдруге потрапила до шорт-листа World Procurement Awards 2017. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2178409-prozorro-vdruge-potrapila-do-sortlista-world-procurement-awards-2017.html> (дата звернення: 12.11.2019).
4. ProZorro отримала престижну міжнародну премію Open Government Awards 2016. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/249566015> (дата звернення: 12.11.2019).
5. ProZorro Продажі. URL: <https://prozorro.sale/> (дата звернення: 12.11.2019).
6. ProZorro Публічні закупівлі. URL: <https://www.prozorro.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2019).
7. The home of the U.S. Government's open data. URL: <https://www.data.gov/> (дата звернення: 12.11.2019).
8. Державна фіскальна служба. URL: <http://sfs.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2019).
9. Державне агентство з питань електронного урядування. URL: <https://www.e.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2019).
10. Електронний кабінет платника податків. URL: <https://cabinet.sfs.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2019).
11. Єдиний вебпортал використання публічних коштів E-Data. URL: <https://spending.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2019).
12. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2019).
13. Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. URL: <https://public.nazk.gov.ua/search> (дата звернення: 12.11.2019).
14. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> (дата звернення: 12.11.2019).
15. Кабінет електронних сервісів. URL: <https://kap.minjust.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2019).
16. Ковальчук А., Ханжин В., Кудлатський Я. Економічний потенціал відкритих даних для України. *TAPAS Project/Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах*. 2018. URL: <http://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/1524641131.pdf> (дата звернення: 12.11.2019).
17. Пошуково-аналітична система «007». URL: <https://www.007.org.ua> (дата звернення: 10.11.2019).
18. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. Дата оновлення: 12.01.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 12.11.2019).
19. Романенко Ю. Назвали переможців Open Data Challenge 2018. *Studway*. 2018. URL: <https://studway.com.ua/open-data-challenge-2018/> (дата звернення: 12.11.2019).
20. Система електронного адміністрування ПДВ. URL: <https://cabinet.sfs.gov.ua/help/seavat.html> (дата звернення: 12.11.2019).
21. Систему Prozorro оцінили в ЕБРР. *Фінансовий клуб*. URL: <https://finclub.net/news/sistemu-prozorro-otsenili-v-ebrr.html> (дата звернення: 10.11.2019).

## References:

1. DoZorro Hromadskyy kontrol derzhzakupivel [Public control of public procurement]. Available at: <https://dozorro.org/>. (accessed 12 November 2019).
2. Open Data Challenge. Available at: <https://www.e.gov.ua/ua/projects/vidkriti-dani/open-data-challenge>. (accessed 10 November 2019).
3. ProZorro vdruhe potrapyla do short-lysta World Procurement Awards 2017 [ProZorro is shortlisted for the 2017 World Procurement Awards shortlist]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2178409-prozorro-vdruge-potrapila-do-sortlista-world-procurement-awards-2017.html>. (accessed 12 November 2019).
4. ProZorro otrymala prestyzhnu mizhnarodnu premiyu Open Government Awards 2016. [ProZorro has won the prestigious International Open Government Awards 2016]. *Uryadovyy portal*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/249566015>. (accessed 12 November 2019).
5. ProZorro Prodazhi [ProZorro Sales]. Available at: <https://prozorro.sale/>. (accessed 12 November 2019).
6. ProZorro Publichni zakupivli [ProZorro Public procurement]. Available at: <https://www.prozorro.gov.ua/>. (accessed 12 November 2019).
7. The home of the U.S. Government's open data. Available at: <https://www.data.gov/>. (accessed 12 November 2019).
8. Derzhavna Fiskal'na Sluzhba [State Fiscal Service]. Available at: <http://sfs.gov.ua/>. (accessed 12 November 2019).
9. Derzhavne ahentstvo z pytan' elektronnoho vryaduvannya [State Agency for Electronic Governance]. Available at: <https://www.e.gov.ua/ua>. (accessed 10 November 2019).
10. Elektronnyy kabinet platnyka podatkov [The taxpayer's electronic cabinet]. Available at: <https://cabinet.sfs.gov.ua/>. (accessed 12 November 2019).
11. Yedynyy veb-portal vykorystannya publichnykh koshtiv E-Data [Unified web portal for the use of public E-Data funds]. Available at: <https://spending.gov.ua/>. (accessed 12 November 2019).
12. Yedynyy derzhavnyy veb-portal vidkrytykh danykh [Unified state open source web portal]. Available at: <https://data.gov.ua/> (accessed 12 November 2019).
13. Yedynyy derzhavnyy reyestr deklaratsiy osib, upovnovazhenykh na vykonannya funktsiy derzhavy abo mistsevoho samovryaduvannya [Unified State Register of Declarations of Persons Authorized to Perform State or Local Government Functions]. Available at: <https://public.nazk.gov.ua/search>. (accessed 12 November 2019).
14. Yedynyy derzhavnyy reyestr yurydychnykh osib, fizychnykh osib-pidpryyemstiv ta hromads'kykh formuvan' [Unified State Register of Legal Entities, Individual Entrepreneurs and Public Formations]. Available at: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>. (accessed 12 November 2019).
15. Kabinet elektronnykh servisiv [Cabinet of electronic services]. Available at: <https://kap.minjust.gov.ua/>. (accessed 12 November 2019).
16. Koval'chuk A., Khanzhyn V., Kudrats'ky Ya. (2018) Ekonomichnyy potentsial vidkrytykh danykh dlya Ukrayiny [Economic potential of open data for Ukraine]. *TAPAS Project / Prozorist' ta pidzvitnist' u derzhavnomu upravlinni ta posluhakh*. 2018. Available at: [http://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/152464\\_1131.pdf](http://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/152464_1131.pdf). (accessed 12 November 2019).
17. Poshukovo-analitychna systema «.007» [Search-analytical system «.007»]. Available at: <https://www.007.org.ua>. (accessed 10 November 2019).
18. Pro Stratehiyu staloho rozvytku «Ukrayina – 2020»: Ukaz Prezydenta Ukrayiny [On the Ukraine 2020 Sustainable Development Strategy: Presidential Decree]. 12.01.2015. № 5/2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. (accessed 12 November 2019).
19. Romanenko Yu. (2018) Nazvaly peremozhtsiv Open Data Challenge 2018 [Named the winners of the Open Data Challenge 2018]. *Studway*. 2018. Available at: <https://studway.com.ua/open-data-challenge-2018/>. (accessed 12 November 2019).
20. Systema elektronnoho administruvannya PDV [System of electronic VAT administration]. Available at: <https://cabinet.sfs.gov.ua/help/seavat.html>. (accessed 12 November 2019).
21. Systemu Prozorro otsenyly v EBRD [The Prozorro system was evaluated by the EBRD]. *Finansovyy klub*. Available at: <https://finclub.net/news/sistemu-prozorro-otsenili-v-ebrr.html>. (accessed 10 November 2019).

Бухтиарова А. Г.

Духно Ю. А.

Сумский государственный университет

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРОЗРАЧНОСТИ ПУБЛИЧНЫХ ФИНАНСОВ В УКРАИНЕ

### Резюме

Прозрачность деятельности государственных органов в сфере публичных финансов является одной из основных предпосылок стабильного развития демократической страны и залогом проведения эффективной государственной политики. Открытость публичной информации позволяет осуществлять общественный контроль, способствует удовлетворению интересов населения и повышению уровня доверия к органам власти. Прозрачность в действиях публичной власти зависит непосредственно от внедрения открытых данных, которые улучшают качество и эффективность процессов публичного управления. Такое улучшение возможно лишь благодаря принятию решений на основе полной, достоверной и актуальной информации в публичном секторе, поэтому особую актуальность приобретает разработка современных программ эффективности и прозрачности публичных финансов в Украине, на основе чего снижается вероятность отмывания средств и совершения коррупционных деяний.

**Ключевые слова:** транспарентность, публичные финансы, открытые данные, индекс транспарентности, информационная открытость.

**Buhtiarova Alina**  
**Dukhno Julia**  
 Sumy State University

## MODERN PROGRAMS TO INCREASE THE EFFICIENCY AND TRANSPARENCY OF PUBLIC FINANCES IN UKRAINE

### Summary

A prerequisite for active economic development in any country is the efficient use of its financial resources. Therefore, the main task of the state and local authorities is to create and ensure the functioning of an effective financial system of the state. It is possible to achieve efficiency through quality management of public finances, which ensures the creation, distribution, and use of public centralized and decentralized funds, which is a prerequisite for the performance of functions entrusted to them by the state and local governments. Corruption in Ukraine substantially exceeds the European average level, which makes this problem one of the key obstacles for effective reform of socio-economic relations to promote European values and ensure sustainable economic growth. In our view, corruption should be interpreted as a complex phenomenon, the content of which is determined by both economic laws and socio-political processes. The purpose of the article is to analyze modern public finance transparency programs in Ukraine and evaluate their effectiveness. Transparency of the activities of public authorities in the sphere of public finances is one of the main prerequisites for the stable development of a democratic country and the key to effective public policy. The openness of public information enables public control, which contributes to satisfying the interests of the population and increasing the level of trust in the authorities. Transparency in public authority actions depends directly on the implementation of open data that improves the quality and efficiency of public administration processes. Such improvement is only possible through decision-making based on complete, reliable and up-to-date information in the public sector. That is why the development of public finance efficiency and transparency programs in Ukraine is of particular relevance. That is, the introduction of the open data concept in Ukraine will help to solve many problems of society, business, and the state and can save considerable amounts of money for the economy of Ukraine and reduce the probability of money laundering and corruption.

**Keywords:** transparency, public finances, open data, transparency index, information openness.

УДК 336.72

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-21>

**Ліснічук О. А.**  
**Матвіюк Т. О.**

Університет державної фіскальної служби України

## БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У статті розглянуто сутність понять «бюджетно-податкова політика» та «фіскальна політика», їхній вплив на соціально-економічний розвиток країн. Проведено паралель між даними поняттями, визначено спільне та відмінне у їх трактуванні. Розглянуто інструменти реалізації фіскальної політики, які застосовуються в Україні та зарубіжних країнах, проведено їх порівняння. Окреслено в розрізі інструментів доходи бюджету, податкові надходження, видатки та їхній вплив на розвиток державних фінансів. Проаналізовано вплив бюджетно-податкових інструментів на інвестиційний клімат у країні. Розглянуто систему органів загальної компетенції, котрі долучені до здійснення фіскальної функції держави. Зазначено цілі фіскальної політики залежно від того, в якому стані перебуває економіка країни. Проаналізовано напрями бюджетно-податкової політики, враховуючи макро-, мезо- та мікрорівень.

**Ключові слова:** бюджетно-податкова політика, фіскальна політика, доходи бюджету, видатки бюджету, система оподаткування, інноваційна діяльність, інвестиційний клімат.

**Постановка проблеми.** Однією з головних умов соціально-економічного розвитку України та зарубіжних країн є ефективна бюджетно-податкова політика. За допомогою впливу на господарську діяльність і фінанси, а також через бюджетно-перерозподільні процеси формується інвестиційний клімат у країні, створюються умови для реалізації соціально-економічних і політичних функцій держави. Фіскальна політика є одним із найскладніших напрямів державного фінансового регулювання, адже від неї залежить як наповнення державного бюджету, так і добробут громадян, які сплачують податки. Сьогодні з урахуванням різних внутрішніх та зовнішніх чинників та в умовах нестабільної фінансово-економічної ситуації Україна як сучасна європейська держава повинна спрямовувати свою бюджетно-податкову політику на досягнення максимально ефективного

використання інструментів та з огляду на досвід зарубіжних країн.

