

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

*Журнал заснований у 1918 році*

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ  
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Економіка і управління**

**Том 31 (70). № 3, 2020**

**Частина 1**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2020

## **Головний редактор:**

**Горник Володимир Гнатович** – доктор наук з державного управління, доцент, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

## **Члени редакційної колегії:**

**Белякова Оксана Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Менеджмент та підприємництво на морському транспорті» Азовського морського інституту Національного університету «Одеська морська академія».

**Бойченко Еліна Борисівна** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та природничих наук Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

**Кисельов Володимир Борисович** – доктор технічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту муніципального управління та міського господарства Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

**Корнєєв Володимир Вікторович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

**Кравченко Сергій Олександрович** – доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

**Кузьминчук Наталія Валеріївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.

**Медведєв Микола Георгійович** – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри загально-інженерних дисциплін та теплоенергетики Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

**Кучабський Олександр** – доктор габілітований, професор кафедри географії регіонального розвитку Гданського університету (Польща).

**Міхальські Томаш** – доктор габілітований, професор кафедри океанографії Гданського університету (Польща).

**Хлобистов Євген Володимирович** – доктор економічних наук, професор, Вища школа економіки та гуманітаристики в м. Бельсько-Бяла (Польща).

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради  
Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського  
(від 05 червня 2020 року протокол № 9)**

Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління» зареєстровано Міністерством юстиції України (Свідectво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ серія КВ № 15716-4187Р від 28.09.2009 року)

Видання входить до категорії «Б» «Переліку друкованих фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 17 березня 2020 року № 409 (Додаток 1)

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International (Республіка Польща)

Сторінка журналу: [www.econ.vernadsjournals.in.ua](http://www.econ.vernadsjournals.in.ua)

**ISSN 2523-4803 (print)**  
**ISSN 2707-1103 (online)**

© Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2020

## ЗМІСТ

### 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

<b>Краснікова О.М.</b> ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗЕМЕЛЬНИХ БАНКІВ НА ПОЛТАВЩИНІ В УМОВАХ АГРАРНИХ РЕФОРМ КІНЦЯ ХІХ – ПОЧАТКУ ХХ СТ.....	1
<b>Федорова Н.Є., Бочаров М.Г.</b> ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА .....	7
<b>Фрідман О.А.</b> ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	12

### 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<b>Бірюк С.О.</b> ІННОВАЦІЇ ТА ВЕНЧУРНИЙ БІЗНЕС: КООРДИНАТИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	18
<b>Dobroskok Iuliia</b> THE THEORETICAL ASPECTS OF THE RESEARCH OF THE CONCEPT “INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS”.....	23
<b>Ільїн Г.О., Чорна А.В., Кім Т.І.</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВІДСТАВАННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРИСКОРЕННЯ .....	30
<b>Петько С.М.</b> ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ.....	36

### 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Почтовюк А.Б., Бондаренко А.О.</b> АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА КРЕМЕНЧУКА.....	44
<b>Данилишин В.І., Синиця С.М.</b> СУТНІСТЬ І СВІТОВА ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕГАПРОЕКТІВ ЯК ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....	51
<b>Кальний С.В.</b> СТИМУЛЮВАННЯ СУБ’ЄКТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ТЕОРІЇ ІГОР.....	59
<b>Коцко Т.А.</b> ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕЗАВЕРШЕНОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ .....	63
<b>Пальчевич Г.Т.</b> ОРІЄНТИРИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....	71
<b>Пікулик О.І.</b> ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.....	77
<b>Полякова Ю.В., Шайда О.Є., Новосад З.Г.</b> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ.....	82
<b>Саковська О.М.</b> СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	86

<b>Скиба М.В.</b> УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ: ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....	93
--	----

#### **4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<b>Андрійв Н.М.</b> РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	102
<b>Багорка М.О., Юрченко Н.І.</b> ЕКОЛОГІЧНО СПРЯМОВАНІ ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	107
<b>Балан В.Г.</b> ОЦІНЮВАННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗОН ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ НЕЧІТКО-МНОЖИННОЇ ТЕОРІЇ.....	114
<b>Гросул В.А., Балацька Н.Ю.</b> МОДЕЛЬ ОЦІНКИ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАДЕМІЇ COVID-2019.....	121
<b>Гурочкіна В.В., Кравченко Л.В.</b> ЕКОНОМІЧНА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЦІ ЕМЕРДЖЕНТНОГО ТИПУ.....	127
<b>Дюк А.А.</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ОЦІНКИ.....	135
<b>Ємчук Т.В., Підгірна В.Н., Данілова О.М.</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛІВ МІСТА ЧЕРНІВЦІ).....	143
<b>Жосан Г.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ГРУП СТЕЙКХОЛДЕРІВ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	150
<b>Захарова Т.В., Фуштей Л.Л.</b> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВ .....	155
<b>Кашена Н.Б.</b> МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ.....	163
<b>Корнілова І.М., Чорна Н.А.</b> ПОРТФЕЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ.....	170
<b>Кучер М.М., Чернявський М.В.</b> РОЛЬ ЖИТТЄВОЇ СТРАТЕГІЇ ОСОБИСТОСТІ АГЕНТА ЗМІН В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	179
<b>Остряніна С.В., Бердиченко І.О.</b> УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІЙНО ЗМІННОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА.....	184
<b>Партика І.В.</b> СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	190
<b>Самойлик Ю.В.</b> СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	195
<b>Свістунів О.С.</b> ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В ДОСЛІДЖЕННЯХ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ.....	203

<b>Сніщенко Р.Г.</b> СЛУЖБА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ГАРАНТ ЗАХИСТУ БІЗНЕСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	<b>209</b>
<b>Ясінська А.І.</b> СИСТЕМНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРАНСАКЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>216</b>

# CONTENTS

## 1. ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

**Krasnikova Oksana**

FINANCIAL AND LENDING ACTIVITIES OF LAND BANKS  
IN POLTAVSHCHYNA (POLTAVA OBLAST) UNDER LAND REFORMS  
OF THE LATE XIX – EARLY XX CENTURIES.....1

**Fedorova Natalia, Bocharov Mykhailo**

PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY  
IN THE CONDITIONS OF INFORMATIZATION OF SOCIETY.....7

**Fridman Olena**

INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP.....12

## 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Biriuk Serhii**

INNOVATION AND VENTURE BUSINESS:  
COORDINATES OF THE GLOBAL ECONOMY FOR UKRAINE.....18

**Dobroskok Iuliia**

THE THEORETICAL ASPECTS OF THE RESEARCH  
OF THE CONCEPT “INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS”.....23

**Ilyin Gleb, Chorna Anna, Kim Tetyana**

PECULIARITIES OF THE DEVELOPMENT OF THE TRANSFORMATION ECONOMY  
OF UKRAINE: BACKWARDNESS AND POSSIBILITIES OF ACCELERATION.....30

**Petko Stanislav**

TRANSNATIONAL COMPONENT OF THE SOUTH KOREAN ECONOMY DEVELOPMENT  
IN THE DIGITAL REVOLUTION CONDITIONS.....36

## 3. ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

**Pochtoviuk Andrii, Bondarenko Anastasiia**

ANALYSIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF KREMENCHUK CITY.....44

**Danylyshyn Volodymyr, Synytsia Svitlana**

ESSENCE AND WORLD PRACTICE OF MEGAPROJECTS IMPLEMENTATION  
AS AN EXPERIENCE FOR UKRAINE.....51

**Kalnyi Serhii**

STIMULATION OF SUBJECTS OF INNOVATIVE ACTIVITY  
UNDER GAME THEORY FRAMEWORK.....59

**Kotsko Taras**

ECOLOGIZATION OF THE ECONOMY AS A TOOL OF THE TRANSITION  
TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS  
OF UNFINISHED TRANSFORMATION PROCESSES.....63

**Palchevich Galina**

GUIDELINES AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF STATE REGULATION  
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ECONOMY.....71

**Pikulyk Oksana**

PROBLEMS OF USING THE LABOR RESOURCE IN UKRAINE.....77

**Poliakova Juliia, Shaida Oksana, Novosad Zoriana**

MODERN APPROACHES TO EVALUATING EFFICIENCY OF ENERGY ENTERPRISES.....82

**Sakovska Olena**

STATUS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT  
OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN CHERKASY REGION.....86

**Skyba Maryna**

IMPROVING THE MECHANISM OF THE LAND RESOURCES MANAGEMENT:  
EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION COUNTRIES.....93

## 4. ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

**Andriyiv Nataliya**

DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY  
AND THE TOOLS FOR ITS IMPLEMENTATION.....102

**Bahorka Mariia, Yurchenko Nataliy**

ENVIRONMENTALLY DIRECTED INNOVATIONS  
IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....107

**Balan Valeriy**

ATTRACTIVENESS EVALUATION OF ENTERPRISE STRATEGIC AREAS  
BY FUZZY SET THEORY MEANS.....114

**Grosul Victoria, Balatska Natalia**

MODEL OF ASSESSMENT OF OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT  
OF THE RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES OF UKRAINE  
IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC.....121

**Hurochkina Viktoriya, Kravchenko Liudmyla**

ECONOMIC DYNAMICS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DEVELOPMENT  
IN THE ECONOMY OF THE EMERGING TYPE.....127

**Diuk Anna**

SOCIO-ECONOMIC RESULTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE:  
A REGIONAL ASPECT OF ASSESSMENT.....135

**Yemchuk Tetiana, Pidgirna Valentyna, Danilova Olha**

USE OF SOCIAL MEDIA TOOLS IN HOSPITALITY  
(ON THE EXAMPLE OF HOTELS OF THE CITY OF CHERNIVTSI).....143

**Zhosan Hanna**

FEATURES OF INTERACTION OF GROUPS  
OF YOUTH ENTREPRENEURS 'GROUPS.....150

**Zakharova Tetiana, Fushtei Liudmyla**

EVALUATION OF THE EFFICIENCY  
OF THE ENTERPRISE LIABILITIES MANAGEMENT.....155

**Kashchena Nataliia**

THE MECHANISM OF MANAGEMENT  
OF THE ECONOMIC ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISES.....163

**Kornilova Iryna, Chorna Nataliia**

INTELLECTUAL PROPERTY PORTFOLIO:  
METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT .....170

**Kucher Marharyta, Chernyavsky Mark**

THE ROLE OF THE LIFE STRATEGY OF THE PERSONALITY  
OF THE AGENT OF CHANGE IN THE MANAGEMENT  
OF THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE.....179

**Ostryanina Svitlana, Berdychenko Iryna**

MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE  
IN CONDITIONS OF CONSTANTLY VARIABLE MACRO ENVIRONMENT.....184

**Partyka Iryna**

STRATEGICALLY ORIENTED ORGANIZATION PERSONNEL  
DEVELOPMENT MANAGEMENT.....190

**Samoilyk Iuliia**

STRATEGY FOR IMPLEMENTATION OF THE ASSORTMENT MANAGEMENT  
INNOVATIVE METHODS OF THE DIVERSIFIED ENTERPRISES  
OF THE BREWERY INDUSTRY.....195

**Svistunov Alexey**

EVOLUTION OF MODELING METHODS AND ITS APPLICATION  
IN THE RESEARCH OF THE MACHINE BUILDING ENTERPRISES'  
TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT.....203

<b>Snishchenko Roman</b>	
ECONOMIC SECURITY SERVICE AS A GUARANTOR OF PROTECTION OF BUSINESS ACTIVITY OF THE BUSINESS ENTITY.....	<b>209</b>
<b>Yasinska Alla</b>	
THE SYSTEM-ORIENTED APPROACH TO MANAGEMENT OF TRANSACTIONAL EXPENCES OF THE ENTERPRISE.....	<b>216</b>



# 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-1>

УДК 94(477.53) «XIX-XX»:336.71:63:33.026.8

**Краснікова О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Полтавська державна аграрна академія

**Krasnikova Oksana**

Poltava State Agrarian Academy

## ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗЕМЕЛЬНИХ БАНКІВ НА ПОЛТАВЩИНІ В УМОВАХ АГРАРНИХ РЕФОРМ КІНЦЯ ХІХ – ПОЧАТКУ ХХ СТ.

*У статті охарактеризовано фінансово-кредитну діяльність державних (Селянського і Дворянського) та акціонерних (Полтавського і Харківського) земельних банків у такому специфічному історичному регіоні, як Полтавщина. Розкрито деякі особливості функціонування вищезгаданих іпотечних установ, їх значення та роль у мобілізації земельної власності як привілейованих, так і непривілейованих станів, визначено масштаби кредитування сільськогосподарських товаровиробників, його вплив на подальшу модернізацію рослинництва і тваринництва даного регіону. Опрацьовано цілу низку досліджень діяльності земельних банків царської Росії на території Українського регіону. Доведено необхідність подальшого реформування аграрних відносин у напрямі створення ринку землі в Україні.*

**Ключові слова:** Полтавщина, іпотечні банки, кредитування, іпотечний кредит, акціонерний земельний банк.

**Постановка проблеми.** Подальше реформування аграрних відносин у сучасній Україні знаходить усе більше прихильників як серед теоретиків, так і практиків сільськогосподарського виробництва щодо утвердження, врешті-решт, ринку землі, неминучим наслідком якого має стати успішне функціонування земельних банків, які, про що свідчить відповідний вітчизняний та зарубіжний історичний досвід, здатні забезпечити аграрний сектор економіки країни дешевими кредитними ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Початок дослідження діяльності земельних банків Російської імперії відноситься до того історичного відрізка часу, коли ці іпотечні установи ще функціонували. Серед праць, у яких йшлося про їхню діяльність на українських землях кінця ХІХ – початку ХХ ст., слід відзначити, насамперед, публікації С.С. Хрулева [35], А.Н. Гурьєва [2], А.В. Красика [8], А.Н. Зака [4] та низки інших авторів. У всіх згаданих працях здійснено загальну характеристику діяльності відповідних кредитних інституцій без виокремлення тим або іншим чином Українського регіону Російської імперії. Окремі із цих праць, як от монографія А. Н. Зака, досі не втратили своєї історіографічної цінності, адже

написані вони на основі значної за своїм обсягом і різноманітністю джерельної бази. Якщо у публікаціях кінця ХІХ – початку ХХ ст., про які було згадано вище, автори звертали увагу лише на позитивні аспекти фінансово-кредитної політики царського уряду, то в радянські часи акцент було зроблено майже винятково на їх, за твердженням радянських істориків, «анти-селянському» характері. На підтвердження своїх оцінок представники офіційної радянської історіографії поширені на рубежі ХІХ–ХХ ст. відсотки за кредит на рівні 7–8% називали гігантськими, а отже, недоступними для трудящого селянства [6, с. 406].

Новий етап в історіографії, як і у системі гуманітарних наук загалом, наступив після розпаду в 1991 р. СРСР, коли ринкова економіка була визнана більш ефективною системою господарювання, а свобода творчості стала реальністю, а не лише декларацією, як це було раніше. Так, на рубежі ХХ і ХХІ ст. в Україні з'явилася ціла низка досліджень діяльності земельних банків царської Росії на території саме Українського регіону, а не лише загалом по імперії. Відзначаємо у цьому зв'язку блискучу за своїм змістом монографію правознавця В.Є. Кириченка про установи довгострокового кредиту Російської імперії на україн-

ських землях кінця XIX – початку XX ст. [7]. Державні та акціонерні земельні банки були об'єктом наукового аналізу низки інших українських істориків, економістів та правознавців, таких, зокрема, як економіст Ірина Новікова [9], історик Валентин Терещенко [28].

**Формулювання цілей статті.** Метою даної публікації є з'ясування змісту, форми, основних напрямів та значення фінансово-кредитної діяльності іпотечних банків у такому специфічному регіоні, яким була на рубежі XIX–XX ст. Полтавська губернія.

**Виклад основного матеріалу.** Ідея щодо необхідності функціонування системи земельних банків у Російській імперії після скасування кріпосного права з'явилася в урядових колах ще в 1859 р. у ході формування законодавчої бази стосовно майбутнього звільнення селян від опіки дворянського стану [29, с. 18]. Якщо вести мову про Полтавщину, то реальні кроки на шляху створення іпотечного банку були здійснені лише у 1872 р., невдовзі після того, як харківські дворяни у 1871 р. домоглися від Міністерства фінансів, а згодом і самого імператора затвердження Статуту свого іпотечного банку. У зв'язку з тим, що Полтавський акціонерний земельний банк було організовано за зразком аналогічного Харківського банку, звернемося до тих норм права, які регулювали фінансово-кредитний аспект діяльності саме цього банку. Обидві іпотечні установи мали право видавати як довгострокові, так і короткострокові позички під заставу нерухомого майна до 60% його ринкової вартості. Кожен бажаючий отримати позичку під заставу землі був зобов'язаний надати на розгляд його Правління: 1) свідоцтво на право власності; 2) план земельної ділянки; 3) оціночний опис угідь. Однак на позичку могли розраховувати лише землевласники, вартість майна яких не могла бути меншою за 500 руб. [30, с. 423]. Отримувач довгострокової позички (43,5 роки) зобов'язувався вносити кожні шість місяців 3% від отриманої суми плюс 3/4% на формування запасного капіталу, у дивіденд акціонерів та на витрати по управлінню банком [30, с. 424]. Якщо ж йшлося про короткотермінові (від одного до трьох років) позички, то розмір відсотків за кредитом встановлювався у кожному конкретному випадку Правлінням банку [10, с. 425]. За наявності заборгованості позичальник міг розраховувати на два пільгових місяці, протягом яких йому нараховувалася пеня у розмірі 1% щомісяця від невнесеної суми. Після двох місяців відтермінування боргу признавався публічний продаж заставлених у банку земельних угідь. Подібні умови кредитування, як уже зазначалося, були й у Полтавському земельному банку. Якщо Статут Харківського банку давав змогу вести фінансово-кредитні операції крім Харківської ще й у Полтавській, Курській, Воронежській і Катеринославській губерніях, то Статут Полтавського банку від 8 квітня 1872 р. надавав подібне право лише у двох губерніях – Полтавській і Чернігівській [31, № 50708].

Переконавшись у наявності клієнтів та успішних фінансово-кредитних операціях приватних банків,

царський уряд на початку 80-х років XIX ст. вирішив заснувати два державні іпотечні банки: Селянський (1882 р.) та Дворянський (1885 р.). Протягом першого десятиріччя Селянський поземельний банк діяв на основі «Положення» про цей банк від 18 травня 1882 р. [16], тоді як його Статут було затверджено лише 27 листопада 1895 р. [32], тобто після того, як у 1890 р. було схвалено Статут Дворянського [33] і, відповідно, у 1894 р. Державного [34] банків. Згідно зі ст. 45 свого Статуту, Селянський банк за наявності необхідних документів мав право надавати позику для купівлі землі як сільським громадам або товариствам селян, так і окремим домогосподарям за певні відсотки – від 6% до 11,5% річних залежно від терміну: 13 років чи 51 рік та 9 місяців [32, с. 643]. У 1898 р. відсотки за кредитом за максимального терміну було знижено до 4% річних [12, с. 1049]. Якщо боржник із певних причин не вносив передбаченою угодою з банком коштів у встановлені терміни, його земля і будівлі, що знаходилися на ній, могли бути продані в ході публічних торгів (ст. 88 Статуту).

Порівнюючи умови кредитування у Селянському та Дворянському земельних банках, є всі підстави констатувати про суттєвіші пільги останньої іпотечної установи. Так, згідно з Положенням про Дворянський банк від 3 червня 1885 р. [17], позички під заставу сільськогосподарських угідь, які не мали перевищувати 60% нормальної або спеціальної оцінки маєтку, могли бути надані на два терміни: 48 років і 8 місяців або 36 років і 7 місяців з урахуванням відсотків у розмірі 5% річних. Та вже через чотири роки (1889 р.) відсотки за кредитом були зменшені до 4,5%, а максимальний термін сягнув 51 року і 9 місяців [18, № 6293]. Чергова пільга була надана потомственным дворянам у 1897 р., коли відсотки за кредитами були знижені до нечуваних 3,5% річних [10, № 14170].

Охарактеризувавши у загальних рисах правові аспекти акціонерних і державних і земельних банків, перейдемо безпосередньо до їх фінансово-кредитних операцій у конкретно-історичних умовах Полтавщини кінця XIX – початку XX ст. В існуючих вітчизняних і зарубіжних публікаціях щодо діяльності державних земельних банків зазначеного періоду немає відповіді на одне суттєве, на нашу думку, питання: чому найперше відділення Селянського поземельного банку було відкрите 10 квітня 1883 р. [19, с. 111] саме у Полтавській губернії? Відповідаючи на це питання, слід, насамперед, мати на увазі, що половина дрібних сільськогосподарських товаровиробників Полтавщини належала до такої специфічної соціальної групи мешканців краю, як козаки. Специфіка цього стану полягала у тому, що ця категорія населення завжди мала право продавати свої угіддя, тоді як колишні кріпосні селяни повинні були спочатку викупити свій наділ згідно з договором («уставною грамотою») між поміщиком і селянином, що його підписав. Однак законом від 14 грудня 1893 р. [11] колишнім поміщицьким селянам було заборонено продавати належні їм угіддя

навіть після того, як відповідна плата за них була вже внесена до державного казначейства. Певні обмеження щодо селян стосувалися і площі землі, яку вони мали право купити: не більше 25 дес. на двір при одноосібному і 6 дес. на одну особу за громадського землеволодіння [3, с. 375]. І це тоді як дворяни ніяких обмежень щодо площі купленої землі не мали.

До Полтавського відділення Селянського поземельного банку протягом 1883–1900 рр. поступило 4 652 заяви щодо видачі кредиту, загальна сума якого мала становити 19 951 812 руб. під заставу 219 534 дес. Реально ж було видано 3 588 позичок, тобто на 764 (16,5%) менше, ніж було заявлено, а розмір позички сягнув 13 579 304 руб. (на 31,9 %) менше, ніж того бажали клієнти з числа непривілейованих станів. Землі ж було куплено 167 336 дес., тобто на 23,8% менше від можливого [24, с. 25]. Однак понад третину куплених полтавськими селянами та козаками угідь (35,8%) банк згодом забрав за борги [15, с. 105], тоді як загалом по імперії відповідна цифра була значно меншою – 27,8% [4, с. 315]. На відміну від непривілейованих станів дворяни у своєму банку почували себе досить упевнено. Так, із 1886 по 1900 р. до Полтавського відділення Дворянського банку поступило 2 395 заяв щодо кредиту. Абсолютна більшість цих клопотань (2 115) була задоволена, наслідком чого була видача кредиту у 58 630 400 руб. під заставу 1 100 863 дес. землі. Незважаючи на заборгованість багатьох власників маєтків, за весь цей час (15 років) на відкритих торгах було продано лише 26 маєтків, тобто відсоток проданих «дворянських гнізд» склав у Полтавській губернії лише 1,3% [15, с. 136]. Постійні відстрочки і навіть списання боргів стали у Дворянському банку звичайним явищем, що дало підстави царському міністру фінансів С.Ю. Вітте кваліфікувати цю кредитну установу як «напівблагодійну» інституцію [5, с. 155].

Свої фінансово-кредитні операції ще у 70-х роках XIX ст. розпочали на Полтавщині й згадані раніше акціонерні земельні банки. Якщо говорити, наприклад, про короткотермінові позики, то Полтавський банк за 1874–1912 рр. видав таких позичок на загальну суму 30 660 000 руб. Ще більшу активність у цьому відношенні проявив Харківський банк, який за той же період видав позичок на суму 40 386 000 руб. [3, с. 13]. На відміну від Селянського банку, де кредитувалися майже виключно непривілейовані стани, в акціонерних банках усе було по-іншому, а саме: у Харківському банку серед позичальників 44,9% було дворян; 13,1% – купців і лише 8,6% селян. Подібна картина була характерною і для Полтавського банку: 68,6% дворян; 13,8% купців і 2,6% селян [7, с. 104]. Свого апогею у кредитуванні сільськогосподарських товаровиробників акціонерні банки сягнули у 1916 р. Згідно зі звітами Полтавського банку, за цей рік ним було видано кредитів на загальну суму 115 761 500 руб., з яких на Полтавську губернію припадало 25 469 400 руб. [14, с. 50]. Дворянський же банк лише в губерніях України станом на 1 січня 1917 р. видав 383 588 600 руб. кредитів, з яких на Пол-

тавщину припадало 54 495 600 руб. [13, с. 6–9]. Селянський банк в українських губерніях станом на 1 січня 1911 р. видав дещо менше позик – 299 290 842 руб., з яких на Полтавщині – 54 164 269 руб. [21, арк. 24]. Хоча якими б значними за своїм обсягом не були кредити земельних банків, майже всі вони, крім «напівблагодійного» Дворянського, функціонували досить ефективно, приносячи щорічно значні прибутки. Особливо це стосується акціонерних банків. Так, валовий прибуток Харківського банку лише за чотири роки (1913–1916 рр.) становив 12 387 802 руб.; Полтавського – 11 365 896 руб. [25, с. 34].

Іпотечні кредити суттєво прискорили мобілізацію земельної власності. Так, лише за 1883–1905 рр. селянами та козаками Полтавщини було куплено 181 549 дес. землі, у результаті чого землеволодіння непривілейованих станів суттєво розширилося [22, с. 11]. За 55 років (1860–1918 рр.) одні лише дворяни шляхом купівлі-продажу втратили загалом 1 029 039 дес., тоді як козаки купили 805 104 дес., а селяни – 608 219. Разом – 1 413 323 дес. [27, с. 29]. Отже, за пореформені десятиліття землеволодіння привілейованих станів скоротилося на Полтавщині більш як у два рази, становивши у 1917 р. лише 812,5 тис дес. [27, с. 31]. Не поміщики, як уважають деякі автори, а саме селяни і козаки, тобто фермери, стали виробляти основну масу продукції рослинництва і тваринництва. Певний зиск від іпотечного кредитування мало, звичайно, і тваринництво. Так, якщо у 1861 р. на Полтавщині відповідна статистика зафіксувала 180 тис голів коней, 703 тис великої рогатої худоби, 2 050 тис овець і 537 тис свиней, то в 1916 р. поголів'я великої рогатої худоби зросло на 145,2%, а коней – на 318,8%. Суттєво впало лише поголів'я овець: з 2 050 тис до 927 тис голів (на 45,2%), що пояснюється інтенсивним розорюванням пасовищ для більш вигідного з погляду попиту на аграрному ринку культивування зернових культур [23, с. 195].

**Висновки.** На основі вищевикладеного можна зробити такі висновки: 1) усі іпотечні земельні банки в конкретно-історичних умовах Полтавщини кінця XIX – початку XX ст. функціонували досить успішно, надаючи під незначні відсотки як короткотермінові, так і довготермінові кредити, що позитивно впливало на загальний стан сільськогосподарського виробництва; 2) акціонерні земельні банки успішно витримували конкуренцію на ринку фінансових послуг із державними іпотечними установами, що в сучасних українських реаліях ставить на порядок денний розв'язання, врешті-решт, такого важливого з економічного погляду аспекту аграрних відносин, як запровадження ринку землі. Саме його відсутність не дає можливості функціонування в нашій країні земельних банків. Не випадково ж спроба забезпечити життєдіяльність створеного у 1990 р. Харківського акціонерного і у 2012 р. Державного земельного банку закінчилася цілковитим крахом саме через відсутність у нас ринку землі. Невже ж історичний досвід земельних банків в Україні нас нічому так і не навчив?