У цьому контексті потрібно проаналізувати теоретичні засади сутності бюджетно-податкової та фіскальної політики, її інструментів та ефективності цієї системи загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування та реалізації вітчизняної бюджетно-податкової політики займалися Т. Александрюк, Л. Гаврилова, Т. Корягіна, О. Ракул, О. Рускіна, М. Слатвінська, Б. Ярема та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Ураховуючи глобалізаційні процеси та значні коливання економіки як у світовому масштабі, так і в українських реаліях, необхідним залишається визначення напрямів імплементації зарубіжного досвіду у сфері бюджетно-податкової політики на український лад.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження спільних та відмінних рис у трактуванні бюджетно-податкової та фіскальної політик, їхній вплив на економічний розвиток зарубіжних країн та України.

**Виклад основного матеріалу.** На даному етапі розвитку суспільних відносин, урахувавши економічну нестабільність України, існує гостра потреба в усуненні структурних дисбалансів функціонування системи державних фінансів. Необхідними є стабілізація швидкого галопуючих фінансових процесів в умовах глобалізації та запровадження змін напрямів реалізації бюджетно-податкової політики шляхом осучаснення механізмів та інструментарію.

Бюджетно-податкова політика є частиною фінансової політики держави. У фінансовій політиці найкраще відображено суспільні інтереси та їх пріоритетність. З одного боку, фінанси опосередковують рух реально створеного валового внутрішнього продукту, а з іншого – вони можуть виступати чинником стимулювання або сповільнення економічного зростання [12, с. 76].

Першість у трактуванні фіскальної політики належить Дж. Кейнсу. У праці «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» він визначив її як «інструмент державного регулювання економіки» і зазначив, що державні видатки здійснюються з державного бюджету, який здебільшого наповнюється податковими надходженнями. Його думка тяжіла до того, що саме посередництвом фіскальної політики держава виконує основні функції щодо регулювання макроекономічних процесів та явищ ринкової економіки [11, с. 57].

Проводячи ототожнення фіскальної політики з бюджетно-податковою часто розглядають останню як систему заходів уряду, які спрямовані на зміни в державних видатках, оподаткуванні та бюджетоутворенні для забезпечення прискореного економічного зростання з повною зайнятістю і стабільними цінами.

Грань між цими двома поняттями дійсно тонка, але вона все ж існує. Якщо розглядати їх із позиції організації процесу управління фінансовими ресурсами держави для виконання її функцій, то фіскальна політика має дещо ширший фрейм виходячи з етимології та семантики цього визначення, оскільки включає ще й соціальний складник. Вплив на останній здійснюється не лише через видатки бюджету, а й через управління позабюджетними цільовими фондами. Останні, будучи позабюджетними та формуючись за рахунок внесків, не є складниками бюджетно-податкової політики, й їх природа – конкретно визначений соціальний напрям витрачання коштів. В умовах, коли позабюджетні фонди є одним із вагомих інструментів перерозподілу фінансових ресурсів та виконання соціальної функції фінансів, вони не можуть залишатися поза увагою фіскальної політики держави. Останнім часом, урахувавши демографічну ситуацію в країнах, вагомий дефіцит пенсійного фонду, а також частку пенсіонерів, які зайняті на ринку праці, доцільним убагацьється дослідження саме фіскальної політики (а не бюджетно-податкової) як базового інструменту регулювання економіки. Застосування цього терміна дасть можливість більш глобально підходити до дослідження впливу фіскальної політики на соціально-економічні процеси в країні [11, с. 58].

Державна фіскальна політика на будь-якому етапі розвитку суспільства відіграє суттєву роль, особливо в умовах економіко-соціальної неста-

більності. Здійснювані в Україні реформи та, як наслідок, соціально-економічні трансформації потребують зміцнення економічної ситуації й підвищення рівня довіри суспільства до урядових рішень і програм та їх підтримки. За цих умов стають надзвичайно актуальними гнучкість державної фіскальної політики щодо зовнішніх чинників та спроможність влади трансформувати та підлаштовувати її з огляду на процеси, які відбуваються всередині країни [9, с. 144].

У незалежній Україні потреба у фіскальній політиці з'явилася наприкінці ХХ ст. під час створення національного економічного простору і, відповідно, власних фінансових ресурсів шляхом формування бюджетної та податкової систем. Здійснення фіскальної політики можливе завдяки концентрації в руках держави значних фінансових ресурсів. У розвинених країнах держава акумулює 40–55% ВВП, що дає змогу формувати ринок товарів і послуг, спрямовувати значні кошти на розвиток інфраструктури, фундаментальних наукових досліджень, соціальну політику, підтримання правопорядку [2, с. 189].

Маючи у своєму розпорядженні достатній обсяг бюджетних коштів, уряд здатний фінансувати громадський порядок, армію, науку й освіту, розвиток інфраструктури, охорону здоров'я, культуру та інші суспільні блага, усе це підвищує економічну активність в країні, допомагає зростати економіці, створює нові робочі місця та в результаті підвищує рівень життя громадян [5].

З огляду на прагнення України до європейської інтеграції, потрібно звернути увагу на зарубіжну традицію фіскальних інструментів та механізмів, що підтвердили свою ефективність на практиці: полегшувати податкове адміністрування та впроваджувати електронну звітність; надавати податкові пільги та податкові кредити для підприємств, що займаються інноваційною діяльністю; здійснювати податкову підтримку малого бізнесу; створювати інвестиційно привабливе середовище [10, с. 118].

У країнах із розвинутою ринковою економікою в сучасному світі склалися різні моделі державного регулювання. У США, наприклад, в умовах низького обсягу державної власності застосовуються переважно податково-бюджетні методи. Для Західної Європи характерне поєднання значного впливу сектору державного управління на фінансову сферу та інфраструктуру господарства, що супроводжується наявністю високої частки державних витрат у ВВП. В Японії склалася унікальна система взаємодії найбільших корпорацій і державних органів для реалізації стратегічних цілей в економіці за незначних розмірів держсектору і відносно низької частки витрат бюджету у ВВП [3, с. 9].

Головним орієнтиром бюджетно-податкової політики зарубіжних країн є побудова таких відносин із платниками податків, завдяки яким останні будуть своєчасно та в повному обсязі виконувати свої податкові обов'язки. Це, з одного боку, пов'язано з менталітетом громадян інших країн, а з іншого – свідчить про довіру громадян до держави, оскільки в провідних зарубіжних країнах держава хоча й установлює значні податкові ставки, але й надає громадянам значні суспільні блага (заробітна плата, медичне страхування, пенсія тощо). Громадяни більшості зарубіжних країн відчують допомогу держави та розуміють, що кошти, які сплачуються ними у вигляді податків, допомагають державі розвиватися та створювати

валовий внутрішній продукт, що й дає змогу державі надалі здійснювати соціальне забезпечення та соціальний захист населення [7, с. 17].

Для України важливим є не використання загальноприйнятих шаблонів побудови фіскальної політики, а аналіз та вибір тих інструментів чи механізмів, які змогли б у сукупності створити максимально сприятливі умови для розвитку саме українського суспільства. На нашу думку, неможливо відкинути все, що відбувалося в процесі еволюції фінансів, економіки, тому доцільно проаналізувати типи фіскальної політики інших країн.

На підставі світового досвіду виокремлюють три типи фіскальної політики:

- політика максимальних податків (через введення нових податків, високих податкових ставок та зменшення податкових пільг, податкових канікул);
- політика розумних податків (низькі податкові ставки, збільшення податкових пільг);
- політика економічного розвитку (застосування високих податкових ставок, але надання відповідних компенсацій і пільг) [10, с. 119].

Наприклад, у США податкова політика (як інструмент антициклічного регулювання) активно використовується з кінця 30-х років минулого століття. У 50–60-х роках у США склалася доскональна система оподаткування особистих і корпоративних доходів, яка могла виконувати регулюючі функції. Зокрема, у 1963 р. відбулася податкова реформа, яка передбачала поетапне скорочення особистих податків, а також знижувала у середньому на 10% рівень оподаткування корпорацій. Загальна сума зменшення податкових вилучень у 1964–1965 рр. становила близько \$25 млрд. Отже, ця податкова реформа мала позитивний вплив, тому що зниження податків мало значну стимулюючу дію на економіку [1].

Незважаючи на те що сьогодні для більшості країн характерне помірне оподаткування, необхідне для досягнення стабільного економічного росту, сприятливого податкового клімату та розвитку економічної діяльності, питома вага податкових платежів від ВВП здебільшого різниться. Так, від 40% до 50% ВВП становлять податкові відрахування у таких країнах, як Італія, Австрія, Франція, Бельгія, Норвегія, Фінляндія, Нідерланди, Люксембург, Швеція, Данія. Важливою характеристикою є структура податкових систем – розподіл податкових платежів на прямі та непрямі. Наприклад, у США, Японії, Великій Британії та Канаді переважають прямі податки, а у Франції – непрямі [10, с. 120].

Систему органів загальної компетенції, котрі долучені до здійснення фіскальної функції держави, за загальним правилом становлять парламент, глава держави й уряд, у федеративних державах, крім того, – легіслатури та уряди суб'єктів федерації, а в умовах децентралізації – представницькі та виконавчі органи автономних утворень, а також представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування. Провідне місце в системі фіскальних органів загальної компетенції за будь-якої форми державного устрою посідає парламент як єдиний орган усенародного представництва й єдиний законодавчий орган у системі поділу державної влади [8, с. 37].

Головними інструментами бюджетно-податкової політики України є доходи бюджету, обсяги та структура державних видатків і система оподаткування [12, с. 77].

Якщо у Франції, Італії та багатьох інших країнах державний бюджет має форму закону, хоча

й розрахованого на один рік, то у США, Великобританії, Японії та низці інших країн – це фінансова програма, що реалізується через систему окремих законів про асигнування і державні доходи [8, с. 39].

У цілому доходи бюджету як інструмент бюджетно-податкової політики виконують важливу фіскальну та регулюючу функції. Їх відображає спроможність бюджетної системи справляти податки та збори одночасно для наповнення бюджету та регулювання економічних процесів у державі шляхом зміни податкових ставок, бази, пільг та характеру адміністрування. Зокрема, характер застосовуваних податкових пільг може одночасно стимулювати розвиток окремих галузей економіки та занижувати надходження до бюджету. Вибір оптимальної ставки оподаткування за кожним із податків є ключовим для виконання фіскальної функції, регулювання економічної діяльності та перерозподілу фінансових ресурсів у державі [12, с. 78].

У контексті сприяння інноваційній діяльності в зарубіжному досвіді широко використовуються податкові дослідні кредити та коефіцієнти, що зменшують суму витрат на інноваційну діяльність. Країни, для яких необхідність сприяння інноваційній діяльності постала раніше за Україну, не тільки розробили програми стимулювання, а й проводять роботу з удосконалення їхнього інструментарію. Флагманами у стимулюванні інновацій у Європі вважають Францію, яка використовує дослідницькі податкові кредити, та Велику Британію, де традиційно застосовуються спеціальні вирахування з витрат. Важливим, зокрема для українських економічних реалій та тенденцій до бюджетної децентралізації, є досвід канадських податкових програм. Вони передбачають не загальнодержавні бюджетні пільги, а податкові преференції від органів місцевого самоврядування. У світовому досвіді розмір пільг варіює залежно від розміру підприємства та загальної важливості сектору в економіці країни. Тож більші податкові пільги зазвичай надають меншим підприємствам та об'єктам господарювання, що зайняті в пріоритетних секторах економіки [10, с. 122].

Розроблення бюджетно-податкової політики з урахуванням циклічності соціально-економічних процесів, бюджетної збалансованості, запровадження системного оцінювання ступеня досягнення поставлених завдань сприятиме дієвому перетворенню вітчизняної економіки у напрямі інноваційної моделі розвитку [4, с. 66].

Щодо реалій України, то рейтинги міжнародних організацій свідчать про низький рівень інвестиційної привабливості, і одним із чинників є недосконалість законодавства не тільки в інвестиційній сфері, а й у фіскальній політиці та оподаткуванні.

З огляду на поліпшення інвестиційного клімату у світі послуговуються більш-менш незмінним набором інструментів податкової лібералізації: зниження ставок податків, формування неоподатковуваних резервів, інвестиційний податковий кредит, інвестиційна податкова знижка, прискорена амортизація та податкові канікули. Найпоказовішим для застосування в українських реаліях є досвід країн Європи, що не так давно стали членами ЄС та мали проблеми з динамікою економіки [10, с. 117].

У світовій практиці існують тенденції до спрощення системи податкового адміністрування, що



сприяє інвестиціям, яскравим прикладом є країни ОЕСР, Китай, Індія, Бразилія та окремі пострадянські країни.

Практика Великої Британії, де всі підприємства сплачують однакову ставку податку на прибуток, може запропонувати досвід застосування спрощеної податкової звітності без деталізації про діяльність, активи та зобов'язання для малих підприємств, річний дохід яких не перевищує 15 тис фунтів стерлінгів. Також малі підприємства звільняються від сплати податку на прибуток із витрат, що спрямовані на інформаційні та телекомунікаційні технології, а дохід від такої діяльності оподатковується за зниженою ставкою у 20%. Малий бізнес має окремі преференції, зокрема відтермінування погашень заборгованості, система знижок на штрафи за прострочення. Окрім того, підприємства з оборотом до 0,6 млн фунтів стерлінгів сплачують ПДВ один раз на рік. Частково вирішують проблему ліквідності й пільгові умови податків на майно [10, с. 119].

Не менш важливим інструментом фіскальної політики є видатки бюджету. Видатки бюджету беруть участь у формуванні величини фондів споживання та нагромадження в державі, тому вони є важливим напрямом впливу на економічні та соціальні процеси [12, с. 78].

При цьому цілі фіскальної політики можуть бути різними. У короткостроковій перспективі уряд може зосередитися на макроекономічній стабілізації, наприклад збільшувати державні витрати або знижувати податки, щоб стимулювати економіку, що знаходиться в кризовому стані, або скоротивши витрати, або підвищивши рівень податків для боротьби з інфляцією. У довгостроковій перспективі мета може полягати у стимулюванні стійкого зростання або скорочення рівня бідності шляхом розвитку інфраструктури, системи охорони здоров'я, освіти та ін. Неefективна фіскальна політика призводить до кумулятивного зростання бюджетного дефіциту, а за умови відсутності економічного зростання це може спровокувати дефолт держави. Тому можна вважати, що швидке зростання сьогодні державного боргу свідчить про неefективність фіскальної політики в минулому та неприйнятність її у довгостроковій перспективі [5].

Сучасній фіскальній політиці в умовах модернізаційних перетворень фінансової системи притаманна така особливість, як необхідність одночасного вирішення завдань, що важко поєднати. У цьому контексті застосування фіскальних інструментів відповідно до потреб часу може сприяти підвищенню рівня соціально-економічного розвитку країни та конкурентоздатності економіки [11, с. 59].

Тенденції посилення інтенсивності виникнення фінансових криз, сформованих на початку 90-х років, і нині не втратили свого загрозливого впливу, сприяли тому, що більшість розвинутих країн світу активно розпочала розбудовувати системи оцінки і моніторингу стійкості фінансової системи [6, с. 55].

Для отримання максимального ефекту від фіскальної політики необхідним є розгляд її основних напрямів на всіх рівнях: макро-, мезо- та мікрорівні. Щодо першого, то виникає необхідність створення умов оптимального наповнення державного бюджету та стримування інфляційних процесів; забезпечення виконання завдань, що сприятимуть економічному зростанню у регіонах (мезорівень); поліпшення інвестиційного клімату за рахунок упровадження заходів з активізації розвитку бізнесу.

**Висновки і пропозиції.** Підводячи підсумки дослідження, варто зазначити, що формування дієвої моделі управління державними фінансами, забезпечення бюджетної консолідації та взаємоузгодженість норм бюджетно-податкового законодавства є запорукою стабілізації динаміки соціально-економічного розвитку та забезпечення фінансової безпеки держави.

Трактування понять «бюджетно-податкова політика» та «фіскальна політика» є дещо різними. Якщо мета – досягнення соціально-економічного розвитку, то доцільнішим буде вживання останнього, що дасть можливість більш глобально підійти до даного дослідження. У більшості зарубіжних країн застосовується саме фіскальна політика, яка включає у себе регулювання як бюджетотворюючого складника (найкращим прикладом є оподаткування), так і напрямів використання бюджетних коштів. Ураховуючи державний устрій країн, можна зробити висновок, що органи загальної компетенції регулювання фіскальної політики можуть дещо відрізнятись за структурною побудовою підрозділів, але за функціональним призначенням вони утворені для повного забезпечення виконання покладених на них обов'язків.

Ураховуючи вищесказане, фіскальна політика має бути виваженою та адекватною сучасній економічній ситуації. Інструментальне наповнення фіскальної політики є тотожним у всіх проаналізованих країнах, відмінними є лише способи їх застосування. Для України актуальною залишається імплементація провідного європейського досвіду для гуманізації бюджетно-податкової системи, вдосконалення механізмів бюджетно-податкової політики. Вибрані напрями політики мають сприяти адаптації людей до економічних змін та підвищенню показників якісного використання людського потенціалу.

#### Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт ДФС Міжнародний досвід реформування податкових систем: види податків та електронна звітність. URL : <http://sfs.gov.ua/arkhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkhiv/mijnarodniy-dosvid-rozvitk/svitovui-dosvid/mrdosvid/> (дата звернення: 19.11.2019).
2. Александрюк Т. Фіскальна політика: теоретичні аксіоми та прикладні антитези. *Економічний вісник університету*. 2018. № 36/1. С. 188–200. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escv\\_2018\\_36\(1\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escv_2018_36(1)_24) (дата звернення: 18.11.2019).
3. Бедринець М.Д. Фінансова політика як інструмент антикризового фінансового регулювання на рівні держави. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2016. № 2. С. 8–20.
4. Гаврилова Л.В. Бюджетна політика у системі державного регулювання економіки. *Агросвіт*. 2019. №. 3. С. 62–70.
5. Корягіна Т. Фіскальна політика як інструмент забезпечення національної безпеки держави. *Ефeктивна економіка*. 2018. № 5. URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2018/38.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/38.pdf) (дата звернення: 19.11.2019).
6. Лісничук О.А. Інституціональні чинники забезпечення регіонального розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 8(36). С. 53–57.
7. Найдено О.С. Обґрунтування цілей податкової політики держави. *Економіка розвитку*. 2018. № 2(86). С. 13–23.
8. Носіков Д.М. Система органів, що здійснюють фіскальну функцію держави: теоретико-правовий аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 37(1). С. 37–42.

9. Ракул О. Щодо трансформації фінансової політики України відповідно до вимог сьогодення. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 1. С. 144–148.
10. Рускіна О. Фінансове регулювання: міжнародний досвід та уроки для України. *Наукові записки НаУКМА*. 2017. № 1. С. 116–123.
11. Славінська М.О. Фінансова політика: дискусійність наукових поглядів. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 1. С. 53–61.
12. Ярема Б.П. Бюджетно-податкова політика України та напрями її реалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2(1). С. 75–80.

#### References:

1. GFS Official Website International experience in tax system reform: types of taxes and electronic reporting. Available at: <http://sfs.gov.ua/arhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkhiv/mijnarodniy-dosvid-rozvitk/svitovui-dosvid/mrdoosvid/> (accessed 19 November 2019).
2. Alexandruk T. (2018) Fiskalna polityka: teoretychni aksiomy ta prykladni antyetezy [Fiscal policy: theoretical axioms and applied antithesis]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu* [University Economic Bulletin], no. 36, pp. 188–200. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2018\\_36\(1\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_36(1)_24) (accessed 18 November 2019).
3. Bedrynets M.D. (2016) Finansova polityka yak instrument antykrizovoho finansovoho rehulivannia na rivni derzhavy [Financial policy as a tool for anti-crisis financial regulation at the state level]. *Proceedings of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*, no. 2, pp. 8–20.
4. Gavrilova L.V. (2019) Biudzhethna polityka u systemi derzhavnogo rehulivannia ekonomiky [Budget policy in the system of state regulation of the economy]. *Agro-world*, no.3, pp. 62–70.
5. Koryagina T. (2018) Fiskalna polityka yak instrument zabezpechennia natsionalnoi bezpeky derzhavy [Fiscal policy as a tool for national security]. *Electronic scientific professional publication "Effective Economics"*, no. 5. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/38.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/38.pdf) (accessed 19 November 2019).
6. Lisnichuk O.A. (2018) Instytutsionalni chynnyky zabezpechennia rehionalnoho rozvytku [Institutional factors for regional development]. *Scientific notes of Ostroh Academy National University. Economics series: scientific journal. Ostrog*, no. 8 (36). pp. 53–57.
7. Naydenko A.E. (2018) Obgruntuvannia tsilei podatkovoi polityky derzhavy [Substantiation of the goals of the state tax policy]. *Economics of development*, no. 2 (86). pp. 13–23.
8. Nosikov D.M. (2016) Systema orhaniv, shcho zdiisniuiut fiskalnu funktsiiu derzhavy: teoretyko-pravovyi aspekt [The System of Bodies Exercising the Fiscal Function of the State: Theoretical and Legal Aspects]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, no.37. pp.37 – 42.
9. Rakul O. (2017) Shchodo transformatsii fiskalnoi polityky Ukrainy vidpovidno do vymoh sohodennia [About the transformation of fiscal policy of Ukraine in accordance with the requirements of today]. *Entrepreneurship, economy and law*, no.1. pp. 144–148.
10. Ruskina O. (2017) Fiskalne rehulivannia: mizhnarodnyi dosvid ta uroky dlia Ukrainy [Fiscal regulation: international experience and lessons for Ukraine]. *NaUKMA Scientific Notes*, no.1. pp. 116–123.
11. Slavinskaya M.O. (2018) Fiskalna polityka: dyskusiiniist naukovykh pohliadiv [Fiscal Policy: Discussion of Scientific Views]. *Bulletin of Cherkasy University*, no. 1. pp. 53–61.
12. Yarema B.P. (2016) Biudzhethno-podatкова polityka Ukrainy ta napriamy yii realizatsii [The fiscal policy of Ukraine and the directions of its implementation]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 2 (1). pp. 75–80.