Список літератури:

1. Головка О.М. Організаційно-правові засади діяльності державних іпотечних установ на українських землях у другій половині XIX ст. *Вісник Запорізького юридичного інституту*. 2004. № 3. С. 306–315.
2. Гурьев Г.А. Очерк развития кредитных учреждений в России. Санкт-Петербург : Типо-литограф. «Якорь», 1904. 256 с.
3. Землеустройство. Сборник законов и распоряжений. Санкт-Петербург : Тип. В.Д. Киришбаума, 1914. 480 с.
4. Зак А.Н. Крестьянский поземельный банк. 1883–1910 гг. Москва : Т-во «Скоропечатня А. А. Левинсон», 1911. 607 с.
5. Замечания министра финансов С.Ю. Витте на записку губернских предводителей дворянства о нуждах дворянского землевладения. *Исторический архив*. 1957. № 4. С. 125–155.
6. Історія народного господарства Української РСР у трьох томах, чотирьох книгах. Т. 1. Київ : Наукова думка, 1983. 463 с.
7. Кириченко В.Є. Установи довгострокового кредиту Російської імперії в Україні (друга половина XIX – початок XX ст.): історико-правове дослідження : монографія. Харків : Контраст, 2010. 688 с.
8. Красик А.В. Крестьянский банк и его деятельность с 1883 по 1905 г. Юрьев, 1910. 167 с.
9. Новікова І. Розвиток банківської системи України в умовах становлення ринкового господарства (друга половина XIX – початок XX ст.) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.01. Київ, 2008. 21 с.
10. О даровании дворянам – заемщикам Государственного дворянского земельного банка и Особого его Отдела возможных облегчений в исполнении лежащих на них перед банком обязательств. ПСЗРИ. Собр. 3-е. Т. XVII. 1897. № 14170.
11. О некоторых мерах к предупреждению отчуждаемости крестьянских надельных земель. ПСЗРИ. Собр. 3-е. Т. XIII. 1893. № 10151.
12. О понижении платежей заемщиков Крестьянского поземельного банка. ПСЗРИ. Собр. 3-е. Т. XVIII. 1898. № 16161.
13. Отчет Государственного Дворянского земельного банка за 1916 год. Петроград : Тип. В. Ф. Киришбаума, 1918. 76 с.
14. Отчет Полтавского земельного банка за 1916 год. Полтава : Тип. «Товарищество Печатного Дела», 1917. 60 с.
15. Павловский И. К истории Полтавского дворянства. Полтава : Тип. И.А. Дохмана, 1907. Т. 2. 177 с.
16. Положение о Крестьянском Поземельном банке. ПСЗРИ. Собр. 3-е. Т. II. 1882. № 894.
17. Положение о Государственном дворянском земельном банке. ПСЗРИ. Собр. 3-е. Т. V. 1885. № 3016.
18. Положение о расчетах за истекшее время Государственного дворянского земельного банка с его заемщиками по судам, выданным им до 1 ноября 1889 года. ПСЗРИ. Собр. 3-е. Т. IX. 1889. № 6293.
19. Положение о Крестьянском поземельном банке с разъяснениями Совета Крестьянского банка. Санкт-Петербург : Изд-е А.Е. Рябенко, 1884. 227 с.
20. О выдаче ссуд на покупку земель в Самарской губернии. *Російський державний історичний архів*. Ф. 592. Оп. 26. Спр. 29. 126 арк.
21. Итоговая ведомость по делам о выдаче ссуд со времени основания банка. *Російський державний історичний архів*. Ф. 592. Оп. 44. Спр. 621. 27 арк.
22. Сборник статистико-экономических сведений по сельскому хозяйству России и некоторых иностранных государств. Санкт-Петербург : Тип. В.Ф. Киришбаума, 1907. 254 с.
23. Сельское хозяйство Украины / под ред. М.Б. Гуревича и В.М. Соловейчика. Харьков : Издат. отдел Н.К.З., 1923. 232 с.
24. Статистический ежегодник Полтавского губернского земства на 1902 г. Полтава : Тип. И.А. Дохмана и Л.Т. Фришберга, 1902. 252 с.
25. Статистика долгосрочного кредита в России 1917 г. Вып. 1. Петроград : Тип. В.Ф. Киришбаума, 1917. 35 с.
26. Статистика долгосрочного кредита в России. Вып. 2. Санкт-Петербург : Тип. В.Ф. Киришбаума, 1912. 15 с.
27. Статистичний справошник по Полтавській губернії на 1918–19 рр. Полтава : Друкарня т-ва Печатного дела, 1919. 106 с.
28. Терещенко В.Д. Роль іпотечних банків у проведенні столипінської аграрної реформи в Україні (1906–1916 рр.) : автореф. дис. ... канд. іст. Наук : 07.00.01. Тернопіль, 2005. 22 с.
29. Труды комиссии, высочайше учрежденной 10 июля 1859 г. для устройства земских банков. Т. III: Материалы для ипотечного вопроса. Санкт-Петербург, 1861. С. 47, 136, 40, 240.
30. Устав Харьковского земельного банка. Полное собрание законов Российской империи (далі – ПСЗРИ). Собр. 3-е. Т. XLVI. 1871. № 49556.
31. Устав Полтавского земельного банка. ПСЗРИ. Собр. 3-е. Т. XLVII. 1872. № 50708.
32. Устав Крестьянского поземельного банка. ПСЗРИ. Собр. 3-е. Т. XV. 1895. № 12195.
33. Устав Государственного дворянского земельного банка. ПСЗРИ. Собр. 3-е. Т. X. 1890. № 6925.
34. Устав Государственного банка. Санкт-Петербург : Изд-е типографи Исидора Гольдберга, 1895. 156 с.
35. Хрулев С.С. Наш ипотечный кредит: Опыт статистического выяснения состояния землевладения в зависимости от его задолженности. Санкт-Петербург : Тип. В.Ф. Киришбаума, 1898. 160 с.



References:

1. Golovko O. M. (2004). Organizacijno-pravovi zasady` diyal`nosti derzhavny`x ipotechny`x ustanov na ukrayins`ky`x zemlyax u drugij polovy`ni XIX st. [Organizational and legal bases of activity of state mortgage institutions on the Ukrainian lands in the second half of the XIX century]. *Visny`k Zaporiz`kogo yury`dchnogo insty`tutu*, no. 3, pp. 306-315.
2. Hur'ev H. A. (1904). *Ocherk razvytyya kredytnykh uchrezhdeny v Rossyy* [Essay on the development of credit institutions in Russia]. St. Petersburg: Anchor. (in Russian)
3. Typography of V.D. Kirschbaum (1914). *Zemleustroystvo* [Land management]. *Sbornyk zakonov y rasporyazheny*. St. Petersburg. (in Russian)
4. Zak A. N. (1911). *Krest'yanskyi pozemel'nyy bank* [Peasant land bank]. 1883-1910 years. Moscow: Skoropechatnya A. A. Levynson. (in Russian)
5. Ystorycheskyi arkhiv (1957). Zamechanyya mynystra fynansov S. Yu. Vitte na zapysku hubernskykh predvodyteley dvoryanstva o nuzhdakh dvoryanskoho zemlevladyeniya [Comments of the Minister of Finance S. Yu. Witte on the note of the provincial leaders of the nobility about the needs of the nobility's land tenure], no. 4, pp. 125-155.
6. Naukova dumka (1983). *Istoriia narodnoho hospodarstva Ukrainskoi RSR u trokh tomakh, chotyrokhn knyzhakh* [History of the national economy of the Ukrainian SSR in three volumes, four books]. Kyiv: Naukova dumka. (in Ukrainian)
7. Kyrychenko V. Ye. (2010). *Ustanovy dovrostrokovoho kredytu Rosiiskoi imperii v Ukraini (druga polovyna XIX – pochatok XX st.): istoryko-pravove doslidzhennia* [Institutions of long-term credit of the Russian Empire in Ukraine (second half of the XIX – beginning of the XX century): historical and legal research]. Kharkiv: Kontrast. (in Ukrainian)
8. Krasyk A. V. (1910). *Krestyanskyi bank y eho deyatelnost' s 1883 po 1905 h.* [Peasant Bank and its activities from 1883 to 1905]. Yurev. (in Estonia)
10. Novikova I. (2008). *Rozvytok bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh stanovlenniia rynkovoho hospodarstva (druga polovyna XIX – pochatok XX st.)* [Development of the banking system of Ukraine in the conditions of formation of market economy (second half of the XIX – beginning of the XX century)] (PhD Thesis). Kyiv.
11. O darovanyy dvoryanam – zaemshchykam Hosudarstvennoho dvoryanskoho zemel'noho banka y Osoboho eho Otdela vozmozhnykh oblehcheny v yspolneny lezhashchykh na nykh pered bankom obyazatel'stv [About giving to nobles – borrowers of the State Noble Land Bank and its Special Department of possible reliefs in performance of the obligations lying on them before bank]. *PSZRY. Sobr. 3-e. T. XVII. 1897. № 14170.*
12. O nekotorykh merakh k preduprezhdenyyu otchuzhdaemosti krestyanskykh nadel'nykh zemel' [On some measures to prevent the alienation of peasant allotments lands]. *PSZRY. Sobr. 3-e. T. XIII. 1893. № 10151.*
13. O ponyzheny platy zhey zaemshchykov Krestyanskoho pozemel'noho banka [About lowering payments of borrowers of the Krestyansky land bank]. *PSZRY. Sobr. 3-e. T. XVIII. 1898. № 16161.*
14. Typ. V. F. Kyrshbauma (1918). *Otchet Hosudarstvennoho Dvoryanskoho zemel'noho banka za 1916 hod* [Report of the State Noble Land Bank for 1916]. St. Petersburg: Typ. V. F. Kyrshbauma. (in Russian)
15. Pechatnoe Delo (1917). *Otchet Poltavskoho zemel'noho banka za 1916 hod* [Report of the Poltava Land Bank for 1916]. Poltava: Typ. Tovaryshchestvo Pechatnoho Dela. (in Ukrainian)
16. Pavlovskyy Y. (1907). *K ystoriy Poltavskoho dvoryanstva* [To the history of the Poltava nobility]. Poltava: Typ. Y. A. Dokhmana. T.2. (in Ukrainian)
17. Polozhenye o Krestyanskom Pozemel'nom banke [The Regulation on the Peasant Land Bank]. *PSZRY. Sobr. 3-e. T. II. 1882. № 894.*
18. Polozhenye o Hosudarstvennom dvoryanskom zemel'nom banke [Regulation on the State Noble Land Bank]. *PSZRY. Sobr. 3-e. T. V. 1885. № 3016.*
19. Polozhenye o raschetakh za ystekshee vremya Hosudarstvennoho dvoryanskoho zemel'noho banka s eho zaemshchykami po ssudam, vydannym ym do 1 noyabrya 1889 hoda [Regulations on settlements for the elapsed time of the State Noble Land Bank with its borrowers on loans issued to them before November 1, 1889]. *PSZRY. Sobr. 3-e. T. IX. 1889. № 6293.*
20. Ryabchenko A. E. (1884). *Polozhenye o Krestyanskom pozemel'nom banke s raz'yasnenyamy Soveta Krestyanskoho banka* [Regulations on the Peasant Land Bank with explanations of the Council of the Peasant Bank]. Sankt-Peterburh: Yzd-e A. E. Ryabchenko. (in Russian)
21. O vydache ssud na pokupku zemel' v Samarskoy hubernyy [On the issue of loans for the purchase of land in the Samara province]. *Rosiy's'kyy derzhavnyy istorychnyy arkhiv. F. 592. Op. 26. Spr. 29. 126 ark.*
22. Ytohovaya vedomost' po delam o vydache ssud so vremeny osnovanyya banka [The final statement of cases on the issuance of loans since the foundation of the bank]. *Rosiy's'kyy derzhavnyy istorychnyy arkhiv. F. 592. Op. 44. Spr. 621. 27 ark.*
23. Kyrshbaum V. F. (1907). *Sbornyk statystyko-ekonomycheskykh svedeny po sel'skomu khazyaystvu Rossyy y nekotorykh ynostrannykh hosudarstv* [Collection of statistical and economic data on agriculture in Russia and some foreign countries]. Sankt-Peterburh: Typ. V. F. Kyrshbauma.
24. Hurevych M.B., Soloveychyk V. M. (1923). *Sel'skoe khozyaystvo Ukrainy* [Agriculture of Ukraine], Khar'kov: Yzdat. otdel N.K.Z.
25. Dokhman Y. A., Fryshber L. T. (1902). *Statystycheskyi ezhehodnyk Poltavskoho hubernskoho zemstva na 1902 h.* [Statistical Yearbook of Poltava Provincial Zemstvo for 1902]. Poltava: Typ. Y. A. Dokhmana y L. T. Fryshberha.
26. Kyrshbaum V. F. (1917). *Statystyka dolhosrochnoho kredyta v Rossyy 1917 h.* [Statistics of long-term credit in Russia in 1917], vol. 1, Petrohrad: Typ. V. F. Kyrshbauma.
27. Kyrshbaum V. F. (1912). *Statystyka dolhosrochnoho kredyta v Rossyy* [Statistics of long-term credit in Russia], Sankt-Peterburh: Typ. V. F. Kyrshbauma.

28. Pechatnoe delo (1919). *Statystychnyy spravoshnyk po Poltavs'kiy huberniyi na 1918-19 rr.* [Statistical reference book on the Poltava province for 1918-19]. Poltava: Drukarnya t-va Pechatnoho dela.

29. Tereshchenko V. D. (2005). *Rol ipoteknykh bankiv u provedenni stolypinskoï ahrarnoi reformy v Ukraini (1906-1916 rr.)* [The role of mortgage banks in the Stolypin agrarian reform in Ukraine (1906-1916)] (PhD Thesis), Ternopil.

30. Trudy komysyy, vysochayshe uchrezhdennoy 10 yulya 1859 h. dlya ustroystva zemskykh bankov [Proceedings of the commission, the highest established on July 10, 1859 for the establishment of zemstvo banks]. T. III: *Materyaly dlya upotechnoho voprosa.* SPb., 1861. 47, 136, 40, 240 s.

31. Ustav Khar'kovskoho zemel'noho banka [Charter of the Kharkov Land Bank]. *Polnoe sobranie zakonov Rossyyskoy ymperyy (dali – PSZRY).* Sobr. 3-e. T. KhLVI. 1871. № 49556.

32. Ustav Poltavskoho zemel'noho banka [The charter of the Poltava land bank]. PSZRY. Sobr. 3-e. T. XLVII. 1872. № 50708.

33. Ustav Krestyanskoho pozemel'noho banka [The charter of the Krestyansky land bank]. PSZRY. Sobr. 3-e. T. XV. 1895. № 12195.

34. Ustav Hosudarstvennoho dvoryanskoho zemel'noho banka [The charter of the State noble land bank]. PSZRY. Sobr. 3-e. T. X. 1890. № 6925.

35. Hol'dberh Ysydor (1895). *Ustav Hosudarstvennoho banka* [Charter of the State Bank]. St. Petersburg: Yzd-e typohrafy Ysydora Hol'dberha.

36. Khrulev S. S. (1898). *Nash upotechniy kredit: Opyt statystycheskoho vyyasnenyya sostoyannya zemlevladyenyya v zavysymosti ot eho zadolzhennosti* [Our mortgage loan: Experience of statistical determination of the state of land ownership depending on its debt]. St. Petersburg: Typ. V. F. Kyrshbauma.

## ФИНАНСОВО-КРЕДИТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЗЕМЕЛЬНЫХ БАНКОВ НА ПОЛТАВЩИНЕ В УСЛОВИЯХ АГРАРНЫХ РЕФОРМ КОНЦА XIX – НАЧАЛА XX ВВ.

*В статье охарактеризована финансово-кредитная деятельность государственных (Крестьянского и Дворянского) и акционерных (Полтавского и Харьковского) земельных банков в таком специфическом историческом регионе, как Полтавщина. Раскрыты некоторые особенности функционирования вышеупомянутых ипотечных учреждений, их значение и роль в мобилизации земельной собственности как привилегированных, так и непривлекательных сословий, определены масштабы кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей, его влияние на дальнейшую модернизацию растениеводства и животноводства данного региона. Обработан целый ряд исследований деятельности земельных банков царской России на территории Украинского региона. Доказана необходимость дальнейшего реформирования аграрных отношений в направлении создания рынка земли в Украине.*

**Ключевые слова:** Полтавщина, ипотечные банки, кредитование, ипотечный кредит, акционерный земельный банк.

## FINANCIAL AND LENDING ACTIVITIES OF LAND BANKS IN POLTAVSHCHYNA (POLTAVA OBLAST) UNDER LAND REFORMS OF THE LATE XIX – EARLY XX CENTURIES

*Among key questions of these modern days not the last place belongs to issues associated with title to agricultural land of those who as a result of break-up of the collective-farming system at the beginning of the 90s of the past century received a state act for the use and ownership, but not disposition of land plots. The years-long moratorium on introduction of a land market has had negative effect not only on the agrarian sector; but also on Ukraine's economy, since it is unable to contribute to GDP growth that would ensure not a hand-to-mouth existence of Ukrainians with their crummy pensions and low salaries, but a level that would satisfy the majority of citizens and stop mass labor outflows. We had some positive national experience of reforming agrarian relations in the late XIX – early XX centuries, which has to be studied in-depth and spread as widely as possible so that a wide range of politicians and agricultural producers learn and use this experience in today's Ukraine. Poltavshchyna is of interest to researchers not only as a region with centuries-old agricultural traditions of the Ukrainian ethnos, but from the point of view of its social composition of the population, of which free Cossacks who had never been bonded accounted for nearly 50%. This factor played a critical role when the management of the Peasants' Land Bank took a decision to open their first regional branch in Poltava. The management's forecast of successful functioning of land loans in Poltavshchyna was confirmed, which is evidenced by this study. This is demonstrated by the fact of extension of land ownership by Cossacks and peasants and increase in the efficiency of both, crop and animal farming, which may be used as a convincing argument when solving the land market issue, and therefore, introducing a mortgage lending system in modern Ukraine, where borrowers will be offered low interest rates, not enslaving ones we have today. In the article a number of various researches of activity of land-banks of tsar's Russia is worked out on territory of the Ukrainian region. Well-proven necessity of further reformation of agrarian relations, namely in direction of market of earth creation in Ukraine.*

**Key words:** Poltavshchyna, mortgage banks, lending, mortgage loan, joint stock land bank.

**Федорова Н.Є.**кандидат економічних наук, доцент,  
Український державний хіміко-технологічний університет**Бочаров М.Г.**студент,  
Український державний хіміко-технологічний університет**Fedorova Natalia, Bocharov Mykhailo**State Higher Education Institution  
“Ukrainian State University of Chemical Technology”

## ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

*У статті розглянуто одну з найпоширеніших форм порушення авторського права в Інтернет-сфері – розповсюдження контрафактних копій програм та творів у цифровій формі, що отримало назву «комп'ютерне піратство». З'ясовано, що глибинною причиною існування вказаного негативного явища виступає соціально-економічна відсталість країни, що не створює можливостей для успішного розвитку власної креативної індустрії та вироблення легального конкурентоспроможного цифрового контенту. Проаналізовано досвід розвинених країн у сфері боротьби з розповсюдженням контрафактних копій програм і творів у цифровій формі, що полягає як у розбудові відповідного правового поля, так і в розробленні дієвих соціально-економічних механізмів захисту авторських прав у мережі Інтернет. Перші позиції України в антирейтингу країн із погляду використання контрафактної цифрової продукції актуалізують проблему використання нею світового досвіду для нівелювання вказаного негативного явища.*

**Ключові слова:** інформатизація суспільства, інтелектуальна власність, авторське право, комп'ютерне піратство, цифровий продукт, креативна індустрія.

**Постановка проблеми.** Як відомо, в останні десятиріччя ХХ ст. в розвинених країнах світу відбулися докорінні зміни в співвідношенні джерел економічного зростання, пов'язані з розбудовою й активним розвитком третинного сектору економіки. Про перехід до якісно нового етапу суспільного поступу свідчать дані, що наводяться Д. Беллом: на початку ХХІ ст. кількість працівників, чия діяльність пов'язана з виробництвом і переробкою інформації, збільшилася у дев'ять разів за зменшення у 20 разів кількості зайнятих у сільському господарстві та в 1,7 рази – у промисловості. Отже, виробництво, розподіл і використання інформації й знань за посередництва активного використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) становлять основу сучасної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інформатизація як «інтелектуально-гуманістична перебування всієї життєдіяльності людини й суспільства на основі все більш повного використання інформації як ресурсу розвитку за допомогою засобів інформатики з метою створення інформаційного суспільства та подальшого становлення ноосфери» [1]; «не просто використання у широких масштабах наукової інформації, упровадження ІКТ у всіх сферах життя, а «вживлення» у соціоприродний організм штучної ком-

поненти, техногенних систем» [2] надає суспільству масу нових можливостей, таких як: простота, швидкість і легкість отримання будь-якої інформації, підвищення соціально-економічної мобільності, зростання ефективності процесу відтворення шляхом скорочення витрат, підвищення прозорості економічних, політичних та соціальних процесів тощо. Водночас згаданий процес породжує безліч різноманітних загроз для окремої людини та суспільства у цілому [3]. Однією з них виступає поява та поступове загострення проблеми кіберзлочинності як наслідок широкого використання ІКТ у соціально-економічних процесах сучасного суспільства. Одним з економічних аспектів прояву кіберзлочинності є порушення авторського права в мережі Інтернет, що набуло сьогодні широкого розповсюдження й, відповідно, породило широкий дискурс у науковій літературі з боку таких учених, як, наприклад, Н.П. Бааджи, Т.Д. Зражевська, С. Лібовіц, О.І. Харитонова, В. Чеботарьов, О. Штефан та ін. Водночас перманентне загострення проблеми кіберзлочинності у світі свідчить про недостатній рівень теоретичної розробленості вказаної проблематики.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз причин, форм і наслідків порушення авторського права як прояву інформатизації сучасного суспіль-

ства, а також дослідження шляхів нівелювання вказаної проблеми.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток інтелектуальної власності в ринкових умовах під впливом науково-технологічного розвитку й світових інтеграційних процесів сприяє швидкому розповсюдженню нових видів інтелектуальних продуктів (програм для ПЕОМ, топології інтегральних мікросхем тощо). Це потребує вдосконалення системи механізмів захисту авторських прав як стимулюючого чинника розвитку креативної індустрії. Авторське право, яке закріплює гарантії авторів творів літературної, наукової і художньої творчості, є однією із найважливіших характеристик демократичного суспільства. Водночас захист авторських прав вступає в протиріччя з такими важливими природними правами людини, як свобода слова, думки, право на користування досягненнями культури, на доступ до інформаційних ресурсів, тому в сучасних реаліях надзвичайно важливо знайти розумний баланс між вільним доступом до інформації та захистом прав на інтелектуальну власність. З одного боку, вільний перелив інформації слугує стимулом прогресивного соціально-економічного розвитку суспільства, оскільки нові знання та інформація підсилюють фундамент наукового прогресу суспільства у цілому. З іншого – перешкода вільному розповсюдженню інформації у вигляді авторського права виступає фінансовим стимулом, необхідним для інвестування капіталів у технологічні розробки з боку бізнес-структур. Відповідно, країни з недостатнім рівнем захисту авторських прав не здатні залучати значні обсяги інвестицій у креативну сферу. Як наслідок, посилюється диференціація країн за рівнем виробництва й реалізації високотехнологічної продукції. Як свідчать дані ООН, відповідний ринок сьогодні поділений так: частка Західної Європи становить 35%, США – 25%, Японії – 11%, Сінгапуру – 7%, Південної Кореї – 4%, Китаю – 2%, інших країн – 16%, України – близько 0,04% [4]. Перше місце у світі за рівнем захисту прав інтелектуальної власності за результатами досліджень належить Норвегії [5].

Проблема захисту авторських прав у найбільш гострій формі проявляється у сфері Інтернет, що зумовлено, перш за все, простотою та швидкістю розміщення інформації у всесвітній мережі, відсутністю необхідності обов'язкової авторизації, відкритістю та доступністю користування електронними ресурсами з боку фактично необмеженого кола осіб. Отже, саме Інтернет-мережа в сучасних умовах стає віртуальним ринком збуту продукції із порушенням виняткових прав авторів та інших правоволодарів.

Сьогодні найпоширенішими формами порушення авторського права в Інтернет-сфері є розповсюдження контрафактних копій програм і творів у цифровій формі, що отримало назву «піратство у сфері інтелектуальної власності», або «комп'ютерне піратство». Цікаво, що піратство у сфері інтелектуальної власності щодо програмного забезпечення займає третє місце у світі за прибутковістю після наркотиків і зброї,

що робить його одним із найнебезпечніших видів комп'ютерних злочинів, внесених у міжнародну класифікацію. Щорічно воно наносить збитки світовій економіці в мільярди доларів [6, с. 45]. Нелегальне копіювання наносить значну шкоду виробництву творів у цифровій формі, знижує рівень фінансової підтримки й рентабельності галузі, гальмує створення нових програмних та інших цифрових продуктів, що, своєю чергою, негативно впливає на інноваційні процеси й створення нових робочих місць в ІТ-сфері. Комп'ютерне піратство перешкоджає реалізації інтересів як авторів, видавців і власників суміжних прав, так і інтересів держави, оскільки остання недоотримує податків від вказаної діяльності, що носить тіньовий характер, а також потерпає від дискредитації свого іміджу на світовому інформаційному ринку.

Середній рівень піратства у світі становить 42%, причому найвищі показники властиві країнам, що розвиваються [7]. Так, робочою групою Конгресу США з протидії міжнародному піратству було визначено, що Україна, Росія та Китай – найбільш лояльні до нелегального поширення контенту країни [8]. Що стосується України, то у нас питання боротьби з комп'ютерним піратством до 2014 р. системно не розглядалося, відповідно, не відбувалося розроблення адекватної законодавчої бази протидії цьому виду злочинів. Чинний Закон України «Про авторське право і суміжні права», прийнятий ще в 1993 р., передбачав лише захист майнових і немайнових прав суб'єктів авторського права. У ньому навіть не йшлося про захист прав авторської та інтелектуальної власності в мережі Інтернет. І тільки в 2018 р. Кабінет Міністрів України схвалив проект закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту авторських і суміжних прав в мережі Інтернет», метою якого є впровадження діючих механізмів протидії Інтернет-піратству.

Високий рівень економічного розвитку, значний науково-технічний потенціал, а також відрегульований механізм правового захисту програмного забезпечення хоча й не призводять до уникнення «піратства» як такого, проте дають змогу утримувати його на досить низькому рівні – у середньому в межах 25–37% у США та Японії та й на рівні 68% у країнах Європи [9].