Лисничук О. А.

Матвиюк Т. О.

Университет государственной фискальной службы Украины

#### БЮДЖЕТНО-НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА: УКРАИНСКИЕ РЕАЛИИ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

##### Резюме

В статье рассмотрена сущность понятий «бюджетно-налоговая политика» и «фискальная политика», их влияние на социально-экономическое развитие стран. Проведена параллель между данными понятиями, определено общее и отличное в их трактовке. Рассмотрены инструменты реализации фискальной политики, применяемых в Украине и зарубежных странах, проведено их сравнение. Обозначены в разрезе инструментов доходы бюджета, налоговые поступления, расходы и их влияние на развитие государственных финансов. Проанализировано влияние бюджетно-налоговых инструментов на инвестиционный климат в стране. Рассмотрена система органов общей компетенции, которые приобщены к осуществлению фискальной функции государства. Указаны цели фискальной политики в зависимости от того, в каком состоянии находится экономика страны. Проанализированы направления бюджетно-налоговой политики, учитывая макро-, мезо- и микроуровень.

**Ключевые слова:** бюджетно-налоговая политика, фискальная политика, доходы бюджета, расходы бюджета, система налогообложения, инновационная деятельность, инвестиционный климат.

**Lisnichuk Oksana**

**Matviuk Tatiana**

University of the State Fiscal Service of Ukraine

## BUDGETARY-TAX POLICY: UKRAINIAN REALITIES AND FOREIGN EXPERIENCE

### **Summary**

In this article deals with the essence of the concepts of «budgetary-tax policy» and «fiscal policy», their influence on the socio-economic development of countries. There is a parallel between these concepts, defined in common and abolished in their interpretation. The fiscal policy is part of the financial policy of the state. The public interest interests and their priority are best reflected in financial policy. The fiscal policy instruments used in Ukraine and foreign countries are examined and compared. Budget instruments, tax revenues, expenditures and their impact on the development of public finances are outlined in terms of instruments. State fiscal policy plays a significant role at any stage of society's development, especially in conditions of economic and social instability. In today's advanced market economies, different models of state regulation have emerged in the modern world. The main guideline of the fiscal policy of foreign countries is to build such relationships with taxpayers, which will allow the latter to fulfill their tax obligations in a timely and full manner. The impact of fiscal instruments on the investment climate in the country is analyzed. Inefficient fiscal policy leads to a cumulative growth of the budget deficit, and in the absence of economic growth, this can provoke a government default. The current fiscal policy in the context of modernization of the financial system has such a peculiarity as the need to simultaneously solve problems that are difficult to combine. In this context, the use of fiscal instruments according to the needs of the time can contribute to improving the socio-economic development of the country and the competitiveness of the economy. The system of general competence bodies involved in the fiscal function of the state is considered. The objectives of fiscal policy are outlined, depending on the state of the country's economy. The directions of fiscal policy have been analyzed taking into account macro, meso and micro levels. Given the above, fiscal policy should be reasonable and adequate to the current economic situation. The fiscal policy instrumentation is identical in all countries analyzed, only the ways in which they are applied are different. Implementation of the leading European experience for the humanization of the fiscal system and improvement of fiscal policy mechanisms remains relevant for Ukraine.

**Keywords:** fiscal policy, budget revenues, budget expenditures, taxation system, innovation, investment climate.

## РОЗДІЛ 7

# БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 657.411

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-22>

Бабіченко В. В.

Ананченко А. О.

Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського

### ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА»: РІЗНОМАНІТНІСТЬ ПОГЛЯДІВ

У статті досліджено наявні визначення поняття власного капіталу та способи його формування на підприємстві. Визначено проблему наявності недостатньо аргументованих підходів до визначення сутності та складу власного капіталу, систематизації та вибору показників, що його характеризують, складності інтерпретації неоднозначного трактування поняття власного капіталу. Представлено власну концепцію визначення поняття власного капіталу, яка розкриває характерні ознаки та фактори впливу внутрішнього й зовнішнього середовища на підприємстві, є гарантом захисту інтересів власників у разі виникнення ризикових ситуацій. На основі узагальненої інформації авторами запропоновано визначення поняття власного капіталу, що є основним забезпеченням фінансово-господарської діяльності організації.

**Ключові слова:** власний капітал, концепція, диференціація, підхід, облік.

**Постановка проблеми.** Недостатній рівень ефективності господарської діяльності підприємства багато в чому пояснюється способом формування капіталу. Якість прийнятих рішень з цього питання впливає на результат діяльності підприємства загалом, відповідно, вони мають ґрунтуватися на високоінформативних даних, які можна отримати за допомогою облікової системи. Отже, власність підприємства, сформована за рахунок власних коштів, а саме прибутку та внесків засновників, є капіталом, що як один з основних видів економічних ресурсів необхідний для функціонування того чи іншого підприємства, організації комерційної та виробничої діяльності.

Існує проблема неоднозначності та недостатньої аргументації підходів до визначення сутності та складу власного капіталу, систематизації та вибору показників, що його характеризують. Недостатньо розкритим є питання вивчення порядку відображення власного капіталу у фінансовій звітності суб'єктів господарювання. Розгляд зазначених питань має як теоретичну, так і практичну значимість, що підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Власний капітал для підприємств є джерелом самофінансування, тому багато науковців його досліджували. Зокрема, І.О. Бланк [1, с. 512] розглянув питання управління власним капіталом, А.Н. Хорін [2, с. 81], як більшість учених, основною метою написання робіт визначив дослідження способів формування власного капіталу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Необхідно побудувати загальну концепцію визначення власного капіталу з урахуванням уже сформованої сутності поняття. Основною метою цієї концепції є розкриття та дослідження всіх складових факторів і характеристик, що впливають на формування власного капіталу.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження та уточнення поняття «власний капітал», що є дуже поширеним як в економічній теорії, так і на практиці, тому від його правильного

розуміння сильно залежить подальше наукове опіювання напрямів соціально-економічних процесів розвитку підприємства загалом.

Процес формування капіталу необхідно спрямовувати на задоволення потреби в придбанні активів та оптимізації капіталу для забезпечення найбільш ефективного його використання.

**Виклад основного матеріалу.** Капітал – це перш за все кошти, якими володіє суб'єкт господарювання для здійснення своєї діяльності задля отримання прибутку. Він може бути сформованим як за рахунок власних, так і за рахунок позикових джерел. Власні джерела – це власний капітал, що є основним джерелом фінансування підприємства. До складу власного капіталу входять:

- 1) зареєстрований капітал (пайовий капітал);
- 2) капітал у дооцінках;
- 3) накопичений капітал (нерозподілений прибуток, резервний та статутний капітал);
- 4) додатковий капітал та інші надходження.

Методологічною основою формування в бухгалтерському обліку інформації про власний капітал є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 7 лютого 2013 р. за № 73 та Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності» від 28 березня 2013 р. № 433, норми якого стосуються підприємств, організацій та інших юридичних осіб усіх форм власності (крім бюджетних установ).

У роботах провідних економістів власний капітал представлено як основу для створення, існування та подальшого розвитку підприємства, що включає низку елементів, які є основними та важливими об'єктами управління фінансовою та господарською діяльністю організації.

Однак таке розуміння не відображає складності інтерпретації неоднозначного трактування поняття власного капіталу щодо бухгалтерського обліку. Понятійний апарат власного капіталу є різноманітним, на думку зарубіжних учених (табл. 1).

Переважно в економічній літературі науковцями виділяються два концептуальні підходи до дослідження змісту власного капіталу, а саме економічний (в рамках еволюції економічної теорії) та бухгалтерський (в рамках еволюції бухгалтерського обліку), проте по-різному може інтерпретуватися їх сутність.

Так, В.В. Ковальов зазначає, що перша концепція говорить про те, що капітал слід розуміти як сукупність ресурсів, які є універсальним доходом суспільства загалом та його елементів зокрема, тому в додатку до фірми капітал – це сукупність її виробничих потужностей.

Відповідно до цієї концепції величина капіталу обчислюється як підсумок бухгалтерського балансу за активом. За другої концепції капітал трактується як інтерес власників фірми в її активах, а його величина дорівнює сумі чистих активів [10, с. 1024].

Сутність власного капіталу в рамках економічного підходу не може бути однозначно визначена, оскільки на різних етапах розвитку економічної теорії в рамках різних напрямів дослідження вона зазнавала змін, формувались нові види й ознаки власного капіталу, що доповнюють та розвивають його загальні характеристики. Таким чином, поняття «власний капітал» може одночасно характеризувати й майновий потенціал, й джерело його фінансування.

Бухгалтерська концепція об'єднує низку інших напрямів у вивченні сутності власного капіталу, що зближує її з економічною концепцією, отже, зміст бухгалтерського підходу не має бути представлений в істотно спрощеному вигляді й вимагає більш детального розгляду.

При цьому різноманіття виділених підходів до визначення сутності власного капіталу в контексті дослідження економічної науки й бухгалтерського обліку, їх взаємозв'язок і вплив на трактування умовно можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

Аналізуючи сформовану концепцію, автори представляють порівняльну таблицю переваг та недоліків визначення сутності поняття «власний капітал» на прикладі ресурсного, майнового, функціонального та вартісного підтипів бухгалтерського та економічного підходів (табл. 2).

Представлена таблиця переваг та недоліків визначення сутності диференціації поняття «влас-

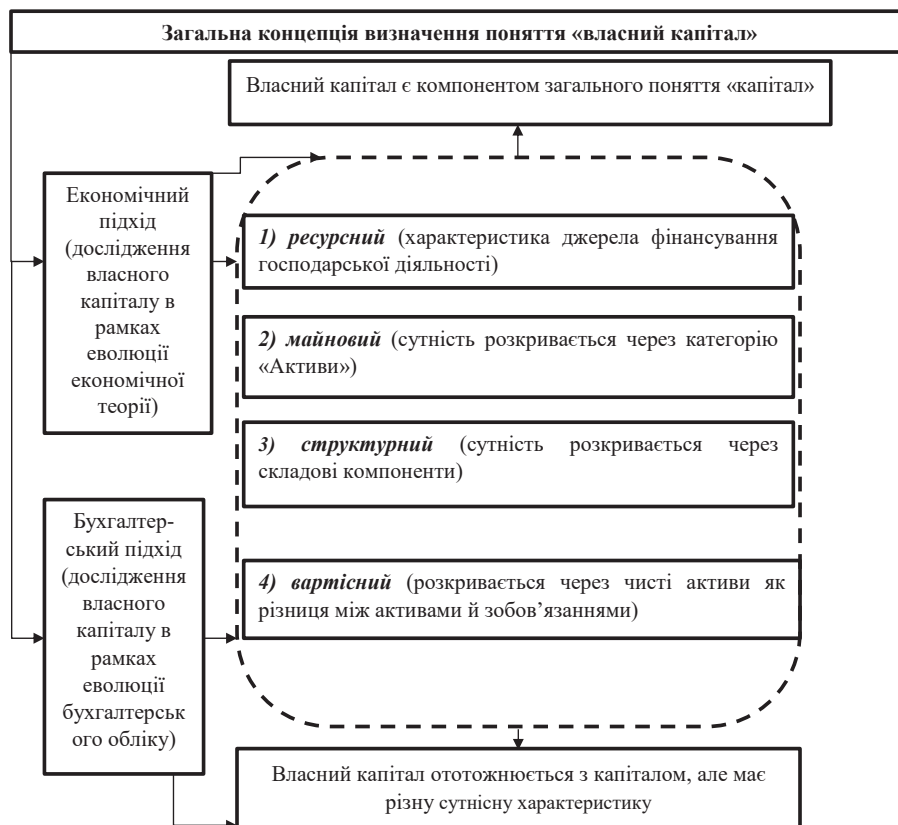


Рис. 1. Загальна концепція визначення поняття «власний капітал»

Джерело: узагальнено за джерелами [1, с. 512; 6 с. 287; 7, с. 96]

Таблиця 1

Порівняння підходів до визначення власного капіталу

№	Визначення власного капіталу	Джерело
1.	Вклад власників та прибуток, накопичений за час діяльності організації.	П.С. Брузких [3, с. 736]
2.	Вартість активів, не обмежених зобов'язаннями.	В.Ф. Палій [4, с. 506]
3.	Величина вкладів власників, що змінилася під впливом фактів господарської діяльності, представлена у вигляді чистої вартості активів, що залишилися після вирахування вартості зобов'язань.	В.Д. Новодворський, В.В. Марін [5, с. 159]
4.	Сукупність майна, прав та фінансових коштів, необхідних організації для здійснення статутної діяльності, покриття збитків та створення нових видів майна.	І.М. Дмитрієва [6, с. 287]
5.	Загальна вартість коштів організації, що належать їй на правах власності та використовуються нею для формування активів.	І.О. Бланк [1, с. 512]
6.	Складова частина фінансових ресурсів, визнана обліковим способом, сума зобов'язань організації перед власниками у зв'язку з наданням ними майна для здійснення діяльності як на етапі формування організації, так і в процесі реінвестування отриманого прибутку протягом усього періоду його функціонування від моменту заснування.	А.Н. Хорін [2, с. 81]
7.	Збільшення вартості, втілена в сукупності створених минулим трудом продуктивних ресурсів, що принесли прибуток та належать господарському суб'єкту на правах власності.	Л.Т. Гіляровська, В.А. Ситникова [7, с. 96]
8.	Різниця між активами та зобов'язаннями підприємства.	НП(С)БО 1 [8]
9.	Вартість активів, на які не поширюються фінансові зобов'язання кредиторів.	МСФЗ [9]

Таблиця 2

## Порівняльна таблиця диференціації поняття «власний капітал»

Підтип	Переваги визначення сутності диференціації поняття «власний капітал»	Недоліки визначення сутності диференціації поняття «власний капітал»
Ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Акцентує увагу на пріоритеті власника щодо розпорядження його активами;</li> <li>– зазначає необхідність та значимість власного капіталу для економічного розвитку організації та здійснення господарської діяльності, що підкреслює його оперативну функцію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розкриває сутність власного капіталу тільки з позиції інвестиційного ресурсу;</li> <li>– відсутні характерні відмінності власного капіталу від інших джерел фінансування діяльності організації, за винятком приналежності їх власнику.</li> </ul>
Майновий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Акцентує увагу на характеристиках власного капіталу, розглядаючи його як сукупність активів, що належать власнику;</li> <li>– відзначає здатність власного капіталу до приросту за рахунок самозростання активів в процесі господарської діяльності;</li> <li>– у спрощеному трактуванні власного капіталу (активи за вирахуванням зобов'язань) найбільш поширеною серед фахівців бухгалтерського обліку та економічного аналізу ототожнюється з вартісним підходом, близький економічному концептуальному підходу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення сутності цієї дефініції в рамках майнового підходу, як правило, не передбачає розкриття цілей розміщення власного капіталу в активах організації;</li> <li>– в практичній діяльності частку власників у складі активів організації можна визначити з деякою часткою умовності, а саме розрахунковим шляхом за допомогою віднімання від вартості активів зобов'язання.</li> </ul>
Функціональний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конкретно позначається перелік об'єктів бухгалтерського обліку та статей бухгалтерської звітності, що складають власний капітал;</li> <li>– трактування поняття «власний капітал» зазнає суттєвого спрощення, що певною мірою сприяє розумінню її сутності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сутність власного капіталу розкривається абстрактно та служить для задоволення прикладних цілей бухгалтерського обліку й економічного аналізу під час вивчення його структурної характеристики, більш глибокого осмислення та ідентифікації його компонентів;</li> <li>– абстрактний виклад змісту дефініції «власний капітал» у рамках структурного підходу не може претендувати на універсальність трактування.</li> </ul>
Вартісний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В основу трактування покладені основні балансові рівняння, що містять елементи бухгалтерського балансу (ототожнення з майновим підходом);</li> <li>– спрощене розкладення сутності власного капіталу дає змогу розрахувати його величину на будь-яку звітну дату.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Спірним моментом у практичній діяльності є вибір оцінки вартості активів і зобов'язань для розрахунку власного капіталу.</li> </ul>

ний капітал» наведених підтипів доводить, що кожен підтип економічного та бухгалтерського підходів не відображає повністю економічну сутність власного капіталу, а найбільш прийнятним, на думку автора, є комплексний підтип, що передбачає синтез декількох напрямів дослідження поняття власного капіталу.

У цьому формулюванні комплексного підтипу власного капіталу виділяються такі три ознаки:

- функціональна (одночасна взаємодія всіх факторів);
- захисна (компенсація збитків у разі виникнення);
- оперативна (створення умов для безперервності діяльності організації).

Комплексний підтип є гарантом захисту інтересів власників у разі виникнення ризикових ситуацій, що викликані впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, шляхом створення резервів з прибутку організації загалом.

**Висновки і пропозиції.** Об'єднання наведених ідентифікаційних ознак комплексного під-

типу відображає економічну сутність поняття власного капіталу та передбачає синтез декількох напрямів дослідження поняття власного капіталу. Отже, на думку авторів, власний капітал – це частина активів організації, не обтяжених зобов'язаннями, інвестованих власником у господарську діяльність як стратегічний резерв задля отримання прибутку й реалізації своїх прав, що накопичується чи вилучається в процесі функціонування організації та використовується власником на свій розсуд.

Проаналізувавши сутність, склад і загальну характеристику цього поняття, зауважимо, що власний капітал як об'єкт бухгалтерського обліку є основою забезпечення фінансово-господарської діяльності організації. За доцільного використання його показників він має високу здатність до генерування прибутку шляхом забезпечення фінансової стійкості розвитку підприємства, його платоспроможності на довгострокову перспективу, як наслідок, зниження ризику банкрутства.

**Список використаних джерел:**

1. Бланк І.О. Управління формуванням капіталу. Київ : Ніка-центр, 2000. 512 с.
2. Хорін А.Н. Розкриття суттєвої інформації в бухгалтерській звітності. *Бухгалтерський облік*. 1999. № 9. С. 81.
3. Безруких П.С. Бухгалтерський облік. 2004. 736 с.
4. Палій В.Ф. Міжнародні стандарти обліку та фінансової звітності. 2003. 506 с.
5. Новодворський В.Д. Облік власного капіталу. Москва : Економіст, 2007. 159 с.
6. Дмитрієва І.М. Бухгалтерський облік та аудит. Москва : Юрайт, 2012. 287 с.
7. Гляровська Л.Т. Аудит власного капіталу комерційних організацій. Москва : Юніті-Дана, 2004. 296 с.
8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0336-13> (дата звернення: 10.11.2019).
9. Міжнародні стандарти фінансової звітності. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010) (дата звернення: 10.11.2019).
10. Ковальов В.В. Фінансовий менеджмент: теорія та практика. Москва : Велбі ; Проспект, 2007. 1024 с.

## References:

1. Blank I.O. (2000) *Upravlinnja formuvannjam kapitalu* [Management of capital formation]. Kyiv : Nika-Centre. (in Ukrainian)
2. Horin A.N. (1999) Rozkryttja suttjevoji informaciji v buhgalterskij zvitnosti [Disclosure of material information in the financial statements]. *Accounting*, no. 9, p. 81.
3. Bezrukikh P.S. (2004) *Buhgalterskij oblik* [Accounting].
4. Paliy V.F. (2003), *Mizhnarodni standarty obliku ta finansovoji zvitnosti* [International Accounting and Financial Reporting Standards].
5. Novodvorsky V.D. (2007) *Oblik vlasnogo kapitalu* [Accounting for Equity]. Economist.
6. Dmitrieva I.M. (2012) *Buhgalterskij oblik ta audut* [Accounting and Auditing]. Yuryt.
7. Gilyarovskaya L.T. (2004) *Audut vlasnogo kapitalu komercijnyh organizacij* [Audit of equity of commercial organizations]. Uniti-Dana.
8. The official portal of the Verkhovna Rada of Ukraine. On approval of National Accounting Standard (Standard) of Accounting 1 General Requirements for Financial Reporting. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0336-13> (accessed 10 November 2019).
9. Official portal of the Verkhovna Rada of Ukraine. International Financial Reporting Standards. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_010](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010) (accessed 10 November 2019).
10. Kovalev V.V. (2007) *Finansovij menedzhment: teorija ta praktyka* [Financial Management: Theory and Practice]. Velbi ; Prospect.

**Бабиченко В. В.**

**Ананченко А. А.**

Кременчугский национальный университет  
имени Михаила Остроградского

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАТЕГОРИИ «СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ»: РАЗНООБРАЗИЕ ВЗГЛЯДОВ

### Резюме

В статье исследованы существующие определения понятия собственного капитала и способы его формирования на предприятии. Определена проблема наличия недостаточно аргументированных подходов к определению сущности и состава собственного капитала, систематизации и выбору показателей, которые его характеризуют, сложности интерпретации неоднозначной трактовки понятия собственного капитала. Представлена собственная концепция определения понятия собственного капитала, которая раскрывает характерные признаки и факторы влияния внутренней и внешней среды на предприятия, является гарантом защиты интересов владельцев в случае возникновения рискованных ситуаций. На основе обобщенной информации авторами предложено определение понятия собственного капитала, что является основным обеспечением финансово-хозяйственной деятельности организации.