Нині відносини, пов'язані з інтелектуальною власністю, регулюються в більшості країн законодавством про авторське право, патентним законодавством і спеціальним законодавством про несумлінну конкуренцію. Винятковий характер прав на об'єкти інтелектуальної власності забезпечує їхнім власникам здійснення всіх дозволених законом дій з одночасною заборонаю третім особам здійснення таких дій без згоди власників, а також передбачає введення механізму повідомлення-видалення, відповідно до якого автор може звернутися до посередника передачі даних (провайдера, адміністратора сервісу та т. ін.) із заявою про видалення творів, розміщених без його згоди [10]. Так, законодавство США передбачає чіткі механізми ідентифікації осіб порушника та заявника. На охорону



й захист програмного забезпечення у США спрямована скоординована діяльність органів слідства, прокуратури та спеціальних підрозділів боротьби з кіберзлочинністю. Окрім того, вражаючими є санкції, що передбачені у США за контрафакцію й піратство: за здійснення торгівлі неліцензійним програмним забезпеченням передбачено покарання у вигляді штрафу на суму до 250 тис. дол. та (або) позбавлення волі строком до п'яти років. Достатньо ефективним заходом у процесі вдосконалення законодавства щодо використання комп'ютерних програм є залучення до законодавчого процесу тих суб'єктів авторського права, діяльність яких безпосередньо пов'язана із цими об'єктами, а також представників зацікавлених громадських організацій та об'єднань правласників [9]. У Великій Британії створено Агентство з авторського права й ліцензування (Copyright Licensing Agency, CLA), основною функцією якого є моніторинг правопорушників законодавства у сфері авторських прав (у тому числі в Інтернет-ресурсах) і прав ліцензування з подальшим їх притягненням до відповідальності. У Китаї уряд зобов'язав Інтернет-компанії регулярно перевіряти вміст своїх мереж і видаляти заборонену законодавством інформацію. З 2012 р. всі власники Інтернет-сторінок цієї країни зобов'язані реєструватися, вказуючи персональні дані та номери телефонів. Фірма Tencent, власник популярного в Китаї Інтернет-месенджера QQ, надає спецслужбам можливість відслідковувати повідомлення користувачів, здійснюючи пошук за конкретними словами. Китайська версія Skype дає змогу перехоплювати повідомлення, що містять певні слова або надіслані певними користувачами, зберігаючи їх на сервері разом із даними про IP-адреси [11]. В Японії було прийнято закон, згідно з яким Інтернет-користувачі, що незаконно скачали будь-який файл з Інтернету, повинні заплатити штраф, еквівалентний 25 тис. доларів. Альтернативою оплати штрафу є відбування покарання в тюремній колонії терміном у два роки. Якщо ж громадянин Японії не тільки скачав, а й завантажив файл зі свого персонального комп'ютера незаконним шляхом, тоді штраф ставить уже суму, еквівалентну 130 тис. доларів, або ж 10 років в'язниці в разі несплати [12].

Окрім нормативно-правових методів боротьби з порушенням авторського права у сфері Інтернет, світовий досвід напрацював низку організаційно-технічних заходів, що, звісно, не здатні подолати вказану проблему, як і злочинність узагалі, але спроможні значно її нівелювати.

Технічними засобами захисту інформації в мережі Інтернет є механізми та пристрої, що призначені створювати механічні перешкоди порушенню авторського права:

– саморуйнування електронного документа у разі несанкціонованого копіювання. До цього виду технічних засобів захисту творів належать так звані «водяні мітки» – вкраплення програмного коду, що дають можливість частково порушити цілісність об'єкта;

– криптографічні конверти – програмне забезпечення, що зашифровує твори;

– твори з обмеженою функціональністю, в яких автор подає лише частину інформації;

– цифровий підпис, що дає змогу ідентифікувати автора;

– використання кодових слів – рідкісних та екзотичних слів, за якими автор може відстежувати використання своєї інтелектуальної власності;

– знак охорони авторського права (©), до якого додається ім'я особи – власника авторських прав на твір і рік першої публікації вказаного твору;

– створення спеціалізованого депозитарію для об'єктів інтелектуальної власності у цифровій формі, що надають можливість автору підтвердити факт і час публікації. Копія на незмінному носії (CD-ROM-диск) виконується з фіксацією часу, місця й умов її виготовлення. Нині на міжнародному рівні триває робота над створенням системи такої ідентифікації авторів газетних матеріалів PRESS MARK;

– використання спеціальних електронних програм антиплагіату, зокрема програм Turnitin, AcademicPlagiarism, «Антиплагіат» тощо;

– використання сучасних засобів доказів плагіату в суді, зокрема роздруківка електронних матеріалів, збереження їх на відповідних носіях, безпосереднє дослідження судом змісту вебсайту через мережу Інтернет, огляд нотаріусом Інтернет-сайту зі складанням протоколу, огляд та дослідження серверу, на якому здійснюється хостинг, тощо.

Важливо відзначити, що вирішення або пом'якшення проблеми порушення авторського права лежить не тільки в правовій та технічній площині, а й у сфері соціально-економічних відносин. Як було зазначено, найбільша кількість правопорушень у формі Інтернет-піратства зареєстрована в економічно відсталих країнах не стільки з причин недосконалого законодавства, а скоріше через недостатній рівень розвитку суспільної свідомості, обмеженість темпів економічного й соціального розвитку взагалі. Нещодавно були опубліковані висновки за підсумками міжнародного проекту Media Piracy Project («Пірати і ЗМІ»), які свідчать, що у боротьбі з комп'ютерним піратством популярний у світі нині правовий механізм, який отримав назву «три удари» (відключення від Інтернету, запровадження цензури, наділення правоохоронців додатковими правами), працює не досить ефективно. Вирішальна роль належить соціально-економічним інструментам, зокрема, вдосконаленню політики ціноутворення на ринку цифрової продукції, адже висока ціна вказаної продукції на тлі низьких доходів населення й незначної вартості контрафактної продукції – головні чинники, що визначають феномен повсюдної глобальної піратської активності. Окрім того, одним із головних чинників, що виступають перешкодою для захисту прав власників інтелектуального продукту, виступає відсутність в економічно відсталих країнах дієвих стимулів для успішного розвитку влас-

ної креативної галузі. Досвід Китаю та Індії свідчить, що завдяки державній підтримці, що полягає у забезпеченні гідних умов праці ІТ-спеціалістів, можливо, наприклад, створити власне програмне забезпечення, альтернативне продукції Microsoft, що стає доступним широким верствам населення. Держава в координації з компаніями – виробниками цифрової продукції має проводити активну роз'яснювальну роботу з доведення бізнес-структур та населенню переваг від використання ліцензійної цифрової продукції, а також стимулювання її збуту шляхом установа на неї конкурентних цін. Як аргументи на користь використання легального програмного забезпечення можуть бути названі, наприклад, технічні ризики, середні щорічні втрати від яких, за даними відомої міжнародної компанії IDC, становлять від 8 до 37 тис. доларів США [9].

**Висновки.** Цифрова епоха, надаючи безліч можливостей для розвитку суспільства у цілому й окремої особистості зокрема, водночас створює потужні пере-

шкоди для прогресивного поступу людства, чільне місце серед яких займає так зване комп'ютерне піратство. Воно завдає збитків як самим власникам інтелектуального продукту, так і державі, що потерпає від дискредитації свого іміджу у світовому інформаційному просторі.

Наведений аналіз дає змогу зробити висновок, що у світі напрацьовано певні досить дієві механізми боротьби із цим явищем. Проблема комп'ютерного піратства, що набула загрозливих масштабів саме в Україні, потребує негайного вирішення з урахуванням міжнародного досвіду у цій сфері. Зокрема, оскільки найефективнішим методом боротьби із цифровим піратством в економічно відсталих країнах виступає створення дієвих стимулів для успішного розвитку власної креативної галузі за активної державної фінансової підтримки, він і повинен, на нашу думку, лягти в основу національної стратегії боротьби із цифровим піратством.

#### Список літератури:

1. Урсул А. Д. Информатизация общества. URL : <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/79afabe1c92fce5ec325763f004b11b0/> (дата звернення: 28.04.2020).
2. Воронкова В.Г. Глобальна інформатизація як головна тенденція соціоприродної еволюції людства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 51. С. 14–26.
3. Fedorova N.Ye. Informatization of modern society and its socio-economic consequences. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2019. № 1(9). С. 13–23.
4. Осецький В.Л. Зарубіжний досвід захисту та стимулювання розвитку інтелектуальної власності в Україні. *Соціальна економіка*. 2009. № 1–2. С. 156–164.
5. Андрощук Г.О. Захист прав інтелектуальної власності в Україні: проблеми законодавчого забезпечення та правозастосування. Київ : Парламентське вид-во, 2007. 320 с.
6. Емельянов С.Л. Некоторые аспекты компьютерного пиратства и борьбы с ним. *Бизнес и безопасность*. 2005. № 3. С. 45–46.
7. Андрощук Г.О. Піратство у сфері інтелектуальної власності: стан в Україні. URL : <http://www.studfiles.ru/preview/5259639/page:11/> (дата звернення: 28.04.2020).
8. Комп'ютерне піратство не здатен побороти жоден закон – експерт URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/24780342.html> (дата звернення: 28.04.2020).
9. Пічкурова З.В. Подолання проблем охорони програмного забезпечення в контексті європейської інтеграції України: вітчизняні реалії та міжнародний досвід. URL : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/3055/2995> (дата звернення: 28.04.2020).
10. Digital Millennium Copyright Act H.R. 2281, 29.7.1997. URL : <http://thomas.loc.gov/cgi-bin/query/z?c105:H.R.2281.ENR.:> – Title screen (дата звернення: 28.04.2020).
11. Атаманова Ю.Є. Захист прав інтелектуальної власності у мережі Інтернет. *Право та інновації*. 2014. № 3(7). С. 7–14.
12. Інтернет-піратство: методи боротьби. URL : <http://mediasat.info/2016/05/11/internet-piratstvo-metody-borby/> (дата звернення: 28.04.2020).

#### References:

1. Ursul A. D. (1990) Informatizatsiya obschestva [Informatization of society]. Available at: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/79afabe1c92fce5ec325763f004b11b0/> (accessed 28 April 2020). [in Russian].
2. Voronkova V. H. (2012) Hlobalna informatyzatsiia yak holovna tendentsiia sotsiopryrodnoi evoliutsii liudstva [Global informatization as the main tendency of socio-natural evolution of humanity]. *ZDIA Humanitarian Bulletin*, no. 51, p. 14 – 26. [in Ukrainian].
3. Fedorova N. Ye. (2019) Informatization of modern society and its socio-economic consequences. *Economic Bulletin of the State Higher Education Institute of the UDHTU*, no. 1 (9), p. 13 – 23.
4. Osetskyi V. L. (2009) Zarubizhnyi dosvid zakhystu ta stymuliuvannya rozvytku intelektualnoi vlasnosti v Ukraini [Foreign experience of protection and promotion of the development of intellectual property in Ukraine]. *Social economy*, no. 1-2, p. 156 – 164. [in Ukrainian].

5. Androshchuk H. O. (2007) Zakhyst prav intelektualnoi vlasnosti v Ukraini: problemy zakonodavchoho zabezpechennia ta pravozastosuvannia. [Protecting Intellectual Property Rights in Ukraine: Legislation and Enforcement Issues] K.: Parliamentary view, 320 p.
6. Emelyanov S. L. (2005) Nekotoryie aspektyi kompyuternogo piratstva i borbyi s nim [Some aspects of computer piracy and the fight against it]. Business and security, no. 3, p. 45 – 46. [in Russian].
7. Androshchuk H. O. Piratstvo u sferi intelektualnoi vlasnosti: stan v Ukraini [Piracy in the field of intellectual property: the situation in Ukraine]. Available at: <http://www.studfiles.ru/preview/5259639/page:11/> (accessed 28 April 2020). [in Ukrainian].
8. Kompiuterne piratstvo ne zdaten poboroty zhoden zakon – ekspert [Computer piracy is not capable of overcoming any law – expert]. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/24780342.html> (accessed 28 April 2020). [in Ukrainian].
9. Pichkurova Z. V. Podolannia problem okhorony prohramnoho zabezpechennia v konteksti yevropeiskoi intehtratsii Ukrainy: vitchyzniani realii ta mizhnarodnyi dosvid [Overcoming Software Protection Issues in the Context of European Integration of Ukraine: Domestic Realities and International Experience] Available at: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/3055/2995> (accessed 28 April 2020). [in Ukrainian].
10. Digital Millennium Copyright Act H.R. 2281, 29.7.1997. Available at: <http://thomas.loc.gov/cgi-bin/query/z?c105:H.R.2281.ENR.:> – Title screen (accessed 28 April 2020).
11. Atamanova Yu. Ie. (2014) Zakhyst prav intelektualnoi vlasnosti u merezhi Internet. Pravo ta innovatsii [Protection of intellectual property rights on the Internet]. Law and Innovation, no. 3 (7), p. 7 – 14. [in Ukrainian].
12. Internet-piratstvo: metody borbyi [Internet piracy: methods of struggle] Available at: <http://mediasat.info/2016/05/11/internet-piratstvo-metody-borby/> (accessed 28 April 2020). [in Russian].

## ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАТИЗАЦИИ ОБЩЕСТВА

*В статье рассмотрена одна из самых распространенных форм нарушения авторского права в Интернет-сфере – распространение контра-фактных копий программ и произведений в цифровой форме, получившее название «компьютерное пиратство». Выяснено, что глубинной причиной существования указанного негативного явления выступает социально-экономическая отсталость страны, что не создает возможностей для успешного развития собственной креативной индустрии, выработки легального конкурентоспособного цифрового контента. Проанализирован опыт развитых стран в сфере борьбы с распространением контрафактных копий программ и произведений в цифровой форме, который заключается как в формировании соответствующего правового поля, так и в разработке действенных социально-экономических механизмов защиты авторских прав в сети Интернет. Первые позиции Украины в антирейтинге стран с точки зрения использования контрафактной цифровой продукции актуализируют проблему использования ею мирового опыта для нивелирования указанного негативного явления.*

**Ключевые слова:** информатизация общества, интеллектуальная собственность, авторское право, компьютерное пиратство, цифровой продукт, креативная индустрия.

## PROTECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY IN THE CONDITIONS OF INFORMATIZATION OF SOCIETY

*The article deals with one of the most common forms of copyright infringement in the Internet – the distribution of counterfeit copies of programs and works in digital form, known as “computer piracy”. This problem, which is global, requires a coordinated effort by the international community to improve the system of copyright protection mechanisms as a driving force for the development of the creative industry. It has been found out that the underlying reason for the existence of this negative phenomenon is the socio-economic backwardness of the country, which does not create opportunities for the successful development of their own creative industry and the production of legal competitive digital content. The experience of developed countries in the field of the fight against using counterfeit copies of programs and works in digital form is analyzed, which consists both in the development of the relevant legal field and in the development of effective socio-economic mechanisms of copyright protection on the Internet. Among the legal measures that impede the free use of intellectual property products in digital form are copyright law, patent law and special competition law. The exclusive nature of intellectual property rights entitles their owners to carry out all legal actions, while prohibiting third parties from committing such actions without the owners' consent. Organizational and technical measures to combat copyright infringement in the Internet include the self-destruction of an electronic document in the case of unauthorized copying, the use of cryptographic envelopes, digital signage, code words, copyright mark, works with limited functionality, creation of a specialized depository for intellectual property objects in digital form, use of special electronic anti-plagiarism programs, as well as modern means of proof of plagiarism in court, etc. However, the most effective method of combating digital piracy in economically backward countries is to create effective incentives for the successful development of their own creative industries. Ukraine's first position in the anti-rating of countries in terms of using counterfeit digital products actualizes the problem of using global experience to counteract this negative phenomenon.*

**Key words:** informatization of society, intellectual property, copyright, computer piracy, digital product, creative industry.

**Фрідман О.А.**

здобувачка кафедри економічної теорії  
та економічних методів управління,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

**Fridman Olena**

V.N. Karazin Kharkiv National University

## ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

*У статті розглянуто питання актуалізації проблеми інституціоналізації економічного середовища в умовах його цифровізації. Особлива увага приділена становленню ефективного інклюзивного інституційного середовища в країнах із неусталеними ринковими відносинами, до яких належить і Україна. Теоретичну основу дослідження становить аналіз наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених, що вивчали особливості змісту та організації інноваційної діяльності, побудову інноваційної моделі розвитку економіки. Обґрунтована важливість трансформації інституційного середовища в напрямі його сприяння інноваційному розвитку. Розглянуто фактори, що впливають на трансформацію інституційного середовища. Доведено, що створення сприятливого для інновацій інституціонального середовища неможливе без формування базових умов розвитку підприємництва. Елементом нового інституціонального середовища має стати комплекс заходів економічної політики із стимулювання інновацій, формування у суспільстві інноваційної ідеології і культури інноваційного підприємництва. Перехід на інноваційний тип розвитку передбачає створення таких інституціональних умов, за яких саме інновації стають основним джерелом отримання прибутку.*

**Ключові слова:** інституційне середовище, цифрова економіка, інноваційне підприємництво, інноваційна активність, людський капітал.

**Постановка проблеми.** Інституційне середовище, що склалося в Україні на початку нового тисячоліття, не сприяє переходу економіки на інноваційний шлях розвитку. У ньому домінують екстрактивні інститути, що знижують потенціал підприємств, конкурентності та мотивації. Період ринкової трансформації супроводжувався руйнуванням господарських зв'язків, зниженням економічного потенціалу країни, трансформацією економічних, політичних і соціальних інститутів.

Становлення ринкових відносин, перехід на новітні технології, глобальні та геополітичні зв'язки потребують нового інституціонального облаштування інноваційного розвитку економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інновації завжди були у центрі уваги науки. Питанням стратегічного інноваційного розвитку, формування інноваційних стратегій присвячено багато робіт. Дослідженням сутності інклюзивного розвитку присвячені праці закордонних учених: Д. Асемоглу, Д. Робінсона, Д. Норта. У вітчизняній науці зазначеній проблематиці присвячено праці багатьох науковців та практиків. Зокрема, В. Геєць, Н. Гражевська, А. Гриценко, М. Зверяков, С. Ілляшенко, Т. Кваша, Т. Писаренко, П. Рачинська, В. Тарасевич, А. Філіпенко, О. Яременко приділяють багато уваги інституційним питанням інноваційного розвитку. Ця тематика є надзвичайно актуальною сьогодні та потребує постійного аналізу.

Чимало питань і досі залишаються невирішеними, і це спонукає до продовження досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Визначення загального уявлення про інституційне середовище інноваційного розвитку в умовах цифровізації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** До основних характеристик інституційного середовища України можна віднести насамперед невизначеність і нестабільність. Причиною цього стала некоректна стратегія переходу економіки від командно-адміністративної до ринкової, що спричинило важливі зміни в інституціональній структурі господарства країни. Досвід трансформації економік країн пострадянського простору показує, що інституціональний аспект трансформації відіграє визначну роль, навіть порівняно з економічною політикою.

Інститути підприємництва та інші складники інноваційної інфраструктури формують обмежувальні рамки, стабільне середовище для розвитку економіки інноваційного типу [9, с. 6]. Підприємство сфери інновацій – це економічний інститут, для якого характерними є відповідні соціальні, правові, морально-етичні норми, відносно стійка сукупність ринково-орієнтованих стереотипів поведінки інноваторів, що підкріплюється відповідними очікуваннями та системою санкцій [9, с. 375]. Визначне місце у структурі такого підприємства займає система норм, що відображає: відносини



власності між суб'єктами господарювання, головний тип виробництва інноваційних товарів, типові форми і способи обміну, морально-етичні стандарти, норми поведінки у сфері інноваційної діяльності.

Ми згодні з українським науковцем Є. Болотіною, яка відзначає, що суб'єктами інституціоналізації ринкової інфраструктури можуть бути держава, підприємницька структура, домогосподарство (індивід). На її думку, імпліцитний суб'єкт – це індивід, від особи якого відбувається інституціоналізація, тобто експліцитно невиражений. Останній наділений повноваженнями і волею для інституціонування намірів імпліцитних суб'єктів. Реальний та імпліцитний суб'єкти можуть не збігатися, а це призводить до того, що від особи імпліцитного суб'єкта приймаються рішення, які суперечать інтересам останнього. Головною причиною названих суперечностей є значне відставання інституціональних змін від потреб реформування економіки [4, с. 7].

В умовах ускладнення процесів та відносин на всіх організаційних рівнях соціальної взаємодії синергетичний ефект можливий тільки на основі розвитку інституційного середовища країни та підвищення його дієвості в напрямі забезпечення оптимального інтегрування інтересів суб'єктів господарювання на спрямування їхніх ресурсів на забезпечення конкурентноздатності національної економіки. Саме за таких умов, умов врахування інтересів кожного в господарській діяльності, по-перше, розкривається потенціал кожного, по-друге, створюється ефект синергії, по-третє, знижується напруга суперечності між суб'єктами, у тому числі й експліцитно невиражених.

За Д. Норттом та А. Девісом, інституційне середовище – це сукупність основоположних економічних, соціальних та юридичних правил, які створюють базис для виробництва, розподілу та споживання обмежених благ вищого та нижчого порядків [8, с. 78]. Інституційне середовище формує насамперед сукупність стій-

ких економічних та соціальних зв'язків між людьми, норми та правила, за якими діють економічні агенти, реалізується конкретний спосіб господарювання. Схематично інституційне середовище можна навести таким чином (див. рис. 1).

Характеристичі інституційних режимів – інклюзивного та екстраактивного – сьогодні приділяється багато уваги. Починаючи з робіт Д. Асемоглу та Дж. Робінсон [1; 2] учені різних країн світу, включаючи й українських, шукають рецепти створення ефективних інклюзивних економічних інститутів [3; 5; 6].

Не вдаючись у детальний аналіз змісту цих інституційних режимів, відзначимо, що в умовах домінування інклюзивних інститутів економіка здатна на інноваційний розвиток, перехід на новітні цифрові технології. Інклюзивне інституційне середовище – це середовище, у якому є справедливий доступ до ресурсів, розкривається потенціал кожного суб'єкта господарювання, є режим включення всіх членів суспільства у відтворювальний процес.

Як показано на рис. 1, трансформація інституційного середовища залежить від різних факторів. Вплив природно-географічних факторів на інституційне середовище стабільний (за винятком глобальних природних катаклізмів – зміни клімату, пандемії тощо). Природно-географічні та соціально-культурні фактори формують менталітет, поведінкові стереотипи і завдяки еволюції неформальних інститутів впливають на формальні інститути. Найбільш рухливим у цей час є політичне й економічне середовище. Саме воно і впливає на нормотворчість у реальному часі.

Нагадаємо, що інститути – це розроблені людьми формальні (закони, конституції) і неформальні (договори і добровільні кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують соціальну взаємодію. За Д. Норттом, лауреатом Нобелівської премії, інститути визначають «правила гри» в суспільстві [8, с. 37].

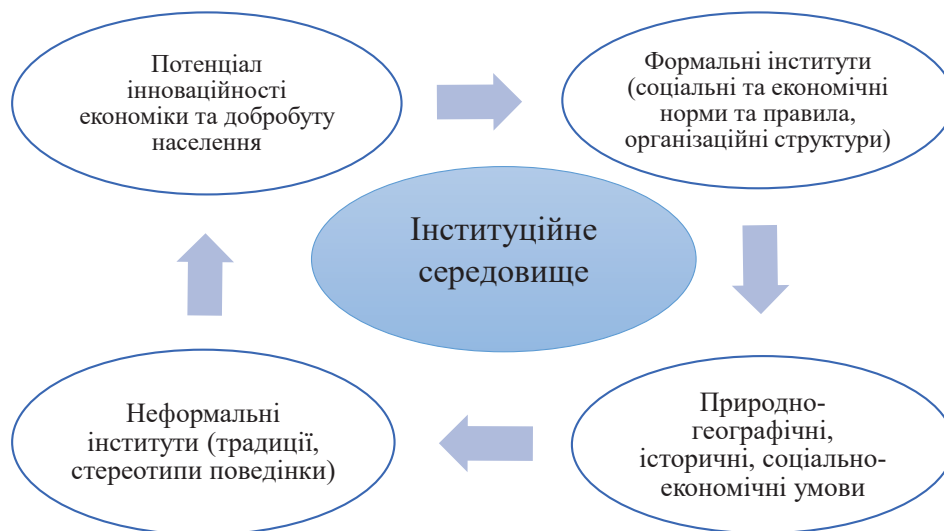


Рис. 1. Вплив інститутів на потенціал інноваційного розвитку економіки

В інституційному середовищі поступово змінюються всі фактори, але рушійними та такими, що змінюються в короткостроковому періоді, стають формальні інститути. Вони створюються свідомими діями соціальних груп і визначаються державою як нормативно-правові акти та легітимні організації.

У структурі інституціональної матриці головним елементом виступає держава. Саме держава створює та впроваджує політику у сфері регулювання діяльності суб'єктів.

При цьому інституціональну підтримку інноваційного підприємництва можна визначити як стимулювання державою та іншими суб'єктами створення найбільш ефективних формальних і неформальних інститутів, які сприяють розвитку такого підприємництва за допомогою мінімізації транзакційних витрат [10, с. 88].

Сучасний період соціально-економічного розвитку потребує особливих умов для відтворення, накопичення та використання людського капіталу. Україна ще має значний науковий потенціал, але в країні дуже слабкий механізм впровадження інновацій та використання людського потенціалу. Тому існує та розширюється тенденція міграції фахівців, талановитої молоді в більш економічно розвинені країни. У таких умовах недостатньо вкладати кошти у розвиток людських ресурсів (освіту та науку), що сприятиме формуванню креативного потенціалу, необхідно також створювати сприятливі умови для його використання в національній економіці. Практично йдеться про інституційне середовище розповсюдження інновацій. Оцінку якості такого середовища можна визначати за глобальним індексом конкурентоспроможності талантів [13]. Згідно з Рейтингом, за цим індексом Україна в 2019 році займала 37 місце. Світовими лідерами індексу конкурентоспроможності талантів є США, Німеччина, Швейцарія [13]. На нашу думку, саме цей показник у подальшому буде визначати, чи вдасться Україні ефективно включитися в нову технологічну революцію, створити цифрову економіку.

Цифрова економіка не тільки породжує значні потенційні можливості, а й несе серйозні ризики. Перетворення економіки на цифрову супроводжується процесом інституціоналізації нового створюваного інформаційно-комунікаційного середовища. Нові норми й правила повинні створювати умови для залучення потенціалу цифрових технологій для нарощування потенціалу конкурентних переваг національної економіки, для підвищення добробуту населення. Одночасно система обмежень спрямована на зниження монопольної концентрації нових технологій державою та корпораціями, що є негативним для конкуренції фактором. Нові норми й правила мають стати ефективними за умови інклюзивного характеру, що дасть змогу включити в економічне відтворення всіх суб'єктів господарської діяльності: малих та великих, індивідуальних та колективних, венчурний бізнес тощо. Цифровий перехід – виклик для національн економіки. Він має здійснюватися поступово шляхом формування нових

бізнес-моделей та використання старих, якщо вони носять інноваційний характер.

Для більш ефективного використання наукового потенціалу країни та його практичної реалізації важливу роль відіграють венчурні підприємства. Венчурні підприємства – це особливий вид малих підприємств, що займаються інноваційною діяльністю в Україні. Ці підприємства відрізняються невеликою чисельністю працівників, високим науковим потенціалом, гнучкістю до мінливого інституціонального середовища та цілеспрямованою активністю. Насамперед венчурні підприємства розвиваються у сферах наукових досліджень та розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком [7, с. 167].

Венчурні підприємства прийнято класифікувати за основним критерієм – джерелом фінансування. Розглянемо найбільш поширені форми венчурного підприємництва:

- незалежний (чистий) венчур (створюється у формі акціонерного товариства);
- зовнішній венчур (великі корпорації створюють впроваджувальні фірми);
- внутрішній венчур (на підприємствах створюються внутрішні венчурні відділи, такі як науково-дослідні бюро, дослідно-конструкторські бюро, науково-промислові відділи).

Зазвичай венчурні підприємства займаються створенням чи пошуком ідеї та розробляють техніко-економічне обґрунтування проекту. Інколи венчурні підприємства займаються виготовленням дослідних зразків. Для виробництва у венчурних підприємств зазвичай не вистачає технічних потужностей і фінансових ресурсів. У більш розвинених країнах венчурне підприємство має вагому підтримку з боку уряду та великих компаній та корпорацій. Також варто відзначити, що українські венчурні підприємства використовують матеріально-технічну базу, що залишилася їм у спадок із радянських часів, і тому їм досить важко конкурувати із іноземними підприємствами, що просувають на ринок сучасні інноваційні проекти [7, с. 170].

Інноваційна діяльність завжди пов'язана з ризиками. Інноваційні підприємства повинні постійно ризикувати, створювати нові продукти, розробляти нові технології. Інноваційні ризики потрібно розглядати з різних сторін. По-перше, ризики стають основним чинником, що перешкоджає провадженню інноваційної діяльності, вони лякають підприємця-новатора можливістю отримати негативний результат. По-друге, ризики виступають заохоченням до нових звершень, завдяки їм інноваційне підприємство може отримати суттєві переваги на конкурентному ринку.

Для сприяння укріплення та розвитку економіки потрібно створювати сприятливі умови для розвитку інноваційного підприємництва. Насамперед це благополуччя кожного члена суспільства та збагачення нації загалом.

Розвиток інституціонального середовища підприємницьких структур збільшить кількість інноваційного підприємств та частку зайнятих у них науковців-нова-

Рейтинг країн світу за рівнем інноваційної діяльності

Місце в рейтингу	Країна	Місце в рейтингу	Країна	Місце в рейтингу	Країна
1	Швейцарія	11	Південна Корея	28	Чехія
2	Швеція	12	Ірландія	33	Угорщина
3	США	13	Гонг-Конг	36	ОАЕ
4	Нідерланди	14	Китай	37	Словаччина
5	Англія	15	Японія	39	Польща
6	Фінляндія	16	Франція	46	Росія
7	Данія	17	Канада	47	<b>Україна</b>
8	Сінгапур	18	Люксембург	58	Молдова
9	Німеччина	19	Норвегія	65	Катар
10	Ізраїль	20	Ісландія	72	Білорусь

Джерело: розроблено автором на основі [12].

торів та створить умови для формування більш креативного, інноваційно-орієнтованого середнього класу.

В Україні рівень впровадження інновацій все ще досить низький, за рівнем технологічності українська промисловість на третину позаду від показників країн ЄС. Інноваційна галузь не стала більш привабливою для вітчизняних та іноземних інвесторів. Це підтверджується й місцем України в рейтингу країн світу за рівнем інноваційної діяльності (див. табл. 1).

За висновком експертів Агенції з інкубації та реалізації інноваційних проєктів у сфері оборонних технологій, до основних проблем, що стримують розвиток інноваційних процесів в Україні, слід віднести:

- відсутність дієвих економічних та інституціональних важелів впливу на інноваційний процес;
- недосконалість законодавчої бази щодо питань захисту прав інтелектуальної власності;
- відсутність системності у здійснюваних державою заходах щодо реалізації інноваційного потенціалу національної економіки;
- відсутність дієвої ринкової інфраструктури, що забезпечує комерціалізацію наукового продукту та інноваційний процес загалом;
- нескоординованість дій суб'єктів інноваційної діяльності [11].

Однією з причин гальмування інноваційної діяльності в Україні є низький рівень фінансування науки. Для України вкрай важливо вирішити питання щодо

збільшення інвестиційних ресурсів для достатнього фінансування науково-дослідницьких освітніх програм. Українські інновації поки що існують здебільшого у проєктах на майбутнє або «іммігрують» разом із винахідниками за кордон.

**Висновки.** За умов посилення глобальної конкурентоспроможності національних економік особливої актуальності набувають питання конкурентних переваг. На початку XXI століття вони надійно закріплені за інституційними чинниками, що базуються на високій якості людських ресурсів.

Багато процесів, пов'язаних із переходом до інноваційної моделі розвитку, мають в основному спонтанний, непередбачуваний і малокерований характер.

Розвиток інноваційної діяльності – один з основних шляхів виходу економіки України з кризової ситуації й отримання високого рівня прибутку підприємствами. Суттєвим зовнішнім фактором є відсутність сталої державної політики і підтримки сфери інвестиційно-інноваційної сфери. Для інвестування в Україну необхідно слідувати усім світовим цифровим трендам, що й має відбутися завдяки переходу до цифрової економіки.

Інституційне середовище сприяє не тільки зростанню людського потенціалу, але й ефективному конвертуванню його в людський капітал. Саме такий процес відбувається на шляху до інноваційної моделі національної економіки з переважанням високотехнологічних виробництв.

#### Список літератури:

1. Асемоглу Д., Робинсон Дж. Почему одни страны богатые, а другие бедные Москва : АСТ, 2015. 693 с.
2. Асемоглу Д., Робинсон Дж. Экономические истоки диктатуры и демократии Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2015. 512 с.
3. Базилук А.В., Жулин О.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку // Економіка та управління на транспорті. 2015. Вип. 1. С. 19–29.
4. Болотіна Є.В. Домогосподарство в системі інститутів ринкової інфраструктури України // Торгівля і ринок України. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. Вип. 32, Т. 1. С. 26–33.
5. Геєць В.М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання // Економіка України. 2015. № 1. С. 4–25.
6. Зверяков М.И. Теоретическая парадигма устойчивого развития и украинские реалии // Экономика Украины. 2018. № 10. С. 10–31.
7. Краус Н.М. Інвестування венчурних малих підприємств як об'єктивна потреба інноваційної економіки // Актуальні проблеми економіки. 2014. № 3 (153). С. 166–174.

8. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. / пер. с англ. А. Н. Нестеренко предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
9. Осипов Г.В. Социология. Основы общей теории : учеб. для вузов / отв. ред. акад. РАН Г. В. Осипов, Л. Н. Москвичев. Москва : Норма, 2003. 912 с.
10. Остапенко Н.В. Сутність і структура інституціонально-економічного механізму підтримки малого бізнесу // Актуальні проблеми економіки. 2012. № 7. С. 86–93.
11. Стратегія розвитку інновацій в Україні (Вступ). URL: <https://www.slideshare.net/ukrinnovate/ss80531956> (Дата звернення 05.04.2020).
12. Global Innovation Index 2019. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf) (Дата звернення 03.04.2020).
13. The Global Talent Competitiveness Index 2019. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf> (Дата звернення 03.04.2020).

#### References:

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. (2015) *Pochemu odni strany bogatyje, a drugiye bedniye. Proiskhozhdeniye vlasti, protsvetaniya i nishety* [Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity, and Poverty]. Moscow: AST.
2. Acemoglu, D., & Robinson, J. (2015) *Ekonomicheskkiye istoki diktatury i demokratii* [Economic origins of dictatorship and democracy]. Moscow: ID Vyshey Shkoly Ekonomiki.
3. Bazyliuk, A.V., & Zhulyn, O.V. (2015). Inkljuzyvne zrostannja jak osnova socialjno-ekonomichnogho rozvytku [Inclusive growth as the basis of socio-economic development]. *Economics and Transport Management*, no. 1, pp. 19-29.
4. Bolotina, Ye.V. (2010) Domogospodarstvo v systemi instytutiv rynkovoji infrastruktury Ukrajinny [Households in the system of market infrastructure institutes of Ukraine]. *Trade and Market of Ukraine*, no. 32, pp. 26-33.
5. Heyets, V.M. (2015) Bar'ery na shlyakhu rozvytku promyslovosti na innovatsiinii osnovi ta mozhlyvosti ikh podolannya [Barriers on a way of development of the industry on the innovative basis and possibilities to overcome them]. *Economy of Ukraine*, no. 1, pp. 4–25.
6. Zverjakov, M.Y. (2018) Teoretycheskaja paradyghma ustojchyvogho razvytyja y ukrajnskye realy [The theoretical paradigm of sustainable development and Ukrainian realities]. *Economy of Ukraine*, no. 10, pp. 10-31.
7. Kraus, N.M. (2014) Investuvannja venchurnykh malykh pidpryemstv jak ob'ektyvna potreba innovacijnoji ekonomiky [Investing venture small enterprises as an objective need for an innovative economy]. *Actual problems of the economy*, no. 3(153), pp. 166-174.
8. Nort D. (1997) *Instituty, institutsionalnyye izmeneniya i funkcionirovaniye ekonomiki* [Institutions, institutional change and economic performance]. Moscow: Fond ekonomicheskoy knigi «Nachala». (in Russian).
9. Osipov, G.V. (2003). *Sotsiologiya. Osnovy obshchey teorii* [Bases of the general theory]. Moscow: NORMA. (in Russian).
10. Ostapenko N.V. (2012) Sutnist i struktura instytutsionalno-ekonomichnogho mekhanizmu pidtrymky maloho pidpryemnytstva [The Essence and Structure of Institutional and Economic Mechanism of Supporting Small Businesses] *Actual problems of the economy*, Vol. 7, pp. 86-93.
11. Strateghija rozvytku innovacij v Ukrajinny (Vstup) [Innovation Development Strategy in Ukraine (Introduction)] URL: <https://www.slideshare.net/ukrinnovate/ss80531956> (Accessed 05.04.2020).
12. Global Innovation Index 2019. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf) (Accessed 03.04.2020).
13. The Global Talent Competitiveness Index 2019. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf> (Accessed 03.04.2020).

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СРЕДА ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В статье рассмотрены вопросы актуализации проблемы институционализации экономической среды в условиях ее цифровизации. Особое внимание уделено становлению эффективной инклюзивной институциональной среды в странах с неустойчивыми рыночными отношениями, к которым относится и Украина. Теоретическую основу исследования составляет анализ научных трудов зарубежных и отечественных ученых, изучавших особенности содержания и организации инновационной деятельности, построение инновационной модели развития экономики. Обоснована важность трансформации институциональной среды в направлении ее содействия инновационному развитию. Рассмотрены факторы, влияющие на трансформацию институциональной среды. Доказано, что создание благоприятной для инноваций институциональной среды невозможно без формирования базовых условий развития предпринимательства. Элементом новой институциональной среды должен стать комплекс мер экономической политики по стимулированию инноваций, формированию в обществе инновационной идеологии и культуры инновационного предпринимательства. Переход на инновационный тип развития предполагает создание таких институциональных условий, при которых именно инновации становятся основным источником получения прибыли.

**Ключевые слова:** институциональная среда, цифровая экономика, инновационное предпринимательство, инновационная активность, человеческий капитал.



## INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

*The article considers the issue of actualization of the problem of institutionalization of the economic environment in the conditions of its digitalization. Particular attention is paid to the formation of an effective inclusive institutional environment in countries with unstable market relations, among which is Ukraine. Uncertainty and the state of small open economy force to look for interactions of this type and level, in which there is a synergistic effect due to the special development of the institutional environment of the country and increase its effectiveness to provide optimal integration of economic interests for ensuring the competitiveness of the national economy. The theoretical basis of the study is the analysis of scientific works of foreign and domestic scientists who have studied the features of the content and organization of innovation, the construction of an innovative model of economic development. The importance of the transformation of the institutional environment in the direction of its promotion of innovative development is justified. The factors influencing the transformation of the institutional environment are considered, with the special attention paid to the factor of human capital. It is proved that the creation of a favorable institutional environment for innovation is impossible without the formation of basic conditions for business development, in which the state plays a special role, acts as both an internal and external entity. In addition, it is necessary to take into account the decisive place of risks in business because, on the one hand, they hinder innovation, on the other hand, they encourage new achievements, due to which an innovative enterprise can gain significant advantages in a competitive market. An element of the new institutional environment should be a set of economic policy measures to stimulate innovation, the formation of innovative ideology and culture of innovative entrepreneurship in society. The transition to an innovative type of development involves the creation of such institutional conditions under which innovation becomes the main source of income.*

**Key words:** *institutional environment, digital economy, innovative entrepreneurship, innovative activity, human capital.*

## 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-4>

УДК 339.7

### **Бірюк С.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних фінансів,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### **Biriuk Serhii**

State Higher Educational Institution  
“Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman”

## ІННОВАЦІЇ ТА ВЕНЧУРНИЙ БІЗНЕС: КООРДИНАТИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

*У статті аналізуються питання інноваційної моделі розвитку України в стратегічній перспективі. Досліджується місце вітчизняної економіки в глобальних інноваційних процесах. Детерміновано особливості руху венчурного капіталу. Вивчаються особливості інноваційних процесів на макрота мкрорівнях у нашій державі. Розкриваються причини низької інноваційної активності бізнесу в Україні на сучасному етапі. Аналізується місце та роль інституційних інвесторів у фінансовому забезпеченні інновацій в Україні. Досліджуються особливості функціонування інститутів спільного інвестування в інноваційних процесах на рівні вітчизняної економіки. Обґрунтовано практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення діяльності венчурних інвестиційних фондів в Україні, з урахуванням зарубіжного досвіду.*

**Ключові слова:** фінансовий ринок, інновації, венчурний бізнес, венчурний капітал, інституційні інвестори, інститути спільного інвестування, венчурні інвестиційні фонди.

**Постановка проблеми.** Наприкінці третього десятиліття незалежності перед Україною вкотре постали складні проблеми в політичній, соціальній та економічній площині, від вирішення яких багато в чому залежатиме подальший поступ нашої держави. Численні політичні сили, експертне середовище пропонують різні підходи до вирішення накопичених проблем – від сценарію «м'яких» реформ до зовсім радикальних та швидких кроків. Проте в будь-якому разі наявні «рецепти» особливої увагу приділяють питанням глобальної конкурентоспроможності нашої держави. У цьому контексті важливою є і проблематика інновацій та венчурного капіталу. Актуальна парадигма глобального розвитку та конкурентоспроможності держав особливе місце відводить інноваціям, які на сучасному етапі розглядаються як один із основоположних чинників прогресу. Але констатацію цього факту можновладцями, як це часто буває в Україні, не варто ототожнювати з науково обґрунтованою

та ефективною стратегією дій на практиці. Особливо яскраво це виявляється в частині розвитку венчурного бізнесу – наявні венчурні інвестиційні фонди досить далекі за принципами своєї діяльності від стандартів розвинених країн. Все зазначене зумовлює подальший пошук шляхів запровадження в Україні справді інноваційної моделі розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інноваційного розвитку України досліджувалися у працях Л. Антонюк, В. Базилевича, В. Геєця, А. Даниленка, Л. Кістерського, О. Макарової, Л. Федулової, Т. Циганкової. Розвиток венчурного бізнесу, проблематика функціонування фінансових інституцій у цій сфері висвітлені у працях О. Амоші, О. Гук, Н. Краснокутської, Д. Леонова, Д. Лукашова, Г. Мохонько, Т. Майорової, Є. Носової, Г. Ямненко. Водночас варто зазначити, що нині є багато значних проблем у інноваційній моделі розвитку України, а також у венчурному бізнесі, що визначає подальші наукові дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – обґрунтувати напрями активізації венчурного бізнесу в Україні в контексті реалізації інноваційного сценарію її розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У численних програмних документах та концепціях, які містять стратегічні координати розвитку України, постійно підкреслюється наявність в Україні значного потенціалу, в тому числі – наукового. Водночас історія розвитку світової економіки з середини ХХ ст. є яскравим підтвердженням тієї тези, що жодні сприятливі передумови не дають можливості забезпечити конкурентоспроможність держави без виваженої державної політики. Для України такий висновок є надзвичайно актуальним, адже, незважаючи на значні конкурентні переваги на момент здобуття незалежності, нашої державі так і не вдалося їх повноцінно реалізувати.

Місце України у численних рейтингах свідчить, що інноваційна модель розвитку так і залишилася на рівні програм та стратегій, не набувши прагматичного втілення. А 30–40 місце навряд чи відповідає устремлінням ідеологів економічних реформ в Україні (рис. 1).

Підкреслимо, що теза про існування наукового потенціалу та людських ресурсів в Україні, які цілком достатні для швидкого економічного розвитку на інноваційній основі, не ставиться нами під сумнів. Навіть після багатьох років стагнації наукової сфери, масштабного відтоку економічно активної частини населення (у тому числі науковців та висококваліфікованої робочої сили) у нашої держави зберігаються можливості для швидкого відновлення інноваційної системи. Проте у зв'язку з цим об'єктивно виникають питання про фінансове забезпечення науки та інновацій. Зрозуміло, що актуальний стан державних фінансів не дає змоги розраховувати на бюджетні ресурси як надійне джерело фінансування інноваційного розвитку та науки. А співпраця бізнесу та наукового середовища є фрагментарною. Як наслідок, обсяги виконаних наукових та науково-технічних робіт не сягають навіть 1%,

тоді як для більшості економічно розвинених країн аналогічний показник коливається в межах 3–5% (рис. 2).

Навряд чи можна стверджувати, що фінансування є єдиною та основною проблемою інноваційного розвитку. Водночас саме низький рівень фінансового забезпечення є одним із ключових індикаторів, які свідчать про існування суттєвих дисбалансів в інноваційній сфері. Створена в Україні модель економіки позбавляє стимулів до інновацій і на мікрорівні. Вітчизняні підприємства намагаються максимально використати короткострокові конкурентні переваги, ігноруючи стратегічні перспективи у запровадженні інновацій. У результаті частка підприємств, що займаються інноваціями, є невисокою і коливається в межах 13–18% (рис. 3).

Водночас сучасна економічна наука виходить із того, що «прорив» у інноваційній сфері можливий виключно за рахунок спільної діяльності держави, бізнесу та наукового середовища. Повною мірою це стосується і венчурного бізнесу. Зокрема, науковці зазначають, що «доцільним є раціональне поєднання державної, приватної та науково-дослідної складових частин інвестиційного процесу, тобто є необхідність в одночасному залученні держави, підприємців, інститутів, дослідників, винахідників та науковців до венчурної індустрії, саме їх синергія є запорукою вдалого венчурування як фактору науково-технічного розвитку» [3]. Акцент на венчурному капіталі як невід'ємній складовій частині інноваційної моделі розвитку держави є не випадковим. Вітчизняні вчені зазначають, що венчурний капітал виконує роль особливого інвестиційного чинника – ресурсу в суспільному відтворенні, який має переважну спрямованість на активізацію науково-технічної та інноваційної діяльності [4]. Інші науковці цілком справедливо вказують, що «технологічні революції, які привели до трансформації цілих галузей економіки, очолювалися фірмами з підтримкою венчурного капіталу» [5].

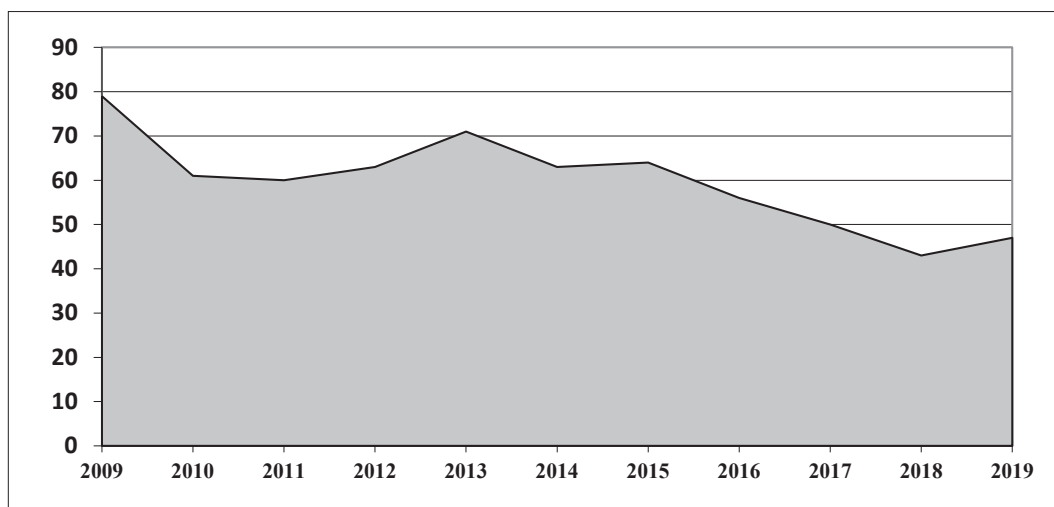


Рис. 1. Місце України у Global Innovation Index 2009–2018 рр.

Джерело: складено за [1]

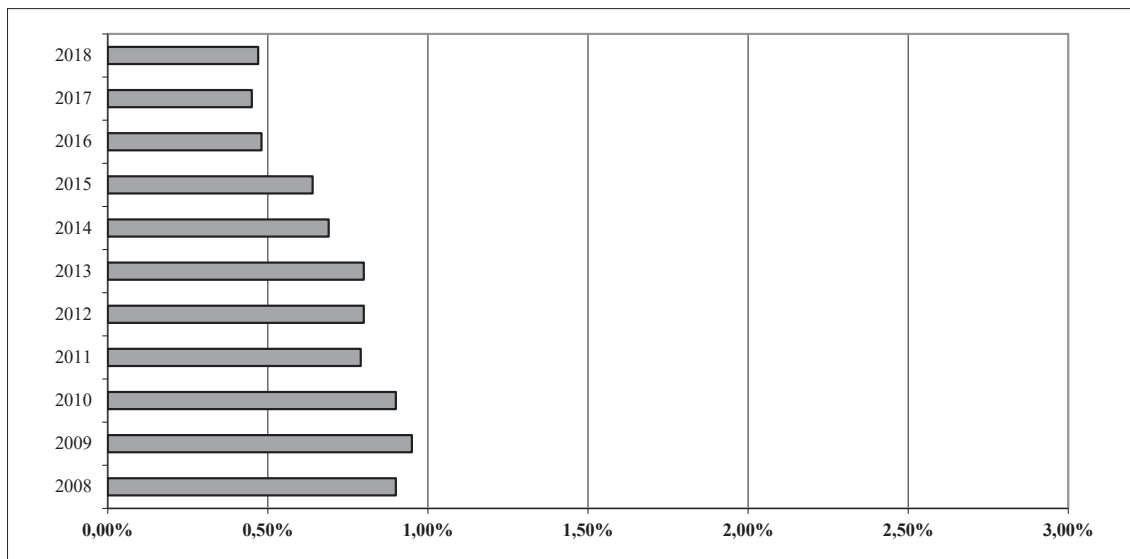


Рис. 2. Співвідношення виконаних наукових і науково-технічних робіт та ВВП, 2008–2018 рр., %

Джерело: складено за [2]

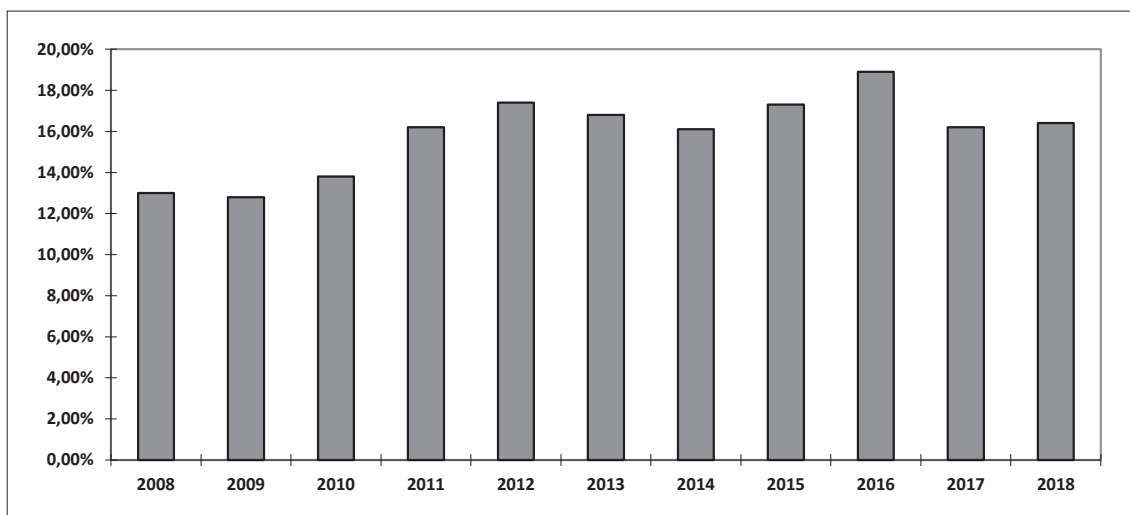


Рис. 3. Питома вага промислових підприємств, що займалися інноваціями, у їх загальній кількості, 2008–2018 рр., %

Джерело: складено за [2]

Оцінюючи генезу венчурного капіталу в українській економіці, варто розуміти, що основні надії в його активізації в ідеологів реформ поклалися на венчурні інвестиційні фонди. Проте, як показали подальші події, такі сподівання були марними, а діяльність безпосередньо венчурних інститутів спільного інвестування нині дотично пов'язана з венчурним бізнесом. Нині саме венчурні ІСІ домінують у структурі вітчизняного ринку спільного інвестування (рис. 4).

За абсолютною більшістю показників венчурні ІСІ становлять 90–95% вітчизняного ринку спільного інвестування. Здавалося б, у таких умовах є всі передумови для активізації венчурного капіталу в українській економіці. Проте насправді ситуація кардинальним

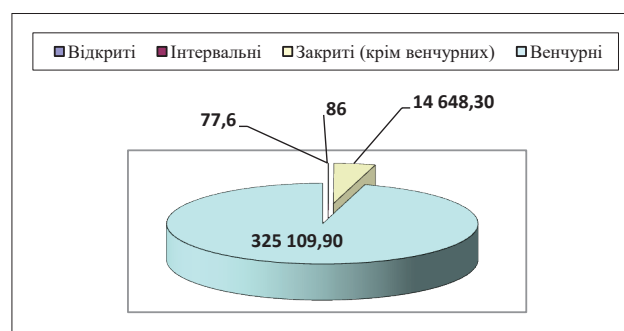


Рис. 4. Типологія інститутів спільного інвестування в Україні за показником вартості активів, млн. грн., станом на кінець III кв. 2019 р.

Джерело: складено за [6]

чином відрізняється від бажаної. Насамперед акцентуємо, що поняття венчурного фонду в українському законодавстві суттєво відрізняється від загальновізнаних у світі підходів. На цьому серед іншого наголошують вітчизняні науковці, аналізуючи діяльність венчурних ІСІ в Україні [7]. Якщо в діяльності венчурних фондів за кордоном акцент робиться на інвестуванні в інструменти власності та боргу високоризикових компаній наукоємних галузей, то вітчизняні реалії зовсім інші. Зокрема, станом на кінець III кв. 2019 року структура активів венчурних ІСІ була такою (рис. 5).