**Ключевые слова:** собственный капитал, концепция, дифференциация, подход, учет.

**Babichenko Victor**

**Ananchenko Anastasiia**

Kremenchug Mykhailo Ostrogradsky National University

## DETERMINATION OF CATEGORY IS A “PROPERTY ASSET OF ENTERPRISE”: VARIETY OF LOOKS

### Summary

In the article investigational existent determinations of concept of property asset and methods of it forming are on an enterprise. A problem is certain presence the argued going not enough near determination of essence and composition of property asset, to systematization and choice of indexes, that he is characterized, to complication of interpretation of ambiguous interpretation of concept of property asset from position of record-keeping. Conceptual approaches are presented in research of maintenance of property asset, within the framework of evolution as economic approach so record-keeping with the selection of functions each, comparing likeness and divergence of the last. Differentiation of this concept is analyzed, dividing it into separate subtypes with separate determination of descriptions each separately. Differentiation of this concept is analyzed, dividing it into separate subtype with separate determination of descriptions each separately. Own conception is presented to determination of concept of property asset, that exposes characteristic signs and factors of influence of internal and external environment on an enterprise, comes forward as a guarantor protective interests of proprietors in case of origin of risk situations, that is caused by influence of factors of internal and external environment, creating backlogs from the income of organization on the whole. The presented table of advantages and disadvantages in determining the essence of differentiation of the concept of “equity” of the subtypes below proves that each of the subtypes of economic and accounting approaches does not fully reflect the economic essence of equity, the most acceptable, in the author’s view, is a complex subtype that provides synthesis of several areas of research of the concept of equity. On the basis of the generalized information authors are offer determination of concept of property asset, as an object of record-keeping that is the basic providing of financially-economic activity of organization, having a high capacity for generating of income, providing financial firmness of development of enterprise, it solvency and prospect on the whole, including for itself the row of elements that are the basic and important objects of management of organization financial and economic activity.

**Keywords:** property asset, conception, differentiation, approach, account.

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-23>Височан О. С.  
Литвиненко Н. О.

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМАТИКА АНАЛІТИЧНОГО ОПРАЦЮВАННЯ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ  
ЩОДО АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено потенційну можливість підвищення корисності аналітичного обліку як підґрунтя для зростання ефективності аналізу адміністративних витрат в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Здійснено критичну оцінку встановлення критерія мінімізації як основної мети управління адміністративними витратами на підприємстві. Проведено структурування завдань аналізу адміністративних витрат. Виокремлено проблеми, які виникають під час застосування класичних прийомів для аналізу адміністративних витрат підприємства, а також встановлено можливі негативні наслідки такого застосування на практиці. Запропоновано номенклатуру субрахунків до рахунку бухгалтерського обліку «Адміністративні витрати». Встановлено можливість застосування технології ABC-аналізу для побудови аналітичного обліку адміністративних витрат.

**Ключові слова:** адміністративні витрати, непрямі витрати, ABC-аналіз, аналітичний облік, субрахунок.

**Постановка проблеми.** Адміністративні витрати є чи не найбільш різноманітними за своїм економічним змістом категорією витрат, які пов'язані із забезпеченням процесу управління на підприємстві. Така різноманітність створює проблеми для їх первинної ідентифікації та структурування з метою подальшого аналізу та оптимізації.

На практиці аналіз адміністративних витрат часто не відповідає запитам управління, оскільки зазвичай сконцентрований на двох аспектах:

1) адміністративні витрати розглядаються як складова частина непрямих, що ще більш урізноманітнює структуру останніх;

2) сам аналіз використовується як допоміжний інструмент для встановлення найбільш ефективного методу розподілу непрямих витрат – завдання, вирішення якого часто носить винятково маніпулятивний характер.

Водночас проблема встановлення оптимальної величини адміністративних витрат для конкретного підприємства залишається невирішеною. Ускладнює ситуацію те, що у ґрунтовному аналізі адміністративних витрат буває незацікавлене саме керівництво суб'єкта господарювання через існування ризиків, пов'язаних із можливим виявленням необґрунтовано високих сум нарахованої заробітної плати, особливо премій управлінському персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У більшості сучасних публікацій учені-економісти розглядають адміністративні витрати співвідносно з непрямыми, тоді як їх аналіз – як функцію управління господарським процесом на підприємстві. Внесок у розв'язання проблем, пов'язаних з аналізом адміністративних витрат як окремої статті чи у складі непрямих/комплексних витрат, здійснили: Г.Ф. Азаренков, О.М. Загородна, В.В. Іванієнко, М.І. Ковальчук, Є.В. Мних, В.І. Отенко, Г.В. Савицька, В.М. Серединська, Р.В. Федорович та інші вітчизняні науковці.

Завершених робіт, які б містили ґрунтовні дослідження особливостей аналізу адміністративних витрат як окремого складника витрат діяльності підприємства, все ще бракує.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблематика аналізу адміністративних витрат тісно пов'язана із завданням удосконалення аналітичного опрацювання облікових даних стосовно цієї категорії витрат.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження потенціалу корисності аналітичного обліку як підґрунтя для підвищення ефективності аналізу адміністративних витрат в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Мета диктує необхідність послідовного вирішення таких основних завдань:

– дослідження можливості встановлення критерія мінімізації як основної мети управління адміністративними витратами на підприємстві;

– структурування завдань аналізу адміністративних витрат;

– виокремлення проблем, які виникають під час застосування класичних прийомів для аналізу адміністративних витрат підприємства, а також дослідження можливих негативних наслідків такого застосування на практиці;

– розроблення можливої номенклатури субрахунків до рахунку бухгалтерського обліку «Адміністративні витрати»;

– встановлення можливості застосування технології ABC-аналізу для побудови аналітичного обліку адміністративних витрат.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі [1–6] базовими етапами проведення економічного аналізу на підприємстві є: підготовчий (роботи організаційного характеру), основний (безпосередньо аналітичні роботи) та завершальний (узагальнення й оформлення результатів аналізу). На кожному із цих етапів виокремлюють підетапи; реалізація їх у сучасних умовах супроводжується виникненням проблем організаційно-методичного характеру, вирішення яких є надважливим завданням для підвищення результативності аналізу на всіх його ділянках, у тому числі під час дослідження адміністративних витрат.

У спеціалізованих фахових джерелах першим підетапом підготовчого етапу проведення аналізу виокремлюють встановлення мети, другим – вибір об'єктів. Уважаємо, що розділяти ці етапи нецільно, оскільки об'єкти аналізу визначаються його метою, що становить єдиний сектор аналітичних робіт.

У практиці економічного аналізу вважається, що основною метою управління адміністративними витратами є мінімізація їх загальної величини та зниження тенденції зміни останньої впродовж наступного після проведення аналізу періоду часу. Водночас, на нашу думку, використання засобів, орієнтованих виключно на зниження адмі-



ністративних витрат, без ґрунтового дослідження можливих наслідків, є неприпустимим (табл. 1).

У теорії критерій мінімізації як прагнення досягнути мінімуму витрат за наявних обмежень замінюють критерієм оптимізації – прагнення досягнути оптимальної величини витрат (її значення не завжди мінімально можливе) за наперед заданими параметрами. У разі управління адміністративними витратами параметри оптимізації далеко не очевидні й часто є предметом суб'єктивних суджень менеджера. Зростання витрат упродовж певного часу є не завжди негативним явищем, тоді як їх зниження – ще не свідчення поліпшення господарської діяльності підприємства. Це ускладнює встановлення кінцевої мети аналізу адміністративних витрат.

Побуває думка, що оптимальну величину витрат, а також тенденції їх зміни, які можна віднести до позитивних, слід зіставляти з іншими показниками фінансово-господарської діяльності, наприклад виробничими витратами чи прибутком. Логіка та, що зростання обсягів реалізації та прибутковості є свідченням ефективності роботи управлінського апарату, тому збільшення витрат на забезпечення останнього є об'єктивним, і навпаки. Однак, як показує практика, на етапі зростання, впровадження нових видів продукції, реорганізації підприємства темпи зростання адміністративних витрат часто перевищують аналогічний показник по виробничих витратах чи прибутку. Надлишкові витрати загальногосподарського характеру планується компенсувати додатковим прибутком у майбутньому. Рішення про їх зменшення може виявитися хибним. Окрім того, це призводить до негативної практики встановлення планової величини адміністративних витрат у бюджеті підприємства як фіксованого відсотку від обсягу виробничих витрат. Важли-

вим є не стільки адекватне зростання адміністративних витрат, скільки можливість підприємства його профінансувати.

Загалом порівняння різних за своїм змістом величин виявляється проблемою навіть на етапі структурного аналізу адміністративних витрат через їх економічну неоднорідність. Зіставлення витрат на оплату праці адміністративного персоналу, представницьких витрат, витрат, пов'язаних з оплатою отриманих консультаційно-інформаційних послуг, та інших категорій через важкість моделювання оптимального їх співвідношення звужує функціонал аналізу до довідкового.

На нашу думку, мета аналізу адміністративних витрат повинна формуватися виходячи з двох базових принципів:

1) проблеми у діяльності підприємства не вирішуються виключно завдяки зменшенню адміністративних витрат, тоді як їх оптимізація у сучасному динамічному середовищі залишається невирішуваним завданням;

2) аналіз витрат повинен здійснюватися не автономно, а в комплексі з аналізом джерел їх фінансування.

З урахуванням викладеного загальна мета аналізу адміністративних витрат може бути сформульована як виявлення поточних та потенційних проблем у фінансуванні й освоєнні ресурсів на адміністративно-управлінські потреби.

Мета деталізується у завданнях аналізу адміністративних витрат, перелік яких може бути доволі широкий:

– виявлення найбільш витратомістких ланок у забезпеченні загальногосподарської діяльності підприємства;

– забезпечення аналітичною інформацією підсистеми контролю ефективності використання ресурсів на загальногосподарські потреби;

Таблиця 1

## Потенційні загрози управлінню адміністративними витратами на основі критерія мінімізації

Напрями	Стандартні способи	Можливі негативні наслідки
Зниження витрат на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання	Зниження витрат на опалення, освітлення, водопостачання; скорочення площ, взятих в операційну оренду під офіси; скорочення службового автопарку	Зниження ергономічності робочих місць та комфортності праці і, як наслідок, її продуктивності. Виникнення ризиків порушення санітарно-гігієнічних норм
Зниження витрат на персонал	Пошук методів нематеріального стимулювання працівників, зменшення преміального фонду, наймання працівників на умовах аутсорсингу	Ризики втрати конфіденційної інформації, зниження рівня лояльності працівників, виникнення випадків саботажу та інших негативних явищ
Зниження витрат на службові відрядження управлінців підприємства	Виявлення та недопущення відряджень, в яких немає об'єктивної необхідності для підприємства (напр., перенесення ділових зустрічей у формат Skype-конференцій); встановлення обмежень на витрачання коштів, які відшкодовуються за рахунок підприємства (типів транспортних квитків, готельних номерів для проживання та ін.)	Значний рівень суб'єктивізму під час оцінки важливості тих чи інших службових відряджень, унаслідок чого можуть бути переглянуті відрядження, які суттєво впливають на розвиток підприємства
Зниження витрат на послуги сторонніх організацій	Постійний моніторинг ринку професійних юридичних, аудиторських, консалтингових та інших послуг для пошуку партнерів із найбільш привабливими ціновими пропозиціями	Необхідність залучення сторонніх організацій у низці випадків встановлена законодавчо, наприклад обов'язкова професійна оцінка під час продажу об'єктів нерухомості та іншого у переходу прав власності, здійснення обов'язкового аудиту тощо. Співпраця з організаціями, які пропонують найнижчу ціну за свої послуги, може свідчити про низьку якість останніх
Зниження загальних корпоративних витрат	Зниження непродуктивної категорії організаційних та представницьких витрат	Зростання ризиків виникнення іміджевих утрат
Зниження податкового навантаження	Пошук легальних засобів зменшення обсягів сплачених податків та зборів, пов'язаних з операційною діяльністю	Збільшення ризиків штрафних санкцій; більшість важелів зменшення податкового тиску належить державі

Джерело: авторська розробка

– обґрунтування необхідності збільшення/зменшення фінансування загальногосподарських потреб;

– створення умов для персоніфікації відповідальності за зростання непродуктивних утрат адміністративно-управлінського характеру та ін.