На протязі тривалого періоду часу частка цінних паперів у структурі активів венчурних ІСІ коливалася в межах 10%, тоді як більшу частину становила стаття «Інші активи». Така інвестиційна стратегія венчурних інвестиційних фондів в Україні – прямий наслідок своєрідного «лібералізму» держави в питанні класифікації інститутів спільного інвестування. Навряд чи можна говорити про венчурний капітал для ІСІ, який інвестує у дебіторську заборгованість суб'єкта господарювання. Очевидно, що нині вітчизняні венчурні ІСІ є такими лише де юре, тоді як де факто – це звичайні інститути спільного інвестування з «м'яким» режимом регулювання структури активів. Без зміни нормативних підходів не варто розраховувати на стрімкий розвиток венчурного бізнесу в Україні.

**Висновки.** Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки:

1. Інноваційна модель розвитку країни є домінуючою на сучасному етапі. Тільки ті держави, які активно стимулюють інноваційну діяльність, можуть розраховувати на нарощування власної конкурентної позиції на глобальному рівні. Володіючи значним ресурсним та науковим потенціалом, Україні так і не вдалося досягти суттєвого прогресу у запровадженні інновацій. Такий результат – прямий наслідок неефективної державної економічної політики, орієнтованої на підтримку традиційних галузей, дисбалансів ринку праці тощо.

2. Одним із ключових механізмів стимулювання інновацій в економічно розвинених країнах є венчурний бізнес. Саме активізація венчурного капіталу дала змогу забезпечити технологічний «прорив», досягти швидкого прогресу у багатьох галузях і навіть сформувати нові сектори економіки. Водночас для венчурного бізнесу мають бути сформовані і відповідні умови, основна з яких – синхронізація політики держави, корпоративних стратегій та наукового середовища.

3. Венчурний бізнес в Україні представлений насамперед венчурними ІСІ, діяльність яких нині через нормативні прогалини не відповідає світовим стандартам. Абсолютна більшість із них використовується виключно для «оптимізації» фінансових потоків та зменшення податкових платежів.

4. Подальший розвиток венчурного бізнесу в Україні має ґрунтуватися на таких засадах, як:

- формування нормативно-правового забезпечення для функціонування венчурних фондів та компаній в Україні. Насамперед шляхом прийняття відповідного Закону України «Про венчурні компанії та фонди в Україні»;
- створення в Україні відповідної інноваційної інфраструктури, яка би сприяла розвитку венчурного бізнесу;
- виведення венчурних ІСІ за межі дії спеціального законодавства щодо спільного інвестування. Насамперед через суттєву зміну вимог до складу та структури активів ІСІ в Україні;
- встановлення чітких критеріїв, на основі яких ідентифікується різниця між венчурними та іншими видами інвестицій. Ключовим базисним елементом для встановлення таких критеріїв має бути сфера діяльності суб'єкта господарювання, використання наукових та знанневих ресурсів, ступінь ризиковості;
- формування множини фінансових стимулів для інноваційно активних фірм, що дасть можливість стимулювати венчурне фінансування в Україні.

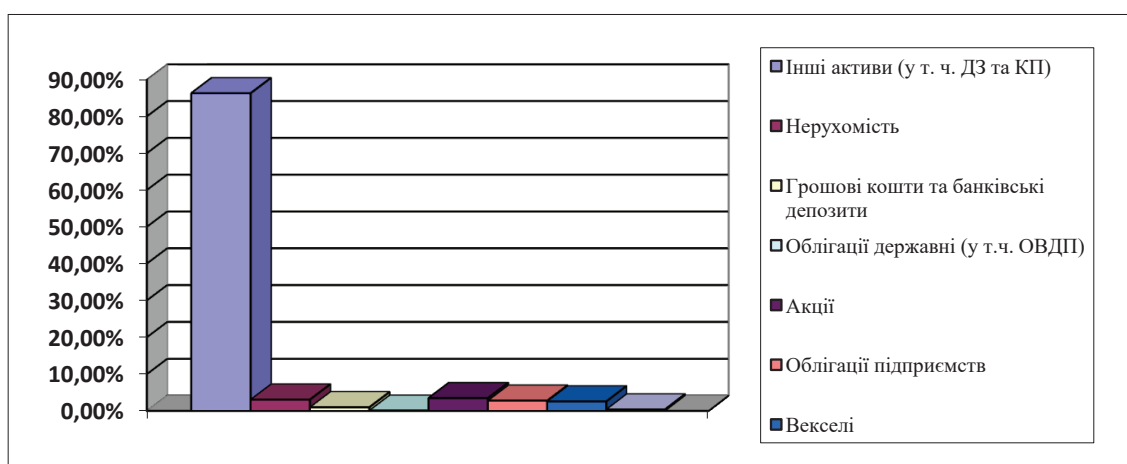


Рис. 5. Структура активів венчурних ІСІ в Україні, %, станом на кінець III кв. 2019 р.

Джерело: складено за [6]

**Список літератури:**

1. The Global Innovation Index. World Intellectual Property Organization. URL.: <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (дата звернення: 06.05.2020).
2. Статистична інформація. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2020).
3. Єрешко Ю. Венчурне інвестування: становлення та світовий досвід. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2015. № 12. С. 429–433.
4. Савченко В., Шатирко Д. Принципи організації та регулювання венчурного інвестування. Вісник ЖДТУ. 2014. № 4 (70) С. 190–201.
5. Денисюк В. Венчурний капітал як джерело фінансування в інноваційному процесі. Проблеми науки. 2011. № 8. С. 12–13.
6. Квартальні та річні огляди ринку управління активами. УАІБ. Офіційний сайт. URL.: [http://www.uaib.com.ua/analituaib/publ\\_ici\\_quart.html](http://www.uaib.com.ua/analituaib/publ_ici_quart.html). (дата звернення: 06.05.2020 р.).
7. Черкасова С. Про необхідність посилення інноваційної спрямованості діяльності венчурних фондів в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 10. С. 76–81.

**References:**

1. World Intellectual Property Organization (2020). The Global Innovation Index. Available at: <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (accessed: 06.05.2020).
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020). Statistachna informatsija [Statistical information]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 15 06.05.2020).
3. Yereshko Yu. (2015) Venchurne investuvannya: stanovlennya ta svitovuj dosvid [Venture capital: formation and world experience]. *Ekonomichnyj visnyk Nacionalnogo texnichnogo universytetu Ukrayiny "KPI"*, vol. 12, pp. 429–433.
4. Savchenko V., Shatyрко D. (2014) Prynцыpy organizaciyi ta regulyvannya venchurnogo investuvannya [Principles of organization and regulation of venture investment.]. *Visnyk ZhDTU*, vol. 4 (70), pp. 190–201.
5. Denysyuk V. (2011) Venchurnyj kapital yak dzherelo finansuvannya v innovacijnomu procesi [Venture capital as a source of funding in the innovation process]. *Problemy nauky*, vol. 8, pp. 12–13.
6. UAIB (2020). Kvartalni ta richni ohliady rynku upravlinnia aktyvamy [Quarterly and annual asset management market reviews]. Available at: [http://www.uaib.com.ua/analituaib/publ\\_ici\\_quart.html](http://www.uaib.com.ua/analituaib/publ_ici_quart.html). (accessed: 06.05.2020).
7. Cherkasova S. (2016) Pro neobxidnist posylennya innovacijnoyi spryamovanosti diyalnosti venchurnyx fondiv v Ukrayini [On the need to strengthen the innovative focus of venture funds in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*, vol. 10, pp. 76–81.

## **ИННОВАЦИИ И ВЕНЧУРНЫЙ БИЗНЕС: КООРДИНАТЫ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ ДЛЯ УКРАИНЫ**

*В статье анализируются вопросы инновационной модели развития Украины в стратегической перспективе. Исследуется место отечественной экономики в глобальных инновационных процессах. Детерминированы особенности движения венчурного капитала. Изучаются особенности инновационных процессов на макро- и микроуровнях в Украине. Раскрываются причины низкой инновационной активности бизнеса в Украине на современном этапе. Анализируется место и роль институциональных инвесторов в финансовом обеспечении инноваций в Украине. Исследуются особенности функционирования институтов совместного инвестирования в инновационных процессах на уровне отечественной экономики. Обоснованы практические рекомендации, направленные на усовершенствование деятельности венчурных инвестиционных фондов в Украине с учетом зарубежного опыта.*

**Ключевые слова:** *финансовый рынок, инновации, венчурный бизнес, венчурный капитал, институциональные инвесторы, институты совместного инвестирования, венчурные инвестиционные фонды.*



## INNOVATION AND VENTURE BUSINESS: COORDINATES OF THE GLOBAL ECONOMY FOR UKRAINE.

*The article analyzes the issues of innovation model of Ukraine's development in the strategic perspective. It is emphasized that modern paradigm of competitiveness defines innovation as one of the priority areas of sustainable development of the state. The place of domestic economy in global innovation processes is researched. The features of venture capital movement in the world are determined. It is concluded that due to a balanced state policy there is an opportunity to significantly increase the innovative potential of the economy, to stimulate innovative business activity. It is the state that must create the appropriate conditions for the widespread use of the latest factors of production – science, knowledge and information – for development. The features of innovation processes at macro and micro levels in our country are studied. The chronic deficit of government finances actually eliminates the role of centralized sources in financing of innovative development. The reasons of low innovative activity of business in Ukraine at the modern stage are disclosed. It is argued that the long-term orientation of the state of supporting traditional industries has not justified itself and has strengthened Ukraine's dependence on “external shocks”. The place and role of institutional investors in financial support of innovations in Ukraine are analyzed. The features of institutions of collective investments functioning in innovation processes at the level of domestic economy are researched. It is concluded that the fixation of the requirements to venture investment funds in Ukrainian legislation does not actually correspond to the established practice of venture business development in developed countries. Domestic venture investment funds are typically used to optimize financial flows and service a variety of projects that have little connection with venture business. Practical recommendations directed at improving of venture investment funds activities in Ukraine, taking into account foreign experience, are justified. In particular, it is recommended to change regulatory requirements for venture investment funds by adopting special law on venture business in Ukraine and clearly identifying the requirements to their investment strategy.*

**Key words:** financial market, innovations, venture business, venture capital, institutional investors, institution of collective investment, venture investment funds.

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-5>

UDC [658.8:339.54](477.54)

### **Dobroskok Iuliia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

### **Доброскок Ю.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

## THE THEORETICAL ASPECTS OF THE RESEARCH OF THE CONCEPT “INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS”

*The article contains information on various theoretical approaches to determining the essence of the concept of “foreign economic activity”. The existing modern scientific approaches to this concept are analyzed. Based on this analysis, conclusions are drawn and the author defines the concept of “foreign economic activity”. As a result of the analysis of import-export operations of goods, works and services for 2016-2018, it has been determined that the intensity of foreign economic activity is affected not only by the turnover of goods, works, services, but also by the movement of investment resources. It is noted that modern transformation processes that occur in the national economy necessitate the improvement of approaches to the regulation and control of the activities of individual business entities in the process of their entry into international markets.*

**Key words:** foreign economic activity, import, export, enterprise, international economic relations

**Problem statement.** Foreign Economic Activity (FEA) has always been and is one of the main activities of any state. Under the joint influence of all the states of the world, thus, international economic relations occur in a

global context. Consequently, it is impossible to imagine a developed country breaking its economic ties with the other countries. The political, economic, cultural, informational, and social interdependence of the world is due to integra-

tion processes, the development of the latest technologies and the consequences of the spread of globalization. International economic cooperation is one of the main factors influencing the level of development of the economy of each country and global progress in general. The constituent element of such cooperation is foreign economic activity (FEA) of business entities of different countries. It is an important and integral part of the economic activities of enterprises, firms, all participants in market relations. This is due to a noticeable interest in issues related to the implementation of foreign economic activity.

**Analysis of recent research and publications.** Studies of the problems of the development of foreign economic activity have been appropriately reflected in the scientific works of such well-known scientists-economists as L. I. Poddubna, V. S. Ponomarenko, S. M. Brovko and L. Rudenko, I. P. Otenko, O. M. Desiatniuk, A. P. Baskakova, L. Holovko, O. P. Hrebelyk, L. Didkovskiy, Yu. B. Ivanov, Yu. E. Kirilov, L. Pismachenko, T. V. Shtal, L. Shilo, N. V. Proskurnin, etc. considering different problematic aspects of economic development, functioning of enterprises in the economic space. However, the issue of defining the economic content of the term “foreign economic activity” remains debatable, which determines the relevance of the chosen topic.

**Formulating the goals of the article.** The aim of the study is to consider the essence and content of the concept of “foreign economic activity of the enterprise” on the basis of carrying out the analysis of different views of scientists and its influence on the activity of enterprises

**Statement of the main material.** For a long time, foreign economic activity is of interest to the scientific environment, in which researchers study its essence and features. Foreign economic activity is an important component of the international economic relations, which contributes to the enhancement of international competitiveness of various economic entities in their struggle in world markets. The topical issues of FEA are devoted to a large number of scientific papers reflecting various aspects of its management. The basis for this can be considered, first of all, the direction of evolution of the theory of international business, which determines the stages, when there was the development of ideas of the theory of comparative advantages in the direction of creating an eclectic theory of international production by the model of J. Dunning and the dynamic model of competitive advantages of M. Porter [2; 7].

However, it should be noted that consideration of any issue is, in one way or another, determined by theoretical provisions. This is due to the fact that theoretical research is the basis for a more detailed analysis.

To clarify this issue, first of all, it is advisable to conduct a generalized analysis of the definition of the term “foreign economic activity” both in the legislative documents and in terms of its presentation by various researchers (Table 1).

So, first of all, it should be noted that the definition in the Law of Ukraine “On Foreign Economic Activity” does not cover specific areas of such activity, and the dis-

closure of foreign economic activity is determined by the concept of “economic activity”, which means any activity, including entrepreneurial, associated with the production and exchange of tangible and intangible goods that act in the form of goods [8]. Further, the Law “On Foreign Economic Activity” outlines certain types of foreign economic activity, which, although they reveal it quite substantively, still do not define its essence. Such a conclusion is based on the fact that the list of relevant activities, in terms of the legal bases of their conduct, is rather thoroughly determined, most of which, nevertheless, have common economic features.

According to the types of foreign economic activity, it is possible to distinguish the main, financial, investment activity of economic entities as a whole and, in particular, activities related to the development of foreign economic relations between potential partners (services, seminars, symposia, etc.). However, in the interpretation presented in the Law on Foreign Economic Activity, there is the establishment of subordination of foreign economic activity of a certain enterprise, although the definition of the term “foreign economic activity” is not mentioned. However, as noted above, foreign economic activity is not limited only to foreign economic relations.

Along with this, under the foreign economic activity of business entities of Ukraine and foreign business entities, N. Ya. Sai understands the export and import of goods, capital and labor, which, in our opinion, does not reveal the essence of such a concept, but only certain components of foreign economic activity [10]. In turn, V. V. Kolomiets defines foreign economic activity as the basis for the development of export potential [6]. In his opinion, such activity is considered from the perspective of the formation of competitive advantages of the national economy sectors. Thus, the objective of the implementation of foreign economic activity is specified, which is determined within the framework of increasing the competitiveness of the enterprise. To achieve this, not without reason, V. V. Kolomiets considers it necessary to comply with the specific principles of the implementation of foreign economic activity, which also allows you to more accurately determine the nature of such activities.

In particular, V. V. Kolomiets, in particular, relates to such principles: integrity, regulation and management of the process of implementing foreign economic activity; competitiveness of products and production; information sufficiency; the possibility of carrying out optimization and adaptation for foreign trade activities.

These principles allow us to establish the continuity of the consideration of the implementation of foreign economic activity from the point of view of the individual functions of a business entity, which is summarized in the definitions of H. M. Drozdova and T. V. Shtal, and only after that such functions can be considered as basic for the implementation of foreign economic activity [2; 7].

The definition of the concept of foreign economic activity, presented in the study of Yu. Ye. Kyrilov, is quite interesting. It determines that foreign economic activity



Table 1

Modern definitions of the concept of “foreign economic activity”

Author	Defenition
Ukrainian Economic Code	“activity of business entities is economic activity, which in the process of its implementation needs to cross the customs border of Ukraine with the property marked in the first part of Article 139 of this Code and / or labor” [11]
Law of Ukraine “On Foreign Economic Activity”	“activity of economic entities of Ukraine and foreign economic entities, built on the relationship between them, which takes place both on the territory of Ukraine and abroad” [8]
The modern economic vocabulary [8] and the large economic vocabulary [1]	“a system of economic relations between the economies of different countries, based on the international division of labor. It covers trade, production, financial, scientific and technical relations, the import and export of capital, labor migration, cooperation in solving global environmental problems”
G. M. Drozdova	“set of production and economic, organizational and economic, operational and commercial functions related to its entry into the foreign market and participation in foreign economic operations” [2, p. 41]; “different forms, means and methods of foreign economic relations” [2, p. 42]
O. P. Hrebelnyk	“a comprehensive system of versatile forms of international cooperation between states and their entities in various sectors of economics” [5]
V. M. Burmistrov, K. V. Kholodov	“the area of activity of the production of goods and services intended for sale in the field of international exchange through the conduct of export and import operations, as well as in various forms of international exchange of capital, labor resources and objects of intellectual property” [11]
Y. E. Kirillov	“measures for realization of foreign economic relations, that is, activity of subjects of foreign economic activity of Ukraine with subjects of foreign economic activity of other countries, arising in the process of production, sale, distribution and consumption of products on the basis of mutual benefit for all participants” [3]
A. V. Kovalevska	“a special branch of theoretical and practical knowledge related to the organization and technique of conducting international commercial operations, in the process of international exchange of tangible goods and services, which arises only if the foreign counterpart is included in the multistage cycle of the production process” [4]
O. V. Shkurupii	“an economic category that highlights the relevant (related to the implementation of international business) functions of production structures (firms, organizations, enterprises, associations, etc.)” [13]
Diplomatic dictionary	the totality “of economic, political, legal, diplomatic, military and other ties and relationships between states and systems of states, between the main classes, economic, political forces, organizations and movements operating in the international arena” [14]

represents measures for the implementation of foreign economic relations, that is, it is the activity of subjects of foreign economic activity of Ukraine with subjects of foreign economic activity of other countries that occurs in the process of production, sale, distribution and consumption of products based on mutual benefits for all participants [3]. Moreover, it is as a result of cooperation and joint activities between two countries that form the foreign economic relations [3]. The key to this consideration is a generalization of the relations between such concepts as foreign economic activity, foreign economic connections and foreign economic relations. However, in our opinion, foreign economic activity can be considered as a manifestation of established foreign economic connections due to the formation of a number of foreign economic relations.

At the same time, H. M. Drozdova claims that it is foreign economic connections that represent various forms, means and methods of foreign economic relations [2, p. 49]. However, the question arises, as a result of which relations, foreign economic activity is carried out. The importance of such attention is due to the fact that when considering any issue it is advisable to determine the definitions considered among other concepts of such a category apparatus.

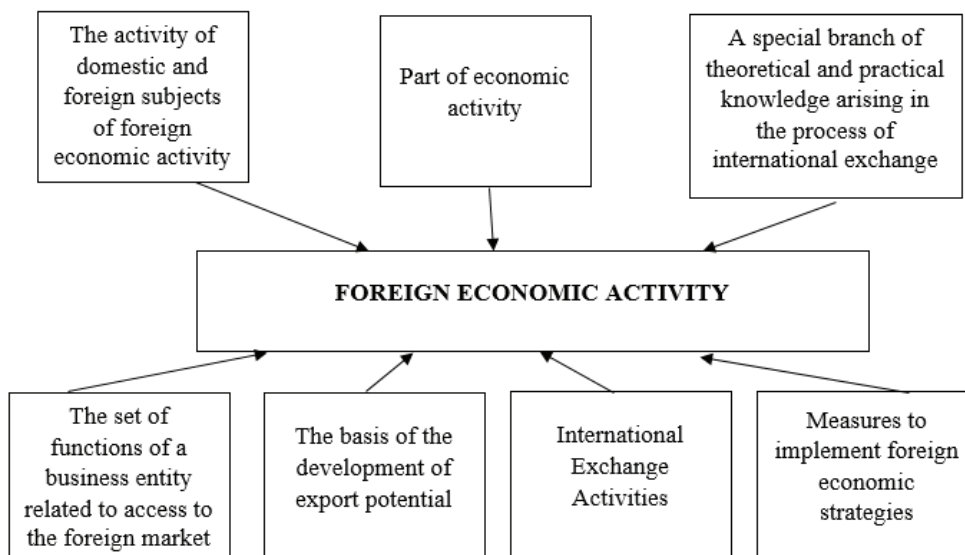
Therefore, based on the presented, it should be noted that there is a close relationship between the concepts of foreign economic relations, foreign economic activity and foreign economic connections, which makes it difficult to determine their common subordination to each other.

A general reflection of the essence of the concept of “foreign economic activity”, according to the above considerations, is presented in Fig. 1.

Therefore, as can be seen from Fig. 1, the spectrum of existing opinions is quite wide.

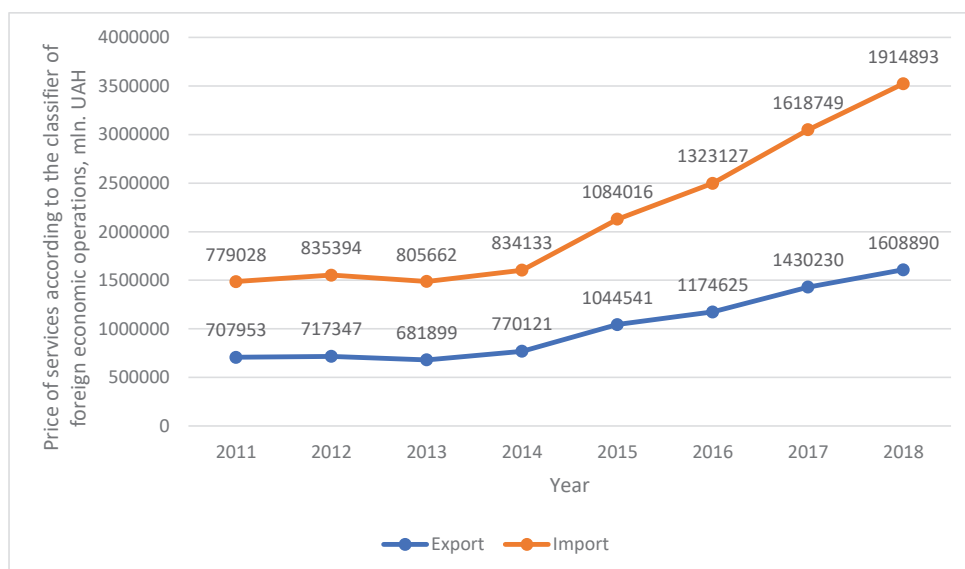
However, from the point of view of the above, it should be noted that the modern definition of the concept of foreign economic activity covers a fairly wide range of objects and can be generally characterized and divided into sections (segments) using a number of criteria and analytical features that emphasize the specifics of the activity of a business entity.

As a result, according to the definition of different authors, we can give the following concept of the “foreign economic activity” (primarily from the point of view of the enterprise): this is the part of its activity, which is determined through a combination of production and economic, organizational and economic, operational and commercial functions in accordance with the



**Fig. 1. Modern views on the interpretation of the essence of the concept of “foreign economic activity”**

Source: summarized by the author on the basis of [2-6; 9-11]



**Fig. 2. Dynamics of export-import operations of goods and services (works)**

foreign economic relations of the state related to the participation of a business entity in foreign economic operations, the directions, forms and methods of which are generalized according to the production process in accordance with the goals and tasks for its functioning and development.

In general, it is advisable to consider any foreign economic activity of any enterprise as a manifestation of established foreign economic relations, due to the formation and development of foreign economic connections.

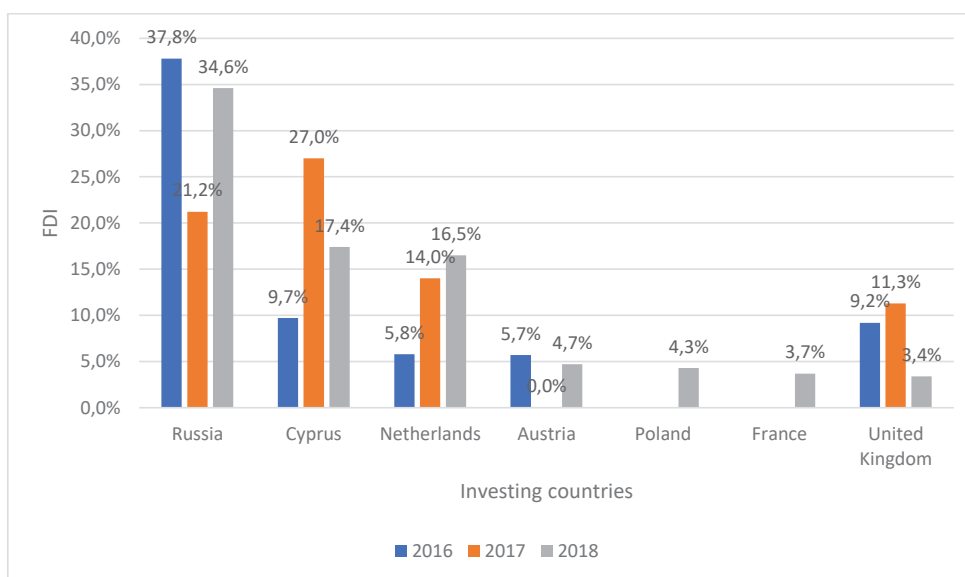
In modern economic conditions, foreign economic activity is one of the spheres of economic activity of the state (enterprises, institutions), closely associated with the export and import of goods, works and services, foreign loans and investments, the implementation of joint proj-

ects with business representatives of other states, including areas of socio-cultural programs.

Let us analyze the import-export operations for goods, works and services (Fig. 2). Thus, as can be seen from Fig. 2, we can conclude that, since 2015, there has been an increase in prices for services according to the Classification of Foreign Economic Services.

At the same time, it should be noted that the intensity of foreign economic activity is manifested not only in the circulation of goods, the performance of work, services, but also in the movement of investment resources. The main source of investment in Ukraine is the European Union (Fig. 3) [14].

The inflow of investments from the Cypriot companies, which are usually controlled by the residents of Ukraine,



**Fig. 3. The structure of the main investing countries in the economy of Ukraine in 2016-2018**

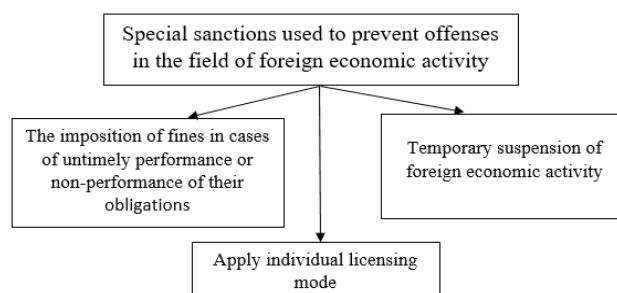
has significantly decreased, and the outflow of capital to this country has also decreased.

However, it should be noted that the modern transformation processes taking place in the national economy necessitate the improvement of approaches to regulate and control the activities of individual business entities. At the same time, existing management systems are ineffective in the context of a constant search for acceptable methods to ensure their stable functioning. This is especially true of foreign economic activity, the complexity of management of which is strengthened not only by the totality of variable conditions for the functioning of such enterprises in the domestic market, but also by the need to increase the effectiveness of relevant activities in a competitive external environment, which is also constantly and rapidly changing.

At the same time, an effective mechanism for preventing offenses in the sphere of foreign economic activity is the application of special sanctions provided for in Art. 37 of the Law of Ukraine “On Foreign Economic Activity” (Fig. 4).

Thus, in Ukraine, there is a legislatively fixed mechanism of liability for offenses in the field of foreign economic activity.

**Conclusion.** Foreign economic activity of enterprises is one of the areas of their economic activity associated with international economic relations, export-import of goods and services, import and export of capital, financial and credit relations.



**Fig. 4. Special sanctions applicable to the prevention of offenses in the field of foreign economic activity [8]**

Based on the analysis, several conclusions can be made:

1) Foreign economic activity is an important part of the modern economy, and its study is of significant interest to the scientific community.

2) There is no single approach to the definition of foreign economic activity. Scientists have differences in understanding this issue on such categories as participants, the main forms and types of foreign economic activity.

3) This is primarily due to the lack of a conceptual framework enshrined in the Ukrainian law.

4) The following definition of foreign economic activity can be proposed: foreign economic activity is an area of economic activity of states and enterprises related to foreign trade in goods and services, international investment, international cooperation, monetary, financial and credit relations of enterprises and states.

**References:**

1. Borisov A.B. (2006) *Bol'shoy ekonomicheskij slovar* [Great Dictionary of Economics]. Moscow : Knizhnyy mir. (in Russian).  
 2. Drozdova H.M. (2006). *Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva : navchalnyi posibnyk* [Management of foreign economic activity of the enterprise: a textbook]. Kyiv: TsUL

3. Kyrylov Yu. Ye. (2016). Vplyv protsesiv hlobalizatsii na rozvytok natsionalnykh ekonomik [The impact of globalization on the development of national economies]. *Efektivna ekonomika*, no. 12, pp. 14-18.
4. Kovalevska A.V. (2017). Stiiki rozvytok mist: sutnist poniatia ta peredumovy vprovadzhennia [Sustainable urban development: the essence of the concept and prerequisites for implementation]. *Sotsialna ekonomika*, no. 1, pp. 69-75. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2017\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2017_1_12) (accessed (29.04.2020)).
5. Hrebelyuk O.P. (2019). *Osnovy zovnishnoekonomichnoi diialnosti: pidruchnyk* [Fundamentals of foreign economic activity: a textbook]. Irpin: Universytet DFS Ukrainy, vol. 128.
6. Kolomiets V.V. (2005). *Eksportnyi potentsial rehionu ta yoho zovnishnoekonomichna diialnist (na prykladi Cherkaskoho rehionu)* [Export potential of the region and its foreign economic activity (on the example of Cherkasy region)] (PhD Thesis), Cherkasy: Natsionalna akademiia nauk Ukrainy.
7. Shtal T.V. (2015). Vdoskonalennia rozvytku konkurentospromozhnosti ekonomiky na innovatsiino-investytsiini osnovi [Improving the development of economic competitiveness on an innovation and investment basis]. *Tekhnologicheskyy audit i rezervy proizvodstva*, no. 1 (5), pp. 85-89.
8. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist : Zakon Ukrainy vid 16.04.1991 # 959-XII. Rezhym dostupa [On foreign economic activity: Law of Ukraine of April 16, 1991 № 959-XII]. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (accessed (30.04.2020)).
9. Rayzberg B.A., Lozovskiy L.Sh. (1996). *Sovremenny ekonomicheskyy slovar'*. [The modern economic dictionary]. Moscow: INFA-M. (in Russian)
10. Sai N.Ya. (2016). Implementatsiia mizhnarodnykh standartiv domytnoho zakonodavstva Ukrainy [Implementation of international standards of domestic legislation of Ukraine]. *Porivnialno-analitychne parvo*, no. 2, pp. 33-37.
11. Burmystrov V.N., Kholodov K.V. (2001). *Vneshniaia torhovlia Rossyiskoi Federatsyy* [Foreign trade of the Russian Federation]. Moscow: Yuryst'. (in Russian)
12. Tsyvilnyi Kodeks Ukrainy. Available at: <http://rada.gov.ua>. (accessed (28.04.2020)).
13. Shkurupii O.V., Flehantova A.L. (2015). Naukovi pidkhody do obruntuvannia metodologii doslidzhennia innovatsiino-investytsiinoho potentsialu rozvytku ukrainskoi ekonomiky [Scientific approaches to substantiation of the methodology of research of innovation and investment potential of development of the Ukrainian economy]. *Naukovyi visnyk PUET: Economic Sciences*, no. 2 (64), pp. 9-16.
14. Proskurnina N.V., Tymoshenko K.V. (2008). Problemni aspekty u zovnishnotorhovelnii diialnosti Ukrainy v konteksti svitovykh reytynhiv (na prykladi "Doing business") [Problematic aspects in Ukraine's foreign trade in the context of world rankings (on the example of "Doing business")]. *Biznes Inform*, no. 10, pp. 63-69.
15. Vyshinskiy A.Ya., Lozovskiy S.A. (1948). *Diplomaticheskyy slovar'* [Diplomatic Dictionary]. Moscow: Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoy literatury.

#### Список літератури:

1. Борисов А.Б. Большой экономический словарь : Москва : Книжный мир, 2006. 543 с.
2. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2002. 171 с.
3. Кирилов Ю. Є. Вплив процесів глобалізації на розвиток національних економік. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. С. 14-18.
4. Ковалевська А.В. Стійкий розвиток міст: сутність поняття та передумови впровадження. *Соціальна економіка*. 2017. № 1. С. 69-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2017\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2017_1_12) (дата звернення: 29.04.2020)
5. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. Т. 128. 410 с.
6. Коломієць В.В. Експортний потенціал регіону та його зовнішньоекономічна діяльність (на прикладі Черкаського регіону) : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.10.01. Черкаси, 2005. 22 с.
7. Шталь Т.В. Вдосконалення розвитку конкурентоспроможності економіки на інноваційно-інвестиційній основі. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 1 (5). С. 85-89.
8. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 30.04.2020)
9. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Современный экономический словарь Москва : ИНФА-М, 1996. 496 с.
10. Сай Н.Я. Імплементация міжнародних стандартів домітного законодавства України. *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 2. С. 33-37.
11. Бурмистров В.Н., Холодов К.В. Внешняя торговля Российской Федерации. Москва : Юрист, 2001. 384 с.
12. Цивільний Кодекс України. URL: <http://rada.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2020)
13. Шкурупій О.В., Флегантова А.Л. Наукові підходи до обґрунтування методології дослідження інноваційно-інвестиційного потенціалу розвитку української економіки. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2015. № 2 (64). С. 9-16.
14. Проскурніна Н.В., Тимошенко К.В. Проблемні аспекти у зовнішньоторговельній діяльності України в контексті світових рейтингів (на прикладі "Doing business"). *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 63-69.
15. Вышинский А.Я., Лозовский С.А. Дипломатический словарь. Москва : Государственное издательство политической литературы, 1948. 856 с.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ «МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН»

*В сучасних інтеграційних процесах міжнародні економічні відносини є однією зі сфер господарства, яка найбільш динамічно розвивається. Постійно змінюються масштаби світової економіки у бік зростання, урізноманітнюється структура світового господарства та ускладнюються трансформаційні процеси. Вивчення і дослідження різноманіття проблем міжнародних економічних відносин має важливе теоретико-методологічне та практичне значення для правильного розуміння процесів, які відбуваються як в цілому сучасному світі, так і його окремих частинах або окремо взятій країні, а й осмислення тенденцій загальносвітового розвитку. Теорія будь-якої науки перш за все пов'язана з визначенням її предмета і методичної основи. В даному дослідженні було проведено критичний аналіз існуючих сучасних підходів до визначення поняття «міжнародні економічні відносини». Запропоновано авторський підхід до визначення зовнішньоекономічної діяльності, згідно з яким «зовнішньоекономічна діяльність» (перш за все, з точки зору підприємства) – це частина його діяльності, яка визначається через сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язані з участю суб'єкта господарювання у зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми і методи яких узагальнюються відповідно до процесу виробництва та до цілей і завдань для його функціонування і розвитку. З огляду на той факт, що зовнішньоекономічна діяльність являє собою одну з важливих сфер економічної діяльності держави (підприємства), яка безпосередньо пов'язана з експортом та імпортом товарів, і послуг, іноземними кредитами і інвестиціями, то в даному дослідженні так само були проаналізовані імпортно-експортні операції товарів, робіт та послуг. В результаті аналізу було зроблено висновок, що інтенсивність зовнішньоекономічної діяльності залежить не тільки від обороту товарів, виконаних робіт, послуг, а також від руху інвестиційних ресурсів. Проведене дослідження дає змогу визначити напрями подальших досліджень, зокрема виявити систему чинників, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств.*

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, імпорт, експорт, підприємство, міжнародні економічні відносини.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОНЯТИЯ «МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ»

*В статье рассмотрена информация о различных теоретических подходах к определению сущности понятия «внешнеэкономическая деятельность». Проанализированы современные подходы ученых к данному понятию. На основании полученного анализа сделаны выводы и дано авторское определение категории «внешнеэкономическая деятельность». В результате анализа экспортно-импортных операций товаров, и услуг за 2016-2018 гг. Было определено, что на интенсивность ведения внешнеэкономической деятельности в большей степени влияет движение инвестиционных ресурсов, а не только оборот товаров, выполненных работ, услуг. Отмечено, что современные трансформационные процессы, которые происходят в национальной экономике, обуславливают потребность в совершенствовании подходов к регулированию и контролю деятельности отдельных субъектов хозяйствования в процессе их выхода на международные рынки.*

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, импорт, экспорт, предприятие, международные экономические отношения.



**Льїн Г.О.**

студент,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Чорна А.В.**

студентка,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Кім Т.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

*Glyin Gleb, Chorna Anna, Kim Tetyana*

V.N. Karazin Kharkiv National University

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВІДСТАВАННЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРИСКОРЕННЯ

*У статті розглянуто основні особливості розвитку економіки України з початку її самостійного становлення після розпаду СРСР. Розглянуто показники для оцінки рівня розвитку економіки країни – ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності, компоненти ІЛР та запропонований показник співвідношення середньодушових ВВП (ПКС) досліджуваних країн до середнього значення у розвинених країнах. Проведений порівняльний аналіз динаміки економічного розвитку української економіки та деяких країн постсоціалістичного простору, які вибрали різні стратегії та досягли різних результатів. Узагальнені причини відставання України від потенційно можливого рівня розвитку. Викладені пропозиції щодо стимулювання економічного розвитку України для більш повної реалізації її економічного потенціалу.*

**Ключові слова:** трансформація постсоціалістичних країн, оцінка результатів економічного розвитку, відновлення економічного розвитку України, стратегія економічного розвитку, зважений протекціонізм.

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток країн є основою підвищення рівня, покращення якості та забезпечення високих стандартів життя населення у будь-якій країні світу. Тому стимулювання економічного розвитку є одним із базових завдань державної політики.

Країни пострадянського простору, які стали незалежними самостійними державами наприкінці ХХ ст. і вибрали ліберально-ринкову модель економічного розвитку, опинилися перед необхідністю відповідної трансформації командно-адміністративної інституційної системи, що потребувало часу та ресурсів. Отже, трансформаційна модель через співіснування водночас старих та нових соціальних, економічних та юридичних інститутів не могла підтримувати необхідних для економічного прориву темпів розвитку. Більше того, усі країни пострадянського простору пройшли період трансформаційного економічного спаду. Рівень спаду у різних країнах варіювався від 37,1% (Білорусія) до 63,8% (Україна) протягом від 2 до більш ніж 20 років відповідно. Найбільш руйнівні наслідки ринкової трансформації економіки зумовлені політичними кризами та військовими діями на території країн. Через

це в деяких країнах відбулася деградація виробничої структури, індустріально-технологічної бази, переорієнтація на експорт сировинних товарів, сповільнення економічного розвитку та зростання рівня і якості життя населення, середньодушові доходи яких визначають місце в групі країн із середніми або нижчими за середні доходи за класифікацією Світового банку. На старті системної трансформації Україна мала значний економічний потенціал, однак протягом 30 років не змогла сформувати економічний устрій для його повної реалізації з метою очікуваного примноження добробуту громадян, на відміну від більш успішних країн – Польщі, Білорусі та ін.

Таким чином, актуальність цього дослідження визначається необхідністю систематизації причин відставання економічного розвитку України та визначення можливостей реалізувати стратегію проривного економічного зростання й розвитку в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальність цього питання активно проявляється з кінця ХХ ст. у працях С. Кузнець, Д. Найр, К. О'Рурке, адже саме в цей проміжок часу постало питання нерівномірності економічного розвитку країн. Проблематика

нерівномірності економічного розвитку, зокрема для світової економіки, розробляється такими авторами, як Т. Огаренко, А. Сільве, Б. Міланович та ін. Дослідженню сучасного стану та особливостей розвитку країн пострадянського простору присвячені роботи О. Халіної, А. Крилова та ін. Окремо необхідно наголосити на дослідженнях світових організацій, таких як Світовий банк, ООН, із питання нерівномірності економічного розвитку та відсталості певних економік від їхнього потенціального рівня розвитку. Ці питання досліджуються в таких річних звітах, як World Inequality Report, The Poverty and Shared Prosperity та Human Development Report.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – на основі аналізу статистичних та емпіричних даних узагальнити причини відставання економічного розвитку України від потенційно можливого рівня на фоні динаміки розвитку постсоціалістичного простору загалом, а також визначити шляхи вдосконалення вітчизняної економічної політики в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із основних понять економічної науки є економічний розвиток, який включає в себе економічне зростання та удосконалення соціально-економічних аспектів. Однак, розглядаючи еволюцію теорії економічного розвитку, можна стверджувати, що перші інтерпретування економічного розвитку переважно концентруються на понятті економічного зростання, яке досягалося більшою мірою завдяки індустріалізації. Тільки наприкінці ХХ ст. економічна теорія вивчає соціально-економічну сферу та людський капітал як основні рушії економічного зростання, що, інтегруючись, називається економічним розвитком. Економічний розвиток – це довгострокове зростання обсягів виробництва за рахунок удосконалення продуктивних сил і способу їх поєднання [1, с. 269]. Категорія економічного зростання визначається як збільшення обсягів виробництва в економічній системі за певний період часу за рахунок пропорційного збільшення факторів виробництва. Всесвітній банк визначає економічний розвиток як кількісні зміни і реструктуризацію економіки країни у взаємозв'язку із соціальним та технологічним прогресом [2]. Таким чином, трактування цього поняття Світовим банком корелює з категорією “економічний розвиток”.

Рівень економічного розвитку оцінюється за таким показником, як величина національного продукту (ВНП) за паритетом купівельної спроможності (ПКС) на душу населення, який відображає вартість створених товарів та послуг суб'єктами, що належать до національної економіки. Така оцінка використовується у дослідженні нерівномірності економічного розвитку [3].

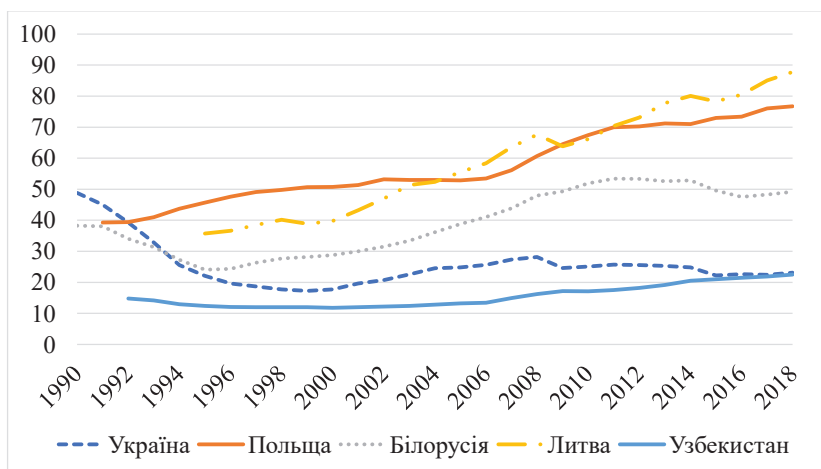
У нашому дослідженні для аналізу вектору та динаміки зміни рівня економічного розвитку країни ми пропонуємо використовувати відносний показник – частку середньодушового ВНП за ПКС досліджуваної країни у середньому значенні ВНП за ПКС на душу населення розвинених країн. На рис. 1 зображена динаміка зміни цієї частки для деяких країн, які ми вибравли за двома критеріями, такими як 1) тип моделі ринкової трансформації та 2) досягнутий економічний ефект, вимірюваний вказаною вище часткою. Для порівняння зміни цього показника України з іншими країнами були вибрані:

1) Польща як приклад постсоціалістичної країни, яка здійснила модель радикальних реформ («шокову терапію»), схвалену на загальнонаціональному рівні, втілену в державну стратегію ринкової трансформації заради досягнення добробуту та підтриману Європейським союзом. Країна досягла успіху в соціально-економічному розвитку та значних показників темпу економічного зростання;

2) Білорусія як приклад країни пострадянського простору, модель розвитку якої була поступовою і залишається двохсекторною (поєднання державного і приватного секторів) зі значним впливом державного регулювання, що передбачає розвиток промислових потужностей, протекціоністські заходи та часткову гармонізацію з моделлю СРСР;

3) Литва як приклад країни пострадянського простору, яка здійснювала радикальні перетворення, здобула членство в ЄС, що в подальшому визначило політичний та економічний курс цієї країни;

4) Узбекистан як приклад країни пострадянського простору, що здійснювала двохсекторну модель поступових ринкових перетворень, яка базувалася на експорті сировини (кольорових металів і продукції сільського господарства) і забезпечувала невисокі, але позитивні темпи росту.



**Рис. 1.** Динаміка зміни частки ВВП (ПКС) на душу населення в країнах постсоціалістичного простору у середній величині середньодушового ВВП (ПКС) розвинених країн у період 1990–2018 рр., %

Побудовано авторами за даними: [4]

Згідно з графічною інтерпретацією аналізу рівня економічного розвитку цих країн за запропонованим нами показником необхідним є підкреслити, що на початку ринкової трансформації рівень розвитку України був найвищим серед вибраних нами країн. Однак початок виходу України з кризового становища починається лише в 2000 р., тоді як економіка Білорусії почала стрімко розвиватися з 1995 р. і натеper демонструє удвоє кращі результати. Литва та Польща, маючи менший початковий економічний потенціал, натеper майже в чотири рази перевищили рівень розвитку України. На 2018 р. економіка України зрівнялася з економікою Узбекистану.

Так, зіставляючи діаграми економічного розвитку постсоціалістичних країн, що вибрали різні моделі ринкових перетворень, ми можемо стверджувати, що вітчизняна економічна система зазнала найбільших втрат серед країн свого табору. Ці втрати, на нашу думку, виникли через відставання економічного розвитку, яке зумовлене кризовим станом виробничої системи через руйнацію економічного простору країн соціалістичного табору, пошук альтернативних зарубіжних партнерів і відповідний сучасним світовим тенденціям відтік інвестиційного потенціалу до сервісних галузей. Таким чином, протягом досліджуваного періоду відбулася деіндустріалізація, втрата таких стратегічно важливих галузей, як усі види машинобудування, електронна, авіакосмічна, хімічна промисловість, які потребують довгострокових інвестицій на технологічне переоснащення і вихід на світові ринки. Промисловість забезпечує розвиток виробничої системи, а саме вона є основою конкурентоспроможності національної економіки. Це твердження неодноразово було доведене країнами Південно-Східної Азії, що створили «економічне диво», скориставшись проривною стратегією «наздоганяючого розвитку» завдяки індустріалізації імпортозаміщуючого та експортоорієнтованого типу, такими як П. Корея, Сінгапур, Гонконг, Тайвань, Таїланд, Індонезія, Філіппіни, Малайзія, а зараз – Китай і В'єтнам.

Отже, ми вважаємо, що однією з основних причин глибокого та тривалого трансформаційного спаду і

подальшого відставання економічного розвитку України є деіндустріалізація, втрата виробничих потужностей, що могли б виробляти конкурентоспроможну продукцію на внутрішньому ринку, а в подальшому з розвитком високих технологій – і на експорт. Натомість країна пішла шляхом розвитку зовнішньоторговельної сфери, що само по собі важливо, але за умов одночасного промислового розвитку. Результатом стало переважання промислового імпорту над сировинним експортом.

Протягом усього періоду незалежності Україні притаманна політична нестабільність, відсутність єдиної довгострокової стратегії розвитку та часта зміна курсу зовнішньоекономічної політики. Економічні успіхи Польщі і Литви зумовлені послідовною державною політикою, що спиралася на національну та європейську підтримку. Позитивна динаміка Білорусі весь час незалежності спиралася на державну політику протекціонізму та зберігання економічних зв'язків із країнами колишнього СРСР.

Оцінку вектору і динаміки розвитку країни слід доповнити аналізом людського розвитку, який вимірюється відповідним індексом. Індекс людського розвитку розраховується за трьома сферами та чотирма індикаторами, які мають граничні значення від 0 до 1 [5, 2–3]. Першим компонентом є коефіцієнт смертності та тривалість життя. Другим елементом ІЛР є середня та очікувана тривалість навчання, яка визначає ефективність сфери освіти. Третім показником є ВВП (ПКС) на душу населення, який входить до ІЛР для категорії визначення доходів населення. Динаміка змін ІЛР для країн колишнього СРСР, яка наведена на рис. 2, показує, що країни, які увійшли до ЄС, а саме Латвія, Литва та Естонія, мають більші значення ІЛР.

Таким чином, аналізуючи значення компонентів індексу людського розвитку, можна дійти висновку стосовно забезпеченості України людським потенціалом, що проявляється в наближеності значень компонентів ІЛР України до рівня країн, які, згідно з рис. 1, обігнали українську економіку. За даними рис. 1 та рис. 2 можна стверджувати, що, маючи належний економічний та людський потенціал на початку становлення України після розпаду СРСР, українська економіка відстала від потенційно можливого рівня розвитку.

Становлення економіки України почалося після розпаду СРСР, який призвів до глибокої політичної, соціальної та економічної кризи в усіх пострадянських країнах. Традиційно єдине суспільство з командно-адміністративною економікою, розвиненою логістично-технологічною базою, єдиними політичними, економічними та соціальними інститутами та напрямками розвитку розділилося на 15 окремих незалежних держав, які мали почати своє незалежне станов-

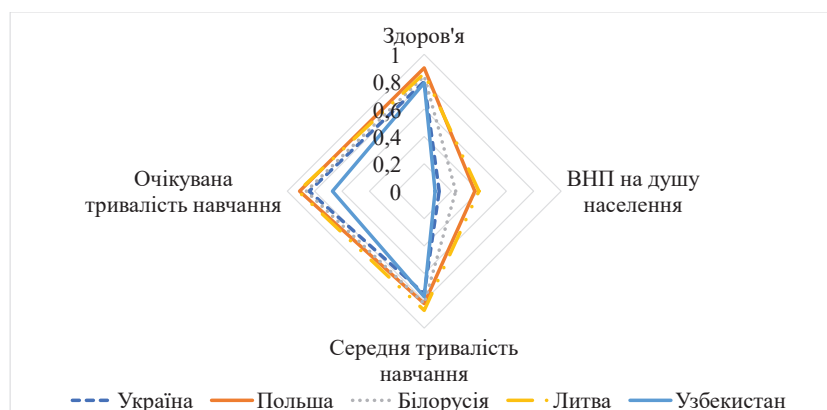


Рис. 2. Значення компонентів ІЛР для досліджуваних країн, 2018 р.

Побудовано авторами за даними: [5]



лення у час стрімкого розвитку НТП, що потребував вагомих інвестицій та початкових умов, глобалізації, яка вже мала свої наслідки у країнах Європи, США, Азії тощо. Ідеологія глобалізації передбачає зменшення впливу держави на місцеві органи влади, деполітизацію економічних процесів, які на той час не були чітко сформовані ні в Україні, ні в колишніх країнах СРСР [6]. Приватизація, яка мала місце у США століття тому, тільки починалася в Україні. Під опосередкованим впливом глобалізації та згубних політичних заходів у країнах пострадянського простору сформувався прошарок населення, який називають «олігархами» [7], що мали за мету максимізацію доходів із мінімальними затратами завдяки використанню адміністративного ресурсу і корупції. Ця модель ведення підприємницької діяльності не передбачала інвестицій у виробництво та інфраструктуру, розвиток освіти і науки, охорони здоров'я, соціальний захист тощо. Таким чином, зростання доходів цього прошарку населення призвело до зростаючої нерівності в доходах населення, що також відобразилося у відсутності середнього класу в країнах колишнього СРСР.

Отримавши незалежність, Україна мала всі необхідні ресурси для розвитку економіки: значний природно-ресурсний потенціал (запаси палива, металевих руд, чорноземи, водні і рекреаційні ресурси), традиції освіти і культури, працьовитості і креативності, високий рівень освіти та кваліфікації економічно активного населення, розгалужену промисловість, розвинену транспортну інфраструктуру. Проте модель стрімкої ринкової трансформації по радикальному типу виявилася для українців суцільним випробуванням масовим безробіттям, низькою ціною праці, безгрошів'ям, тінізацією, зростанням обсягу та частки комунальних виплат із дуже низьких доходів (зарплат, пенсій, стипендій) тощо. Водночас високими темпами зростали доходи тих, хто скористався швидкою приватизацією державного майна, отримав високі управлінські посади, став депутатом ВРУ. Наступним логічним кроком ринкової трансформації в олігархічній Україні стала корупція серед чиновників, неформальний альянс яких призвів до зниження конкурентоспроможності економіки та недовіри населення до інституційної системи [8].

Проведений нами аналіз показав парадоксальність України як держави поєднання протилежних тенденцій в економічній та гуманітарній сферах, адже зазвичай гуманітарний розвиток забезпечується економічним розвитком. Ми вважаємо, що, незважаючи на політичну нестабільність, відставання темпів економічного розвитку та недостатність фінансового забезпечення, в Україні зберігаються культурні, освітні та трудові традиції, навіть за умови зменшення можливостей трудової самореалізації у нестабільній економіці. Людський потенціал є основою подальшого економічного розвитку, тому найбільшим завданням державної економічної політики, на наш погляд, є створення умов для підвищення можливостей реалізації цього потенціалу

через розвиток виробничої системи, зокрема завдяки стратегії реіндустріалізації. Остання передбачає застосування протягом певного часу відновлення індустріального сектору протекціоністських заходів, націлених передусім на захист вітчизняного виробництва і споживачів. Серед них слід виділити такі:

1) посилення відповідальності за корупційні дії та зловживання владою на рівні виконавчої гілки влади, вжиття законодавчих заходів щодо зменшення розриву у доходах найбагатших, зокрема посадовців і депутатського корпусу, та найбідніших верств трудового населення;

2) впровадження активної політики підтримки державою вітчизняних виробників шляхом збільшення імпорتنних квот, експортних субсидій, валютного контролю та активізація програм підтримки малого і середнього бізнесу завдяки грантам, субсидіям, пільгам для стимулювання розвитку підприємницької діяльності;

3) формування чіткої стратегії розвитку, внутрішньої та зовнішньої політики для досягнення стабільності та ефективного прогнозування, нестача чого, наприклад, відображається у двобічності українського курсу розвитку, що породила дисбаланс в зовнішній політиці протягом останніх 20 років.