Виходячи з мети та завдань аналізу адміністративних витрат, його об'єктами є: загальна сукупність адміністративних витрат та їхні окремі складники, джерела покриття адміністративних витрат. Залежно від потреб аналізу цей перелік може бути розширено.

На першому етапі організації аналітичних робіт важливим є також установлення періоду проведення аналізу адміністративних витрат. Водночас із сучасним рівнем можливостей автоматизації обліково-аналітичних процесів аналіз адміністративних витрат за необхідності можна проводити щоденно. Зазвичай достатнім вважається місячний або кварталний період, однак за потреби прийняття оперативних рішень аналітичні дані готуються на вимогу за будь-який часовий відтинок. Із тих же причин певним архаїзмом можна вважати виділення окремим етапом розроблення програми з установленням складу учасників, масштабу аналізу, оцінкою наявності ресурсів для його здійснення.

На другому етапі аналізу адміністративних витрат ключовим підетапом є вибір та практичне застосування методичних прийомів для вирішення поставлених завдань (табл. 2).

На підетапі збору й оцінки даних етапу проведення аналітичних робіт суттєвою проблемою для аналізу є низька ступінь використання можливостей облікової системи як потужного джерела аналітичної інформації. Причиною її виникнення є неналежний розвиток аналітичного обліку підприємств, який не відповідає запитам управління.

Під час побудови субрахунків до рахунку «Адміністративні витрати» бухгалтер зазвичай використовує нормативний підхід, в основі якого знаходяться рекомендації, викладені у П(С)БО 16 «Витрати», тоді як бюджет формується з виокремлення найбільш значимих для потреб управління статей. Як наслідок, зіставлення фактичних даних бухгалтерського обліку з плановими часто буває утрудненим. Необхідно виконувати низку трансформативних операцій з укрупнення чи розбивання масивів облікової інформації, що вимагає залучення додаткових ресурсів. Скажімо, відсутність окремої статті «витрати на оплату праці» в номенклатурі статей адміністративних витрат ускладнює підбиття підсумків за цією надважливою категорією витрат, оскільки інформацію про них потрібно виокремлювати зі статей витрат на утримання апарату управління (у частині зарплати працівників адміністративно-управлінського та іншого загальногосподарського персоналу), а також витрат на утримання основних засобів (у частині зарплати працівників охорони). Подібна ситуація спостерігається з елементом витрат «амортизація»: амортизація основних засобів стосується статті, пов'язаної з їх утриманням, тоді як амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання розглядається окремо. У теорії навіть частина суми амортизації основних засобів, які використовувалися під час проведення річних зборів акціонерів (скажімо, інтерактивного мультимедійного комплексу), у бухгалтерському обліку повинні відноситися до загальних корпоративних витрат. Матеріальні витрати «розпоршені» одразу по кількох статтях: загальні

корпоративні витрати – матеріальні цінності, які використовуються під час організації корпоративних заходів; витрати на утримання апарату управління – канцелярське та інше приладдя; витрати на утримання основних засобів – матеріали, списані на ремонт; інші витрати загальногосподарського призначення – решта матеріальних витрат.

З урахуванням цього номенклатура субрахунків, відкритих до рахунку 92 «Адміністративні витрати», може бути такою:

– 921 «Матеріальні адміністративні витрати» – суми визнаних витрат матеріалів, палива, енергії, що пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства;

– 922 «Витрати на оплату праці адміністративно-управлінського та іншого загальногосподарського персоналу» – суми визнаних витрат на виплату основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, оплати відпусток та інші витрати на оплату праці адміністративно-управлінського та іншого загальногосподарського персоналу;

– 923 «Відрахування на соціальні заходи в частині адміністративних витрат» – відрахування на загальнообов'язкове державне соціальне та індивідуальне страхування адміністративно-управлінського та іншого загальногосподарського персоналу;

– 924 «Амортизація необоротних активів загальногосподарського призначення» – нараховані амортизаційні відрахування основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів загальногосподарського призначення;

– 925 «Витрати, пов'язані з отриманням банківських послуг» – плата за розрахунково-касове обслуговування, комісійні банку; витрати, пов'язані з купівлею-продажем валюти;

– 926 «Витрати, пов'язані з отриманням послуг інших сторонніх організацій» – витрати на охоронні, юридичні, інформаційно-консультаційні, аудиторські, телекомунікаційні, транспортні, поштові, профілактичні, ремонтні послуги;

– 927 «Операційні податки» – суми податків та зборів, пов'язаних з операційною діяльністю (крім тих, які відносяться до виробничої собівартості): земельний податок, плата за користування надрами, екологічний податок та ін.;

– 928 «Інші адміністративні витрати» – адміністративні витрати, що не відображаються на інших субрахунках до рахунку 92: придбання (надходження за підпискою) періодичних видань; службові відрядження, орендні платежі тощо.

Звичайно ж, наведений перелік є примірним, і залежно від потреб управління він може розширюватися або, навпаки, скорочуватися. Наприклад, для підприємств, що використовують значний обсяг винайнятих офісних площ та (або) орендовані транспортні засоби для потреб управління, доцільно окремо виділяти субрахунок «Витрати на оренду необоротних активів загальногосподарського призначення». Однак, на нашу думку, надмірна деталізація може призвести до витрачання зайвих ресурсів на дослідження тих категорій адміністративних витрат, які не мають вирішального впливу на управлінські рішення, що в кінцевому підсумку зменшить ефективність проведеного аналізу.

Для визначення конкретного переліку адміністративних витрат, який варто виокремлювати в аналітичному обліку, слід здійснити їх ранжування за параметром значимості для підприємства. Найбільш доцільним для цього, на нашу думку, є

Таблиця 2

## Проблеми у застосуванні класичних прийомів для аналізу адміністративних витрат підприємства

Метод аналізу	Мета аналізу	Основні положення	Проблеми під час використання	Критика використання
<b>Горизонтальний (трендовий) аналіз</b>	Вивчення динаміки (основної тенденції зміни) загальної суми адміністративних витрат та окремих їхніх складників у часі	Здійснюється розрахунок темпів зростання (приросту) через порівняння показників: звітного періоду з показниками попереднього; звітного періоду з показниками аналогічного періоду попереднього; звітного періоду з показниками базового; за декілька попередніх періодів	Неврахування чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на величину загальної суми адміністративних витрат та окремих їхніх складників, потужність яких змінюється в часі (напр., інфляційних процесів, розвитку інноваційних методів управління)	Динамічність чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства знижує цінність результатів аналізу
<b>Вертикальний (структурний) аналіз</b>	Встановлення структури адміністративних витрат, а також їх впливу на фінансові результати діяльності підприємства	Розраховується питома вага окремих складників адміністративних витрат, а також частка останніх в інших категоріях витрат (непрямих, операційних, загальних)	Дискусійність необхідності зіставлення показників, які мають різну практичну корисність та економічну природу (скажімо, витрат на оплату праці управлінського персоналу та коштів, затрачених на придбання канцелярського приладдя)	Цінність аналізу є критично низькою без використання оптимальної моделі структури витрат, побудова якої є важко вирішуваним завданням
<b>Кількісний нормативний аналіз</b>	Виявлення рівня ефективності використання коштів на управління діяльністю підприємства	Порівняння показників адміністративних витрат з установленими нормативними чи запланованими значеннями або теоретично можливими (оптимальною моделлю)	Складність розроблення моделі розвитку підприємства, на основі якої розраховуються точні нормативні показники	Ризики формування недосяжних або, навпаки, занижених нормативних показників діяльності
<b>Галузевий (просторовий) аналіз</b>	Отримання допоміжних даних для встановлення рівня конкурентоспроможності підприємства	Порівняння показників адміністративних витрат аналізованого підприємства зі спорідненими підприємствами, лідерами галузі чи середньогалузевими показниками	Важкість отримання достовірної аналітичної інформації в умовах висококонкурентної ринкової економіки	Затрати на отримання об'єктивної інформації зазвичай перевищують цінність отриманих результатів аналізу
<b>Факторний аналіз</b>	Оцінка впливу чинників на формування величини адміністративних витрат	Здійснюється виокремлення складників показника адміністративних витрат із послідовним розрахунком величини впливу кожного з них	Можливість урахування лише суто технічних чинників, які піддаються кількісній оцінці	Чинники нефінансової природи часто мають найбільший вплив на формування величини адміністративних витрат та їхню структуру
<b>Аналіз коефіцієнтів</b>	Загальний аналіз ефективності вкладення (рентабельності) коштів у діяльність підприємства	Розрахунок коефіцієнтів, в яких показники адміністративних витрат використовуються у поєднанні з іншими складниками витрат, а також доходами	Відсутність прямої залежності між джерелами формування ресурсів та напрямками їх використання (за винятком коштів цільового фінансування) не дає можливості встановлення ефективності використання коштів на адміністративні потреби	Неможливість визначення ефективності формування прибутку залежно від обсягів адміністративних витрат та їх структури абстраговано від інших показників, які на нього впливають

Джерело: авторська розробка

використання інструментарію АВС-аналізу з виокремленням трьох груп адміністративних витрат:

група А – найбільш важливі для управління витрати, які мають «левоу» частку у загальній сукупності адміністративних витрат підприємства. Статті таких витрат формують номенклатуру субрахунків до рахунку 92;

група В – середні за ступенем важливості витрати, які, однак, у перспективі можуть потрапити до групи А. Більшість зі статей таких витрат відносять до субрахунку «Інші адміністративні витрати», однак за рішенням головного бухгалтера по деяких усе ж можуть формуватися окремі субрахунки;

група С – несуттєві категорії адміністративних витрат, які становлять незначну частку в загальному підсумку, відповідно, найменше впливають

на величину прибутку підприємства і представляють невеликий інтерес із погляду управління. Усі статті по таких витратах відносять до категорії «Інші адміністративні витрати».

Зазначимо, що параметром для ранжування (якщо ціллю для підприємства є оптимізація величини та структури витрат задля збільшення прибутковості діяльності) нами вибрано частку кожного виду адміністративних витрат в їх загальній сукупності. Розподіл за групами відбувається відповідно до внеску у загальний результат за цим параметром. Часовий інтервал даних для аналізу – останній звітний період (рік).

Існує достатньо багато методів поділу об'єктів аналізу на групи: емпіричний, суми, диференційований, багаторічний, дотичних, петлі. Їх практичне використання описано у низці джерел із

теорії логістики [7]. На нашу думку, для потреб побудови аналітичного обліку адміністративних витрат цілком достатньо вибрати найбільш прості з них, наприклад емпіричний, який полягає у розподілі об'єктів на групи на основі усереднених результатів раніше проведених досліджень, чи метод суми, який передбачає виокремлення груп за сумою питомої ваги об'єктів у підсумку адміністративних витрат та їхнього внеску в загальний результат.