**Висновки.** Протягом періоду незалежності в основі державної політики України панував чіткий курс на злам старої адміністративно-командної економічної системи та будівництва нової ліберально-ринкової економіки і демократичного суспільства за західним зразком. Застосування моделі радикальних ринкових реформ зі швидкою приватизацією державних підприємств, розшаруванням населення за доходами та ступенем впливу на економічні процеси сформувало режим панування олігархічних структур в економіці та державному управлінні. Це зумовлює відповідну конкурентну боротьбу за владу і вплив, політичну й економічну нестабільність. Питання економічного розвитку на основі інноваційно-інвестиційної моделі, технологічного переоснащення виробництва, зростання ефективної зайнятості і добробуту населення не були реальними пріоритетами державної політики. Продовжується тенденція скорочення обсягу і частки промислового експорту і нарощення частки сировинного експорту і промислового імпорту та негативного сальдо зовнішньої торгівлі.

На нашу думку, вирішенням економічної проблеми України може стати зважений протекціонізм, зокрема захист вітчизняного виробника. Лібералізація зовнішньої торгівлі в період стагнації промислового виробництва, як і активна співпраця із СОТ, МВФ та іншими міжнародними економічними та валютними організаціями, за таких умов завдають значної шкоди національним економікам, зокрема й економіці України.

Важливим кроком, ми вважаємо, повинна стати внутрішня стабілізація економічних відносин на основі створення загальнонаціональної стратегії еко-

номічного і соціального розвитку з пріоритетами реіндустріалізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки, а також створення широких можливостей реалізації людського потенціалу і зростання добробуту громадян і суспільства загалом.

Україна, маючи значні природні ресурси, розвинений людський потенціал, індустріальну базу, роз-

винену інфраструктуру та науково-дослідницький потенціал, має усі шанси стати однією з провідних країн за умови посилення цілеспрямованої державної політики відновлення економічного розвитку на основі стимулювання розвитку промисловості та наукових центрів, відповідного захисту і підтримки внутрішнього виробника.

#### Список літератури:

1. Огаренко Т.Ю. Категорії «економічний розвиток» і «розвиток економіки»: суть та співвідношення. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4 (21). С. 265–270.
2. Silve A. The main indicators of economic development. *Agence Francaise de Dveloppement Paris School of Economics*. URL: <https://www.studeersnel.nl/nl/document/universiteit-van-amsterdam/principles-of-economics-and-business/college-aantekeningen/1-the-main-indicators-of-economic-development/6031287/view> (дата звернення: 29.04.2020).
3. Milanovic B. Global inequality: a new approach for the age of globalization. *The Belknap press of Harvard university press*. 2016. 299 с.
4. GNI per capita, PPP (current international \$) – Europe & Central Asia. *Офіційний сайт Світового банку*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD?end=2018&locations=Z7&start=1990&view=map&year=2017> (дата звернення: 01.05.2020).
5. Human Development Report 2019: Technical notes. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019\\_technical\\_notes.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019_technical_notes.pdf) (дата звернення: 01.05.2020).
6. Халіна О.В. Нерівномірність економічного розвитку країн світу як глобальна проблема сучасності. *Бізнес інформ*. 2018. № 5 (484). С. 15–20.
7. Krylov A. Post-Soviet States: challenges of development. *Vestnik RUDN. International Relations*. 2018. № 18 (2). P. 247–258.
8. Economics of Interests: How Ukraine Fell into a Trap of Endless Refroms. URL: <https://voxukraine.org/en/economics-of-interests-how-ukraine-fell-into-a-trap-of-endless-reforms/> (дата звернення: 06.05.2020).

#### References:

1. Ogarenko T.Y. (2013) Kategoriyi «ekonomichny`j rozvy`tok» i «rozvy`tok ekonomiky`»: sut` ta spivvidnoshennya [Categories ‘economic development’ and ‘economic growth’: sense and relationship]. *Staly`j rozvy`tok ekonomiky`*, no. 4 (21), pp. 265-270. (in Ukrainian)
2. Silve A. The main indicators of economic development. *Agence Francaise de Dveloppement Paris School of Economics*. Available at: <https://www.studeersnel.nl/nl/document/universiteit-van-amsterdam/principles-of-economics-and-business/college-aantekeningen/1-the-main-indicators-of-economic-development/6031287/view> (accessed 29 April 2020).
3. Milanovic B. (2016) Global inequality: a new approach for the age of globalization. *The Belknap press of Harvard university press*, 299 p.
4. GNI per capita, PPP (current international \$) – Europe & Central Asia : website. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD?end=2018&locations=Z7&start=1990&view=map&year=2017> (accessed 01 May 2020).
5. Human Development Report 2019: Technical notes. Available at: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019\\_technical\\_notes.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019_technical_notes.pdf) (accessed 01 May 2020).
6. Halina O.V. (2018) Nerivnomirnist` ekonomichnogo rozvy`tku krayin svitu yak global`na problema suchasnosti [Global inequality as a global problem of contemporaneity]. *Biznes inform*, no 5 (484), pp. 15–20.
7. Krylov A. (2018) Post-Soviet States: challenges of development. *Vestnik RUDN. International Relations*, no. 18 (2), pp. 247–258.
8. Economics of Interests: How Ukraine Fell into a Trap of Endless Refroms : website. Available at: <https://voxukraine.org/en/economics-of-interests-how-ukraine-fell-into-a-trap-of-endless-reforms/> (accessed 06 May 2020).

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ: ОТСТАВАНИЕ И ВОЗМОЖНОСТИ УСКОРЕНИЯ

*В статье рассмотрены основные особенности развития экономики Украины с начала ее самостоятельного становления после распада СССР. Рассмотрены показатели для оценки уровня развития экономики страны – ВВП по паритету покупательной способности на душу населения, компоненты ИЧР, предложен показатель отношения среднедушевых ВВП (ППС) исследуемых стран к среднему значению по развитым странам. Проведен сравнительный анализ динамики экономического развития украинской экономики и некоторых стран пост-социалистического пространства, которые выбрали разные стратегии и достигли разных результатов. Обобщены причины отставания Украины от потенциально возможного уровня развития. Изложены предложения по стимулированию экономического развития Украины для более полной реализации ее экономического потенциала.*

**Ключевые слова:** трансформация постсоциалистических стран, оценка результатов экономического развития, восстановление экономического развития Украины, стратегия экономического развития, взвешенный протекционизм.

## PECULIARITIES OF THE DEVELOPMENT OF THE TRANSFORMATION ECONOMY OF UKRAINE: BACKWARDNESS AND POSSIBILITIES OF ACCELERATION

*Economic development is one of the main public aims towards nation's wealth. There are different approaches and models of economic prosperity of countries, which differ according to their national, cultural and religion peculiarities. Globalization unites all those approaches and escalates the development thanks to liberal trade relationships and multiple institutions that regulate international relationships. However, in the time of globalization pick growth the Union of Soviet Socialist Republics collapsed, which led to creation of Ukraine as well as the other 14 new countries. They had to catch up with global growth rates that was not possible due to lack of social, economic and juridical institutions. Rapid changes and adjustment to the world's tendencies resulted in overall stagnation in all Post-Soviet countries which is proved by changes in GNI at purchasing power parity per capita during the first 15 years. Some countries managed to perform certain economic growth mainly thanks to their natural resources such as oil and gas. However, the other Post-Soviet countries are still either undergoing crisis or not performing economic growth according to the world's rates. Ukraine is one of those countries, moreover, having all necessary assets to become a prosperous country Ukraine hasn't shown successful results but has fallen into a long crisis. Reasons of not thriving and falling into a range of financial and economic problems, the ways to stimulate economic growth in Ukraine are described in this article with reference and investigation concerning the other Post-Soviet countries that have used various strategies and achieved different results, in particular, making Ukraine fall behind most of Post-Soviet countries. The basis of economic development indices to investigate those cases is comprehensive study of GNI PPP per capita, Human Development Index and its components. An additional index to measure the level of economic development is presented in this article. It indicates the share of Post-Soviet countries' GNI PPP per capita in the average value of developed countries' GNI PP per capita.*

**Key words:** Post-Soviet countries transformation, assessment of economic development, economic recovery of Ukraine, economic development strategies, moderate protectionism.

**Петько С.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Petko Stanislav**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

*Стаття присвячена дослідженню впливу процесів транснаціоналізації південнокорейської економіки в умовах цифрової революції, становленню конкурентного лідерства глобальних корейських ТНК та SMEs компаній, інвестиційних стратегій корейських корпорацій. Висвітлено роль урядової допомоги SMEs компаніям у процесах корпоративної транснаціоналізації. Автором наведено новітні сфери та технології, які виникли в період цифрової революції, стратегічне інвестування корейського уряду в інноваційні сфери та залучення в процес SMEs компаній. Доведено, що транснаціональні процеси пришвидшують перехід та становлення тотальної цифрової економіки у Південній Кореї не тільки у виробничих процесах, а й в усіх сферах життєдіяльності корейського суспільства та її адаптації в період Четвертої промислової революції.*

**Ключові слова:** транснаціоналізація, транснаціональна корпорація (ТНК), цифрова революція, малі та середні підприємства (SMEs компанії), прямі іноземні інвестиції (ПІІ), «еліття та поглинання», фінансова інженерія.

**Постановка проблеми.** Процеси транснаціоналізації та інтеграції країни в глобальне бізнес-середовище в умовах глобалізації відіграють велику роль в її економічному розвитку, припливі іноземних інвестицій, доступі до глобальних ресурсів, конкурентному лідерству на глобальних ринках, інтеграції місцевих корпорацій у глобальні ланцюги вартості та поставок, а також використанню переваг глобального поділу праці. Стейкий корпоративний сектор підвищує конкурентоздатність економіки, породжує фінансово-торговельну експансію корпорацій на зарубіжні ринки, причому розвитку динаміки прямого іноземного інвестування додає *інвестиційна інженерія*, яка орієнтована на глобальні технології в сучасному цифровому бізнес-середовищі. Саме від процесів транснаціоналізації економіки передусім залежать масштаби та динаміка ПІІ в країну, де входження та діяльність ТНК базується на прямому іноземному інвестуванні, що несе за собою відкриття філіалів, представництв, дочірніх компаній або спільних підприємств.

Для України проблема розбудови ефективного транснаціонального бізнес-середовища є вкрай важливою з погляду конкурентоздатності вітчизняної економіки, підвищення експортного потенціалу, обміну технологіями, доступу до міжнародних ринків капіталу. Тому корейська економіка, яка належить до найбільш корпоративізованих економік світу, є прикладом того, як треба будувати ефективне бізнес-середовище транснаціональної діяльності з належним державним регулюванням. На жаль, Україна належить до країн,

чий економіки не дуже інтегровані в глобальне бізнес-середовище, а процеси транснаціоналізації перебувають на дуже низькому рівні, що підтверджує невеликий обсяг надходження прямих іноземних інвестицій на рівні 2,4 млрд доларів США в реальний сектор економіки за 2019 р. Визначення стратегічних орієнтирів та пріоритетів побудови в Україні ефективного бізнес-середовища транснаціональної діяльності з правовими, організаційно-економічними, інфраструктурними та фінансовими механізмами неабияк важливе для подальшого економічного розвитку та конкурентного лідерства на глобальних ринках.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Основи виробничої, інвестиційно-кредитної, технологічної та фінансової діяльності ТНК під впливом глобалізаційних процесів із виокремленням структурних трансформацій у глобальному бізнес-середовищі, а також стратегій конкурентного лідерства глобальних корпорацій відображено у доробках зарубіжних та вітчизняних учених (С. Альтман, І. Ансоф, Л. Антонюк, С. Бабурін, В. Белоліпецький, О. Білорус, В. Білошапка, Ф. Блок, Дж. Данінг, Дж. Деніелз, П. Друкер, А. Дятлов, Є. Зотова, Г. Кім, С. Котл, Р. Коуз, М. Литвин, Д. Лук'яненко, З. Луцишин, Дж. Майер, Ю. Макогон, А. Мовсесяна, О. Мозговий, Р. Мюррей, Е. Найман, Н. Нісон, Т. Орехова, Ю. Осипов, Є. Панченко, М. Портер, А. Поручник, О. Рогач, С. Роузфілд, П. Самуельсон, В. Твардовський, С. Тернер, М. Томсет, А. Томсон, М. Хаертфельдер, О. Швиданенко, С. Якубовський).



**Формулювання цілей статті.** Основним завданням статті є комплексне теоретико-методологічне дослідження впливу процесів транснаціоналізації на південнокорейську економіку в умовах цифрової революції, становлення корейських корпорацій та їхнє конкурентне лідерство на глобальній фінансово-торговельній арені, інвестиційні стратегії корейських ТНК, роль уряду в процесах корпоративної транснаціоналізації для корейських SMEs компаній у призмі цифрової революції.

**Виклад основного матеріалу.** Починаючи з кінця 1960-х рр. минулого століття, так званого «періоду корейських реформ», почали відбуватися перші прояви процесів транснаціоналізації у Південній Кореї, при цьому активна участь країни в глобалізаційних процесах того часу та подальша її інтеграція в глобальне економічне середовище у поєднанні з фінансовою глобалізацією зумовили швидкий доступ до ринків капіталу та обміну технологіями. Транснаціоналізація господарської діяльності в Південній Кореї привела до небувалого рівня фінансово-торговельної взаємозалежності з КНР, Японією та США, де конкуренція всередині країни між місцевими корейськими великими та SMEs компаніями мотивує їх розглядати як величезний цілісний ринок для їхнього збуту.

Уніфікація корейського фінансового законодавства з його подальшим пом'якшенням для транснаціонального бізнесу мало на меті привернути увагу закордонних корпорацій для того, щоб у них була мотивація відкривати свої філії в Південній Кореї. Саме того часу до економіки країни почали надходити перші ПІІ у реальний сектор, а відомі японські кейрецу та американські холдингові структури технологічного напрямку почали переносити до Південної Кореї частки свого виробництва, виходити на новий рівень співробітництва з місцевими компаніями, що стало одним із перших поштовхів для початку «корейського економічного дива».

Водночас Д.Г. Лук'яненко наголошує, що *транснаціоналізація* як загальносвітове явище являє собою об'єктивний процес посилення світової інтеграції в результаті експансивного розгортання глобальних операцій ТНК. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне для диференціації окреслених понять і явищ ввести ідентифікаційні ознакові акценти, які давали би змогу досить чітко конкретизувати масштабність процесу транснаціоналізації, а саме *транснаціоналізацію світову* і *транснаціоналізацію корпоративну* [7, с. 294–295]. Вчений наголошує, що саме активність транснаціонального капіталу на глобальних фінансових ринках стає каталізатором глобальних трансформацій для країн, які інтегровані в глобальне бізнес-середовище. Через що *суцільну глобалізацію* науковець трактує як закономірний, кількісно всеосяжний і всепоглинаючий процес формування нового світу з відповідним зрощенням суспільного простору, націй, політичних, соціокультурних, економічних систем на фоні фундаментальних якісних трансформацій у всіх сферах життєдіяльності.

До того ж, Д.Г. Лук'яненко зауважує, що *фінансова глобалізація* є одним із напрямів процесу суцільної

глобалізації, який на тлі широкомасштабної лібералізації валютних режимів і розвитку інформаційних технологій уможливує стрімке зростання обсягів глобальних потоків і операцій на глобальному фінансовому ринку; розквіт фінансового інжинірингу, що сприяє поширенню фіктивних капіталів і провокує виникнення фінансових пузирів; посилення інтеграційних зв'язків національних фінансових ринків та їх стрімкого перетворення в єдиний глобальний фінансовий простір [7, с. 295].

Зазначені підходи, які відзначає Д.Г. Лук'яненко щодо ідентифікації понять *транснаціоналізації*, *суцільної глобалізації* та *фінансової глобалізації*, створюють передумови до оновлення показників їх виміру та виявлення тенденції розвитку й взаємозумовленості.

У подальшому економічний розвиток (в кінці 20-го століття) із залученням та використанням інформаційних технологій у поєднанні з НДДКР, співробітництвом корейських корпорацій із глобальними ТНК, потужною фінансовою підтримкою та належним регулюванням на державному рівні політики експорту з високою часткою доданої вартості привів до масового виробництва електронно-технологічної продукції, що дало змогу країні мати тренд до постійного профіциту свого торговельного балансу (табл. 1).

Отже, процеси транснаціоналізації в поєднанні з урядовою підтримкою транснаціонального бізнесу та SMEs компаній на фінансово-законодавчому рівні вплинули на обсяги надходження ПІІ в реальний сектор корейської економіки, де виникнення та діяльність ТНК безпосередньо формується на прямому іноземному інвестуванні, що безпрецедентно виражене у відкритті представництв, спільних компаній, філіалів, дочірніх підприємств (рис. 1).

Як бачимо з табл. 1, приплив ПІІ в реальний сектор економіки Південної Кореї знаходиться на високому рівні, який коливається на рівні 14.5 млрд дол. США у 2018 р., а інвестувала Південна Корея відповідно близько 39 млрд дол. США. Комплексний аналіз масштабів та динаміки припливу/відпливу ПІІ з/до південнокорейської економіки, а також визначення галузевого напрямку та країн-реципієнтів корейських інвестицій у поєднанні з інвестуванням іноземними ТНК через великий масив матеріалу ми відобразимо у наступних своїх наукових доробках.

За оцінками відомих та авторитетних фінансово-економічних журналів «Forbes» та «Fortune» [10; 11] у 2019 р., ядро корейського корпоративного сектору формують такі фінансові та нефінансові корпорації: «Samsung Electronics», «SK Holdings», «Hyundai Motor», «Kia Motors», «LG Electronics», «KEPCO», «POSCO», «Hanwha», «SK Hynix», «GS Caltex», «Hyundai Mobis», «Samsung C&T», «KB Financial Group», «Samsung Life Insurance», «CJ Corporation», «LG Chem» (табл. 2).

За організаційно-корпоративною структурою усі компанії, які представлені в табл. 2, є південнокорейськими чеболями, тобто багатопрофільними холдинго-

вими структурами, конгломератами, власниками яких є сімейні клани. Причому основна галузева спеціалізація у діяльності найбільших корейських ТНК – електроніка, нафтопереробка, банківські та страхові послуги, автомобілебудування, ритейл, фармацевтика, хімія та біотехнології.

Також у процесах транснаціоналізації економіки велику роль відіграли угоди «злиття та поглинання» на регіональному та глобальному рівнях, оскільки саме на високорозвинуті країни, до яких відноситься Південна Корея, припадає більшість іноземних інвестицій (рис. 2, 3).

Завдяки процесам глобалізації світової економіки вибудувалося висококонкурентне корпоративне середовище, в якому великі корпорації задля зростання своєї фінансової потужності, експансії на закордонні ринки, глобального лідерства та виживання в конкурентній боротьбі особливу роль приди-

ляють участі в процесах транснаціональних «злиттів та поглинань».

Із побудовою експорто-орієнтованої моделі економіки, розглядаючи світ як один величезний та цілісний ринок збуту, для того щоб інтегрувати регіональні корейські SMEs-компанії в глобальне бізнес-середовище та просувати їхні товари на глобальних ринках, за підтримки корейського уряду в 1962 р. було створено компанію «KOTRA» (в Україні офіс функціонує з 1998 р., отримав статус Комерційного відділу Посольства Південної Кореї), що суттєвою мірою відіграла головну роль у процесі транснаціоналізації регіональних SMEs-компаній у процесі трансформації Південної Кореї в одну з найбільших у світі торговельних країн. Річний обсяг ВВП у 2019 р. в країні становив понад 1,6 трлн доларів США [13].

Зазначимо, що функціонування компанії «KOTRA», її специфічні риси співробітництва та напрями діяль-

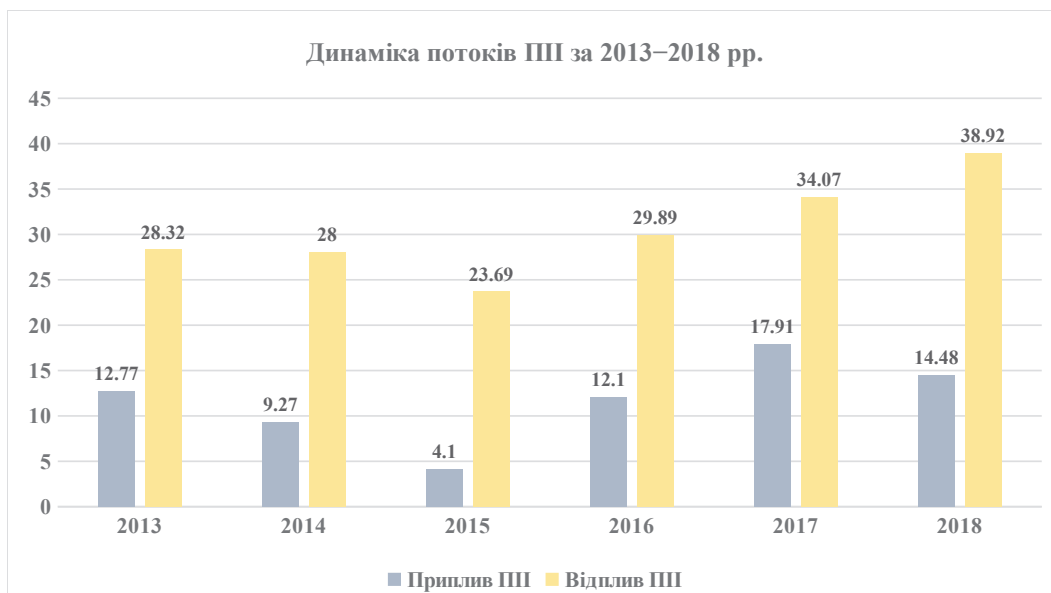


Рис. 1. Динаміка потоків ПІІ у Південній Кореї (млрд дол. США)

Джерело складено за [8, с. 213]

Таблиця 1

Динаміка торговельного балансу в Південній Кореї за 2009-2019 роки (млрд. дол. США)

Роки	Експорт	Зріст/падіння експорту (%)	Імпорт	Зріст/падіння імпорту (%)	Торговельний баланс
2009	363.533	-13,9	323.084	-25,8	+ 40.449
2010	466.383	28,3	425.212	31,6	+ 41.172
2011	555.214	19,0	524.413	23,3	+ 30.801
2012	547.870	-1,3	519.584	-0,9	+ 28.285
2013	559.632	2,1	515.586	-0,8	+ 44.047
2014	572.665	2,3	525.515	1,9	+ 47.150
2015	526.757	-0,8	436.499	-16,9	+ 90.258
2016	495.426	-5,9	406.193	-6,9	+ 89.233
2017	573.694	15,8	478.478	17,8	+ 95.216
2018	604.860	5,4	535.202	11,9	+ 69.658
2019	542.233	-10,4	503.343	-6,0	+38.890

Джерело складено за [9]

ності нами відображено в попередніх публікаціях [2; 3; 4; 5; 6; 16; 17].

Отже, транснаціоналізація для корейських SMEs-компаній являє собою процес посилення їхнього регіонального становлення (у межах Південної Кореї) та наступної інтеграції у глобальне бізнес-середовище в результаті міжгалузевго співробітництва з глобальними ТНК (як корейськими, так і закордонними). Вона виступає як об'єктивний процес у корпоративному середовищі країни, що зумовлено міжнародним одиничним поділом праці, який створює транснаціональні міжгалузеві форми виробничої кооперації.

На глобальному рівні компанія «KOTRA» допомагає корейським SMEs компаніям розширювати, масштабувати, підтримувати їхні бізнеси та відкривати нові

ринки збуту, а також залучати іноземні інвестиції в поєднанні з підтримкою бізнесу іноземних інвесторів, які вже працюють або інвестують у Південну Корею. Тому як глобальний промоутер торгівлі та інвестицій від імені корейського уряду «KOTRA» реалізує нові можливості для створення торговельних та інвестиційних партнерств між корейськими SMEs-компаніями та глобальним транснаціональним бізнесом, при цьому надаючи повний спектр консалтингових, інвестиційних та торговельних послуг у сфері спеціалізації кожної окремої корейської SMEs-компанії.

Зауважимо, що в умовах Четвертої промислової революції (цифрова революція), яка базується на «гіперконективності» завдяки поширенню та інтеграції «Digital»-технологій не тільки в процеси вироб-



Рис. 2. Вартість угод «злиття та поглинання»

Джерело складено за [12]

Таблиця 2

Найбільші південнокорейські корпорації в 2019 р. за основними фінансовими показниками (млрд дол. США)

Назва компанії	Галузь	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Ринкова капіталізація
Samsung Electronix	Електроніка, напівпровідники	221.6	39.9	304.1	272.4
SK Holdings	Конгломерат	95.9	2.0	107.1	13.1
Hyundai Motor	Автомобільна	87.9	1.4	161.9	31.2
POSCO	Металургія	59.2	1.6	70.7	19.0
KEPCO	Електроенергетика	54.6	-1.2	166.1	16.3
LG Electronix	Електроніка, технології	55.8	1.1	39.7	11.7
Kia Motors	Автомобільна	49.2	1.05	46.4	15.0
Hanwha	Конгломерат	44.3	0.4	151.9	1.9
SK Hynix	Електроніка, напівпровідники	36.7	14.1	57.1	47.6
GS Caltex	Нафтогазова	33.1	0.6	17.5	8.7
Hyundai Mobis	Автомобільні запчастини, сервіс	31.9	1.7	38.6	21.5
Samsung C&T	Будівництво, торгівля промисловими товарами	28.3	1.6	38.0	16.1
KB Financial Group	Фінансові послуги	29.0	2.8	429.9	15.9
Samsung Life Insurance	Страхові послуги	29.3	1.5	259.4	13.4
CJ Corporation	Конгломерат	26.8	0.3	28.4	3.1
LG Chem	Хімічна	25.6	1.3	25.9	24.9

Джерело складено за: [10; 11]



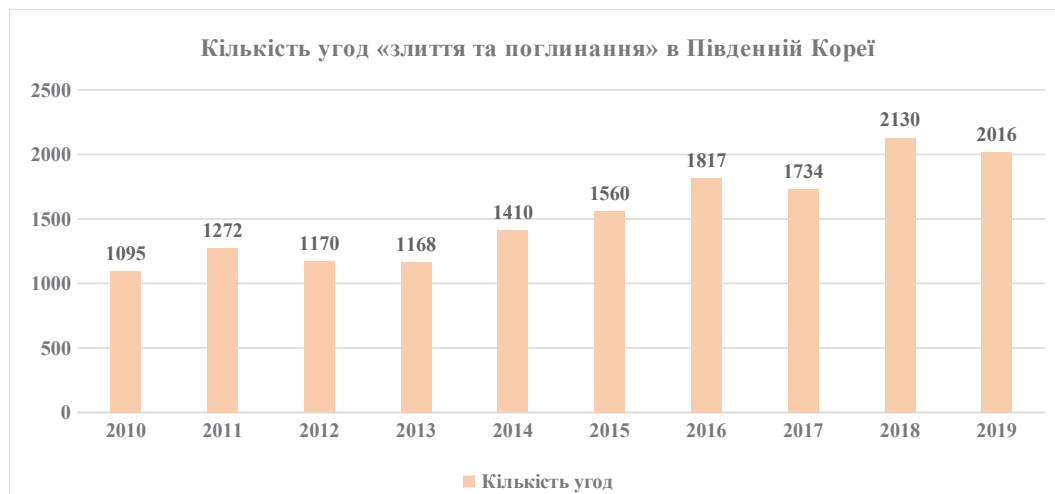


Рис. 3. Кількість угод «злиття та поглинання»

Джерело складено за [12]

ництва, а й в усю сучасну глобальну систему життя суспільства, задля інноваційного розвитку та конкурентного лідерства корейських ТНК та SMEs компаній, «KOTRA» фокусується на фінансуванні та підтримці стратегічного партнерства з глобальними ТНК у новітніх сферах, як-от: культурний контент, біотехнології, нанотехнології, штучний інтелект, хмарні технології (big data), цифрові технології (IT, 5G Internet, block chain, IoT), програмне забезпечення процесів виробництва (роботизація, алгоритми).