Проблемою інтерпретації результатів аналізу адміністративних витрат на останньому етапі є те, що дані асоціюються лише з числовим контентом звітних форм. Проте кількісні показники досить часто створюють лише ілюзію наявності повної та достовірної інформації для вирішення конкретної проблеми. Значно важливішим є віднаходження вдалого балансу між числовими показниками й якісними характеристиками, які враховують максимальну кількість чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на величину, структуру і тенденції зміни адміністративних витрат. Окрім того, критично важливим є належне делегування повноважень, за якого на кожному рівні управління приймаються рішення на основі аналітичних даних різного рівня агрегування.

**Висновки і пропозиції.** За результатами проведеного дослідження пропонуємо:

1) застосовувати в обліку перелік адміністративних витрат шляхом їх вибору з пропонованих типових субрахунків: 921 «Матеріальні адміністративні витрати»; 922 «Витрати на оплату праці адміністративно-управлінського та іншого загальногосподарського персоналу»; 923 «Відрахування на соціальні заходи в частині адміністративних витрат»; 924 «Амортизація необоротних активів загальногосподарського призначення»; 925 «Витрати, пов'язані з отриманням банківських послуг»; 926 «Витрати, пов'язані з отриманням послуг інших сторонніх організацій»; 927 «Операційні податки»; 928 «Інші адміністративні витрати»;

2) для визначення конкретного переліку адміністративних витрат, який варто виокремлювати в аналітичному обліку, необхідно щороку здійснювати їх ранжування за параметром значимості для підприємства з використанням інструментарію ABC-аналізу;

3) розширити спектр методичних прийомів у практиці аналізу адміністративних витрат за рахунок зміщення пріоритетів на користь застосування якісних методів діагностики.

#### Список використаних джерел:

1. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу : навчальний посібник. Київ, 2008. 639 с.
2. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник. Київ, 2008. 630 с.
3. Дворянкина А.А., Рогоуленко Т.М. Развитие, цели, задачи и сущность комплексного экономического анализа деятельности предприятий. *Экономика: проблемы, решения и перспективы*. 2017. № 10. С. 67–73.
4. Організація і методика економічного аналізу : навчальний посібник / Т.Д. Косова та ін. Київ, 2012. 528 с.
5. Економічний аналіз : навчальний посібник / М.А. Болюх та ін. ; вид. 2-е, перероб. і доп. Київ, 2003. 556 с.
6. Стецюк Л.С. Організація аналітичної роботи на сільськогосподарських підприємствах. URL : <http://magazine.faaf.org.ua/organizaciya-analitichnoi-roboti-na-sil'skogospodarskih-pidpriemstvah.html> (дата звернення: 22.11.2019).
7. Модели и методы теории логистики : учебник пособие / под ред. В.С. Лукинського ; 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 448 с.

#### References:

1. Kupalova Gh. I. (2008) *Teoriya ekonomichnogo analizu* [The theory of economic analysis]: navchal'nyj posibnyk. Kyjiv.
2. Popovych P. Ja. (2008) *Ekonomichnyj analiz dijal'nosti sub' jektiv ghospodarjuvannja* [Economic analysis of business entities]: pidruchnyk. Kyjiv. 630s.
3. Dvoryankina A. A., Rogulenko T. M. (2017) *Razvitie, tseli, zadachi i suschnost kompleksnogo ekonomicheskogo analiza deyatelnosti predpriyatij* [Development, goals, objectives and essence of a comprehensive economic analysis of enterprises]. *Ekonomika: problemy, resheniya i perspektivy*. no. 10, pp. 67-73.
4. Kosova T. D., Sukharev P. M., Vashhenko L. O. (2012) *Orghanizacija i metodyka ekonomichnogo analizu* [Organization and methodology of economic analysis]. Kyjiv.
5. Boljukh M. A., Burchevs'kyj V. Z., Ghorbatjuk M. I. ta in. (2003). *Ekonomichnyj analiz* [Economic analysis]: navch. posibnyk. Vyd. 2-ghe, pererob. i dop. Kyjiv.
6. Stecjuk L. S. *Orghanizacija analitychnoji roboty na sil'sjkgospodars'kykh pidpryjemstvakh* [Organization of analytical work at agricultural enterprises]. Available at: <http://magazine.faaf.org.ua/organizaciya-analitichnoi-roboti-na-sil'skogospodarskih-pidpriemstvah.html> (accessed 22 November 2019).
7. Lukinskii V. S. (ed.) (2008) *Modeli i metodyi teorii logistiki* [Models and methods of logistics theory]. Sankt-Peterburg: Piter. (in Russian)

**Височан О. С.**

**Литвиненко Н. А.**

Национальный университет «Львовская политехника»

## ПРОБЛЕМАТИКА АНАЛИТИЧЕСКОЙ ОБРАБОТКИ УЧЕТНЫХ ДАННЫХ ПО АДМИНИСТРАТИВНЫМ РАСХОДАМ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

Исследована потенциальная возможность повышения полезности аналитического учета как основы для роста эффективности анализа административных расходов в управлении финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Осуществлена критическая оценка установления критерия минимизации как основной цели управления административными затратами на предприятии. Проведено структурирование задач анализа административных расходов. Выделены проблемы, возникающие при применении классических приемов для анализа административных расходов предприятия, а также установлены возможные негативные последствия такого применения на практике. Предложена номенклатура субсчетов к счету бухгалтерского учета «Административные расходы». Установлена возможность применения технологии ABC-анализа для построения аналитического учета затрат.

**Ключевые слова:** административные расходы, косвенные расходы, ABC-анализ, аналитический учет, субсчет.

**Vysochan Oleh**

**Lytvynenko Nataliya**

Lviv Polytechnic National University

## PROBLEMATICS OF ANALYTICAL PROCESSING OF ACCOUNTING DATA ABOUT THE ADMINISTRATIVE EXPENSES OF ENTERPRISE

### Summary

The potential of increasing the usefulness of analytical accounting as a basis for increasing the efficiency of the analysis of administrative expenses in managing the financial and economic activity of the enterprise has been investigated. Critical assessment of establishing the criterion of minimization as the main purpose of managing administrative expenses at the enterprise to reduce: expenses on the maintenance of fixed assets, other tangible fixed assets of general economic use; personnel costs; expenses on business trips of managers of the enterprise; costs for the services of third parties; total corporate expenses; tax burden. Potential threats to the management of administrative costs have been identified based on the minimization criterion. The tasks of the analysis of administrative expenses are structured: identification of the most cost-intensive units in ensuring the general economic activity of the enterprise; providing analytical information to the subsystem for monitoring the efficiency of use of resources for general economic needs; substantiation of necessity of increase / decrease of financing of general economic needs; creation of conditions for personification of responsibility for increase of unproductive losses of administrative and managerial character. The problems that arise when applying the classical methods for the analysis of the administrative expenses of the enterprise are highlighted, as well as the possible negative consequences of such application in practice. The nomenclature of subaccounts to the account "Administrative expenses" is proposed: 921 "Material administrative expenses"; 922 "Wages and salaries of administrative, management and other general staff"; 923 "Deductions for social activities in terms of administrative expenses"; 924 "Depreciation of non-current assets of general purpose"; 925 "Expenses related to obtaining banking services"; 926 "Costs related to getting third party services"; 927 "Operating taxes"; 928 "Other administrative expenses". The possibility of using ABC-analysis technology to build an analytical accounting of administrative costs has been established.

**Keywords:** administrative expenses, indirect costs, ABC-analysis, analytical accounting, subaccount.

## НАШІ АВТОРИ

1. **Ананченко Анастасія Олександрівна** – студентка Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського
2. **Анісімова Ольга Юрійвна** – кандидат економічних наук, науковий співробітник Державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики»
3. **Бабіченко Віктор Володимирович** – доктор економічних наук, доцент, професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського
4. **Батченко Людмила Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу Київського національного університету культури і мистецтв
5. **Близнюк Ірина Олександрівна** – студентка Київського національного університету культури і мистецтв
6. **Бойченко Катерина Степанівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
7. **Булик Оксана Богданівна** – кандидат економічних наук, доцент, в.о. доцента кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Львівського національного аграрного університету
8. **Бухтіарова Аліна Геннадіївна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Сумського державного університету
9. **Височан Олег Степанович** – доктор економічних наук, професор кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка»
10. **Гончар Лілія Олександрівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу Київського національного університету культури і мистецтв
11. **Гражевська Надія Іванівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка
12. **Духно Юлія Олександрівна** – студентка Сумського державного університету
13. **Дюк Анна Андріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки Вінницького національного аграрного університету
14. **Євтушенко Вікторія Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
15. **Задорожний Вадим Ігорович** – студент Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
16. **Івченко Євген Анатолійович** – доктор економічних наук, доцент, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
17. **Івченко Юлія Анатоліївна** – асистент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
18. **Келеберда Тарас Володимирович** – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Львівського національного аграрного університету
19. **Кібук Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
20. **Клюс Юлія Ігорівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля
21. **Козловський Андрій Володимирович** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін Вінницького навчально-наукового інституту Тернопільського національного економічного університету
22. **Козловський Володимир Олександрович** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету
23. **Козловський Сергій Володимирович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса
24. **Колач Світлана Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Львівського національного аграрного університету
25. **Крамар Олесь Юрійович** – студент ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
26. **Лезіна Анастасія Володимирівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

27. **Литвиненко Наталія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка»
28. **Лихоп'юк Денис Павлович** – аспірант ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»
29. **Ліснічук Оксана Андріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул Університету державної фіскальної служби України
30. **Лотиш Оксана Ярославівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії Тернопільського національного економічного університету
31. **Мазур Геннадій Федорович** – доктор економічних наук, доцент, депутат Вінницької обласної ради
32. **Мангушев Дмитро Валерійович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
33. **Матвіюк Тетяна Олегівна** – студент Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету державної фіскальної служби України
34. **Онокало Вадим Григорович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування
35. **Павлович Олександра Романівна** – старший викладач кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
36. **Парфентьева Олена Геннадіївна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки Національного транспортного університету
37. **Радченко Олександр Петрович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
38. **Рогач Олександр Ігорович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних фінансів Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка
39. **Розум Дарина Володимирівна** – студентка Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Відповідальний за випуск  
*Горняк Ольга Василівна*

*Українською, російською та англійською мовами*

Передрук (перевидання) матеріалів видання  
дозволяється тільки з дозволу автора і редакції.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:  
серія КВ № 11465–338Р від 07.07.2006 р.

Науковий вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»  
включено до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказу МОН України від 15 квітня 2014 року № 455

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази  
Index Copernicus

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
на підставі Протоколу №3 від 19.11.2019 р.

Формат 60x84/8. Гарнітура UkrainianSchoolBook  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 15,81.  
Підписано до друку 22.11.2019 р. Замов. № 1119/98. Наклад 100 прим.

Адреса редколегії:  
65082, м. Одеса, вул. Дворянська, 2  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Електронна сторінка видання: [www.visnyk-onu.od.ua](http://www.visnyk-onu.od.ua)

Надруковано: ФОП Головка О.А.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 4871 від 24.03.2015 р.