Виокремимо, що Указом Президента Південної з 22 серпня 2017 р. було створено «Президентський Комітет із Четвертої промислової революції», який досліджує та координує важливі питання, що стосуються розвитку нових наук, штучного інтелекту та цифрових технологій із подальшою стратегією адаптації корейського суспільства до них [14; 15]. Уряд країни окреслив стратегічні завдання щодо державної підтримки та інвестицій, які необхідні для майбутнього економічного зростання та утримання конкурентних позицій корейськими ТНК та SMEs-компаніями в призмі їхньої участі в Четвертій промисловій революції.

Корейський уряд вибрав вісім провідних проектів у межах чотирьох напрямів політики інноваційного зростання та лідерства Південної Кореї, де протягом 2019 р. було витрачено 5 трильйонів корейських вон, при цьому залучаючи до зазначених проектів корейські ТНК та SMEs-компанії (рис. 3).

Водночас цифровізація глобальної економіки створила надзвичайне висококонкурентне середовище у поєднанні з новітніми цифровими технологіями, швидким доступом та обміном інформацією, що переросло у «гіперконективність» глобальних інформаційних систем, у яких більшість потужних ТНК вважають вирішальною умовою їхнього економічного зростання та конкурентного лідерства, участь у процесах переходу із Третьої промислової революції до Четвертої, а також інтеграції новітніх «digital»-технологій, які

несуть за собою мінімізацію втручання людини у виробничий процес.

У контексті сказаного треба наголосити, що для глобального лідерства, корейські ТНК та SMEs компанії прикладають титанічні зусилля в поєднанні з урядовою підтримкою для того, щоб першими інтегрувати в свої виробничі процеси, фінансові транзакції та глобальні ланцюги поставок новітніх технологій із використанням штучного інтелекту, хмарних технологій (big data), цифрових технологій (5G Internet, block chain, IoT GPS) з вихованням та підготовкою інноваційного кадрового ресурсу в розрізі переходу від нафтодоларової до водородної економіки, причому транснаціоналізація корейської економіки лише пришвидшує ці процеси переходу.

**Висновки.** Наприкінці зазначимо, що транснаціоналізація як загальносвітове явище являє собою об'єктивний процес посилення світової інтеграції в результаті експансивного розгортання глобальних операцій ТНК. Для диференціації зазначеного поняття слід вводити ідентифікаційні ознакові акценти, що дають змогу розмежовувати та конкретизувати масштабність самого процесу транснаціоналізації, який поділяється на транснаціоналізацію глобальну та транснаціоналізацію корпоративну з подальшою інтеграцією в світогосподарські системи та життя суспільства цифрових технологій та систем.

Своєю чергою процеси корпоративної транснаціоналізації корейської економіки відіграли важливу роль у сучасному її становленні, конкурентному лідерстві та входженні в глобальне високотехнологічне бізнес-середовище, що вилилося в швидкий перехід країни до Четвертої промислової революції (цифрова революція) з інтеграцією новітніх цифрових технологій та подальшою їхньою адаптацією не лише в автоматизацію процесів виробництва з мінімальним втручанням людини, а й в усі сфери життя корейського суспільства. Державна підтримка Уряду Південної Кореї у сфері іннова-

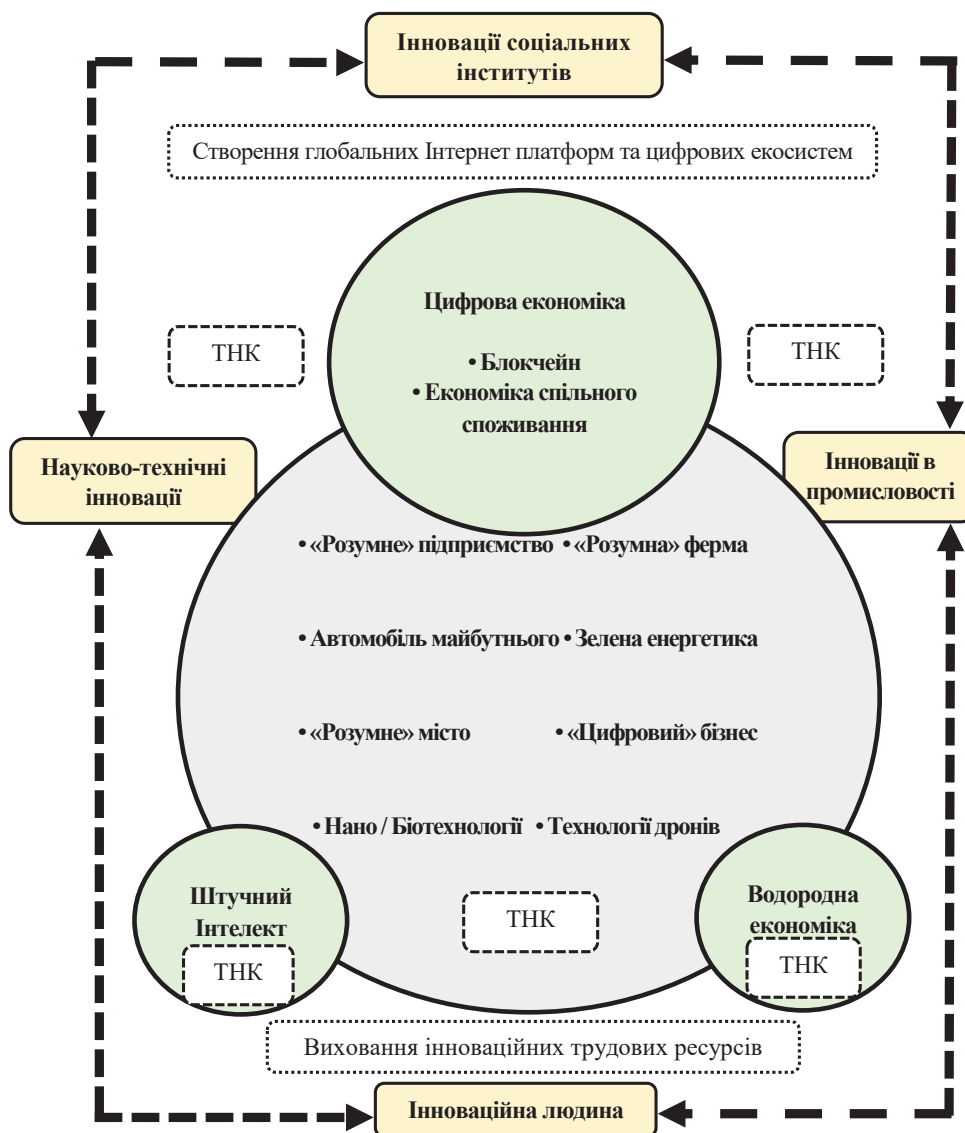


Рис. 4. Урядові інвестиції в інноваційні сфери для підтримки конкурентного лідерства корейських корпорацій

Джерело складено за [15]

цій та цифрових технологій з подальшою їх інтеграцією та адаптацією має на меті забезпечити довгострокове конкурентне лідерство для SMEs-компаній та глобальних корейських ТНК у процесі переходу з глобальної нафтодоларової у цифрову вуглеводневу економіку.

Можливо, що глобальна пандемія COVID-19, яка вирує в світі з грудня 2019 р. і характеризується рекорд-

ним падінням глобального виробництва, руйнуванням ланцюгів поставок, обвалом цін на енергоресурси, монетарним стимулюванням Центральними банками економік країн (ФРС, ЕЦБ, Банк Японії та ін.), є тим «чорним лебедем», з якого почнеться всеохоплююча в планетарному масштабі трансформація світогосподарських систем та життя людей.

#### Список літератури:

1. Лук'яненко Д., Тітова О. Інноваційно-креативний компонент глобального менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2012. Том 11. № 1. С. 39–54.
2. Петько С. М. Виставки в маркетинговій діяльності малих та середніх підприємств у Південній Кореї // Напрями та сучасний розвиток міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти: матеріали доповідей міжнар. наук.-практ.конф. (м. Запоріжжя, 15 лютого 2020 р.). Запоріжжя : Класичний приватний ун-т, 2020. С. 19–22.
3. Петько С.М. Глобалізація як основа світових інтеграційних процесів. *Економіка. Фінанси. Право: інформаційно-аналітичний журнал* ; засн. Аудиторська фірма «Аналітик», Академія муніципального управління ; гол.ред. В.К. Присяжнюк. Київ, 2013. № 11/1. С. 22–24.

4. Петько С.М. Механізми реалізації інвестиційних проєктів в Південній Кореї та досвід для України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №2 (113). С. 8–17.
5. Петько С. М. Роль Південнокорейських урядових організацій у підтримці малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Ужгород : ДВНЗ Ужгородський національний ун-т, 2020. Вип. 29. С. 124–128.
6. Петько С.М. Сутність та значення економічної інтеграції в глобальній економіці. *Буковинський університет: зб. наукових праць. Економічні науки*. Вип. 10. Чернівці : Книги-XXI, 2014. С. 188–194.
7. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку : монографія / [Д. Г. Лук'яненко та ін.]; за заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2011. 703 с.
8. UNCTAD (Page 2013). URL : [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_en.pdf) (дата звернення: 30.04.2020).
9. KITA.org Korea International Trade Association. URL : [http://kita.org/kStat/overview\\_BalanceOfTrade.do](http://kita.org/kStat/overview_BalanceOfTrade.do) (дата звернення: 02.05.2020).
10. *Fortune*. URL : <https://fortune.com/global500/2019/search/?hqcountry=South%20Korea> (дата звернення: 07.04.2020).
11. «Forbes». URL : <https://www.forbes.com/global2000/list/#country:South%20Korea> (дата звернення: 02.04.2020).
12. Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). URL : <https://imaa-institute.org/m-and-a-statistics-countries/> (дата звернення: 08.04.2020).
13. KOTRA Korea Trade-Investment Promotion Agency. URL : <http://www.kotra.or.kr/foreign/main/KHEMUI010M.html> (дата звернення: 08.04.2020).
14. Presidential Committee on the Fourth Industrial Revolution. URL : <https://www.4th-ir.go.kr/> (дата звернення: 09.04.2020).
15. Invest Korea. URL : <http://www.investkorea.org/en/innovation/infra.do> (дата звернення: 03.04.2020).
16. Pet'ko S.M. Integration component of Asian-Pacific region development (on example АРЕС). *Economics, management, law: innovation strategy: Collection of scientific articles*. Henan Science and Technology Press, Zhengzhou, China. 2016. P. 152–155.
17. Pet'ko Stanislav Mikhailovich. (2014). Transnational corporations in the economy of Ukraine. *Intellectual Archive*, vol. 3, no 2. Toronto : Shiny Word Corp., pp. 35–41.

#### References:

1. Lukianenko D., Titova O. (2012). *Innovatsiino-kreatyvnyi komponent hlobalnoho menedzhmentu* [Innovative-creative component of global management]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 11, no. 1, pp. 39–54.
2. Petko S.M. (2020) *Vystavky v marketynhovii diialnosti malykh ta serednikh pidpriemstv u Pivdennii Korei* [Exhibitions in the marketing activities of small and medium enterprises in South Korea]. *Napriamy ta suchasnyi rozvytok mizhnarodnykh vidnosyn: ekonomichni ta politychni aspekty: materialy dopovidei mizhnar. nauk.-prakt.konf. (m. Zaporizhzhia, 15 liutoho 2020 r.)*. Zaporizhzhia: Kласичний приватний ун-т, pp.19–22. (in Ukrainian)
3. Petko S.M. (2013) *Globalizatsiya yak osnova svitovykh integratsiynykh protsesiv* [Globalization as the basis of global integration processes]. *Ekonomika. Finansyi. Pravo: Informatsiyno-analitchniy zhurnal*, no. 11/1, pp. 22–24. (in Ukrainian)
4. Petko S. M. (2020) *Mekhanizmy realizatsii investytsiynykh proektiv v Pivdennii Korei ta dosvid dlia Ukrainy* [Mechanisms of investment projects realization in South Korea and experience for Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no2 (113), pp. 8–17. (in Ukrainian)
5. Petko S. M. (2020) *Rol Pivdennokoreiskyykh uriadovykh orhanizatsii u pidtrymsi maloho ta serednoho biznesu* [Role of the South Korean government organizations in the small and medium business support]. *Naukovyi visnyk UzHNU. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*. Uzhhorod : DVNZ Uzhhorodskyy natsionalnyi un-t, issue 29, pp. 124–128. (in Ukrainian)
6. Petko S.M. (2014) *Sutnist ta znachennia ekonomichnoi intehtratsii v hlobalnii ekonomitsi* [The essence and importance of economic integration in the global economy]. *Bukovynskyy universytet: zb. naukovykh prats. Ekonomichni nauky*. Chernivtsi : Knyhy-XXI, issue 10, pp. 188–194. (in Ukrainian)
7. *Resursy ta modeli hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku* (2011) [Resources and models of global economic development] : monohrafiia / [D. H. Lukianenko ta in.]; za zah. red. D.H. Lukianenka, A.M. Poruchnyka. Kyiv : KNEU, p. 703. (in Ukrainian)
8. UNCTAD (Page 2013). Available at: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_en.pdf) (accessed: 30.04.2020).
9. KITA.org Korea International Trade Association. Available at: [http://kita.org/kStat/overview\\_BalanceOfTrade.do](http://kita.org/kStat/overview_BalanceOfTrade.do) (accessed: 02.05.2020).
10. *Fortune*. Available at: <https://fortune.com/global500/2019/search/?hqcountry=South%20Korea> (accessed: 07.04.2020).
11. «Forbes». Available at: <https://www.forbes.com/global2000/list/#country:South%20Korea> (accessed: 02.04.2020).
12. Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). Available at: <https://imaa-institute.org/m-and-a-statistics-countries/> (accessed: 08.04.2020).
13. KOTRA Korea Trade-Investment Promotion Agency. Available at: <http://www.kotra.or.kr/foreign/main/KHEMUI010M.html> (accessed: 08.04.2020).
14. Presidential Committee on the Fourth Industrial Revolution. Available at: <https://www.4th-ir.go.kr/> (accessed: 09.04.2020).
15. Invest Korea. Available at: <http://www.investkorea.org/en/innovation/infra.do> (accessed: 03.04.2020).

16. Pet'ko S.M. (2016). Integration component of Asian-Pacific region development (on example APEC). *Economics, management, law: innovation strategy*: Collection of scientific articles. – Henan Science and Technology Press, Zhengzhou, China. 2016. pp. 152–155. (in Ukrainian)

17. Pet'ko Stanislav Mikhailovich. (2014). Transnational corporations in the economy of Ukraine. *Intellectual Archive*, vol. 3, no 2. Toronto : Shiny Word Corp., pp. 35–41. (in English)

## ТРАНСНАЦИОНАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ЮЖНОЙ КОРЕИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ РЕВОЛЮЦИИ

*Статья посвящена исследованию влияния процессов транснационализации южнокорейской экономики в условиях цифровой революции, становления конкурентного лидерства глобальных корейских ТНК и SMEs-компаний, инвестиционных стратегий корейских корпораций, роли государственной помощи SMEs-компаниям в процессах корпоративной транснационализации. Автором показаны новые сферы и технологии, которые появились в период цифровой революции, стратегическое инвестирование корейского правительства в инновационные сферы и привлечение в процесс SMEs-компаний. Обосновано, что транснациональные процессы ускоряют переход и становление тотальной цифровой экономики в Южной Корее не только в производственных процессах, но и во всех сферах жизненной деятельности корейского общества, а также ее адаптации в период Четвертой промышленной революции.*

**Ключевые слова:** транснациональная корпорация (ТНК), транснационализация, цифровая революция, малые и средние предприятия (SMEs-компания), прямые иностранные инвестиции (ПИИ), «слияния и поглощения», финансовая инженерия.

## TRANSNATIONAL COMPONENT OF THE SOUTH KOREAN ECONOMY DEVELOPMENT IN THE DIGITAL REVOLUTION CONDITIONS

*This article is devoted to investigation of the transnationalization processes influence on the South Korean economy in the digital revolution conditions; the competitive leadership of the global Korean TNCs and SMEs in the formation of their investments strategies; the role of Korean Government financial aid to SMEs in corporative transnationalization processes. The author describes new spheres and technologies, which have been appeared in the digital revolution period, strategic investments of the South Korean Government in the innovative spheres with attracting in the process SMEs. Transnational processes have been accelerate the transition and formation in South Korea digital economy not only in manufacturing and also in the all spheres of South Korean society during the Fourth Industrial Revolution. Due to the digital revolution, in an effort to strengthen export competencies of domestic SMEs, Korean Government is actively involved in transforming domestically oriented companies into global exporting companies and providing exporting companies customized services according to their different stages of the growth. In addition, it develops and nurtures new export industries, explores export markets and creates systems to proactively respond to evolving modes of trades with ultimate goal of enhancing the global competitiveness of South Korea in trade, investments and technologies. Many countries are pursuing protectionism policies amid sluggish export caused by the global downturn and dismal trade growth, dealing a heavy blow to the South Korean economy. The structure of Korean export is vulnerable to external transformations because it relies on large transnational corporations. Therefore, the effort is required to diversify the exporters by boosting the export competitiveness of SMEs to remedy the situation. Due to the digital technologies integration «KOTRA» will help SMEs to grow into the global businesses by providing them with support to strengthen their export capabilities, in case when export model serves as a driving force of the economic growth and the sustainable development.*

**Key words:** transnational corporation (TNK), transnationalization, digital revolution, small and medium-sized enterprises (SMEs), foreign direct investments, financial engineering, 'mergers and acquisitions'.

### 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-8>

УДК 338.268

**Почтовюк А.Б.**

доктор економічних наук, професор,  
декан факультету економіки і управління,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського

**Бондаренко А.О.**

студентка,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського

**Pochtoviuk Andrii, Bondarenko Anastasiia**

Mykhailo Ostrohradskyi Kremenchuk National University

#### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТА КРЕМЕНЧУКА

*У статті розкрито значення стратегії сталого розвитку. Описано основні етапи співпраці України з Європейським Союзом щодо формування та впровадження стратегії сталого розвитку. Визначено сутність і складники стратегії сталого розвитку, а також необхідність упровадження стратегічного планування на міському рівні. Розглянуто основні етапи формування стратегії сталого розвитку міста, а також стратегію сталого розвитку міста Кременчука. Проаналізовано основні стратегічні напрями розвитку міста, сформовано систему показників оцінки ефективності стратегії та дано оцінку ефективності роботи муніципальних органів влади за основними напрямками розвитку Кременчука на початкових етапах реалізації Стратегії. За результатами дослідження сформовано рекомендації для поліпшення ефективності реалізації основних стратегічних напрямів розвитку Кременчука.*

**Ключові слова:** стратегія сталого розвитку, стратегічне планування, місто, підприємництво, екологія, соціальна сфера.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ стоїть перед значними викликами, причиною яких стало споживче і нераціональне ставлення до природних ресурсів. Серед цих викликів – глобальне потепління, проблема викидів парникових газів, забруднення водних ресурсів, світова економічна криза, а також багато соціальних проблем, високий рівень бідності та безробіття. Саме тому таку актуальність має формування стратегії сталого розвитку. Саме перехід на таку стратегію, яка об'єднує у собі економічний і соціальний розвиток і при цьому не завдає шкоди навколишньому середовищу і сприяє її відновленню, є пріоритетом усього світу. Сьогодні існування стратегії сталого розвитку не просто бажане, а життєво необхідне кожній країні, щоб зберігати свою конкурентоспроможність на світовій арені.

Лідерами у формуванні та впровадженні стратегії сталого розвитку є країни Європейського Союзу. Саме тому запровадження такого стратегічного розвитку,

який не шкодитиме навколишньому середовищу та сприятиме гармонійному зростанню соціуму, є чи не найбільш пріоритетним напрямом роботи, враховуючи наміри України щодо інтеграції у Європейський Союз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження концепції сталого розвитку у життя сьогодні є дуже актуальним і приваблює увагу багатьох учених. Основні положення сталого розвитку України опрацьовувалися науковцями й у рамках започаткованої кафедри економіки та регіональної економічної політики Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України постійно діючої Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення» [1, с. 3]. Також методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку промислового міста досліджував В.В. Буряк [2]. М.А. Ємець та І.І. Рома-



ненко дослідили принципи формування комплексних індикаторів сталого розвитку на базі приватних показників соціо-еколого-економічного стану території [3]. Водночас недостатньо розглянутим є питання оцінки ефективності стратегії сталого розвитку для промислового міста.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є оцінка ефективності стратегії сталого розвитку промислового міста на прикладі Кременчука.

**Виклад основного матеріалу.** У січні 2015 р. п'ятий Президент України Петро Порошенко підписав Указ «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», який передбачав проведення 62 реформ. Також у тому ж році на Всесвітньому саміті з питань сталого розвитку, що відбувся наприкінці вересня, було сформовано магістральні напрями розвитку для всіх країн світової спільноти без винятку. Обидва документи мали велике значення, оскільки окреслили новий етап співробітництва України та світового співтовариства у галузі економічної діяльності та вирішення широкого комплексу соціальних, економічних та екологічних проблем, що вже давно стоять перед нашою країною.

Зокрема, Указ «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» відзначив завершення певного етапу у відносинах України з Європейським Союзом, що тривав з 1998 по 2014 р., та ознаменував початок нового. На зміну Угоді про партнерство та співробітництво між європейськими співтовариствами та Україною, що почала діяти ще у 1998 р., прийшла Угода про асоціацію [4]. Такий розвиток відносин між Україною та країнами ЄС, звісно, був би неможливим, якби Україна не приймала активних дій щодо впровадження концепції сталого розвитку на національних теренах. Упродовж більш як 15 років Україна відшукувала свій шлях розвитку в умовах суспільних трансформацій і економічної кризи.

Одночасно відбувалася підготовка певної низки законів і державних програм, що були покликані на законодавчому та практичному рівні визначити пріоритети розвитку України та її регіонів. Ці програми мали акцент на економічне зростання і соціальне піднесення з одночасним припиненням руйнування довкілля, збалансованим використанням природних ресурсів і збереженням природи.

Сьогодні на світовому ринку Україна має роль сировинного постачальника. Основу товарів, що йдуть на експорт, становлять матеріаломісткі, екологічно шкідливі чи низькотехнологічні продукти. При цьому у структурі імпорту значну частку становлять енергоносії. Усе це робить Україну значною мірою залежною від інших країн.

Водночас саме ресурси розвитку територій та рівень сучасності їх використання є чинниками, що мають найбільший позитивний або негативний вплив на запровадження концепції сталого розвитку. Кожному поселенню властивий різний рівень сучасності їх використання, а це, своєю чергою, значно впливає на перспективність розвитку того чи іншого міста, села чи будь-якого іншого поселення. Можливості раціона-

лізації використання територіального потенціалу промислових регіонів полягають, насамперед, у винесенні малоефективних у територіально-функціональному відношенні підприємств і об'єктів (АТС, складів і баз, комунальних об'єктів) до спеціалізованих зон, що розміщуються у таких районах міст, які мають малу соціальну та економічну цінність територій.

Загалом стратегія сталого розвитку являє собою процес економічних та соціальних змін, за яких експлуатація природних ресурсів, спрямування інвестицій, орієнтація науково-технічного розвитку, а також розвиток особистості та інституціональні зміни є узгодженими одне з одним і підкріплюють нинішній та майбутній потенціал задоволення людських потреб та прагнень [5]. Здебільшого йдеться про забезпечення та поліпшення якості життя людей. Саме тому важливим складником сталого розвитку є соціальна сфера, тобто зменшення соціальних дисбалансів та нерівності у суспільстві, однак не можна виключати й інші два складники: екологічний, тобто зменшення негативного впливу людського фактору на природу та екосистему планети, та економічний, який також називають «справедлива частка», тобто справедливий економічний результат, що є нагородою за певну діяльність.

Перетин соціальної та екологічної сфер людської діяльності призводить до зносного розвитку, що характеризується зниженням негативного впливу на довкілля. Перетин соціальної та економічної – до справедливого розвитку, за якого кожен член економічних відносин отримує справедливу винагороду за свою роботу. Перетин економічної та екологічної сфер призводить до життєздатного розвитку, який характеризується розвитком економіки за умови збереження довкілля. Однак лише перетин усіх трьох сфер відповідає концепції сталого розвитку та веде до усебічного та нешкідливого розвитку людства. Сучасний стан України як країни з розвинутою, але застарілою індустріальною інфраструктурою і низькою соціально-економічною ефективністю характеризується загостренням екологічної ситуації на тлі слабкої соціальної захищеності. У зв'язку із цим актуальним є питання про достовірну оцінку рівня соціо-еколого-економічного стану (СЕЕС) територіальних утворень і прийняття відповідних методів ефективного управління цим станом [3, с. 76]. Саме тому багато міст України вже мають власні стратегії сталого розвитку, що векторно співпадають зі стратегією сталого розвитку України, однак орієнтовані на вирішення локальних проблем.

Так, наприклад, у 2018 р. на замовлення Бурштинської міської ради (м. Бурштин, Івано-Франківська область) Академією публічно-приватного партнерства була розроблена стратегія сталого розвитку міста до 2030 р. [6]. Також у 2018 р. експертами проекту ПРООН, або Програми розвитку ООН, було опубліковано регіональну доповідь «Цілі сталого розвитку: Дніпро – 2030» [7]. Однак ще у 2017 р. спеціалістами структурних підрозділів виконкому міськради, громадськістю, депутатами Кременчуцької міської ради

спільно з проектом міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який впроваджує Федерація канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки уряду Канади, було сформовано та прийнято до виконання Стратегію розвитку міста Кременчука на період до 2028 р. [8].

Будь-яка стратегія незалежно від застосованого методу або моделі містить у собі три великі блоки, що є характерними для будь-якого циклу, який передбачає ітерації, тобто повторення старої моделі на якісно новому рівні: аналіз, планування та впровадження. Таким чином, розроблення стратегії сталого розвитку міста повинно починатися власне зі стратегічного аналізу середовища, складання профілю громади міста та проведення соціологічних досліджень. Наступним етапом є планування, що містить у собі місію, бачення, сценарії та напрями розвитку громади. Зокрема, з метою визначення сильних та слабких сторін міста проводиться SWOT-аналіз, на основі якого розробляється план стратегії, формуються конкретні цілі та завдання, а також проекти та заходи, що дають змогу досягти поставлених цілей. Наступним етапом є впровадження, яке передбачає громадське обговорення та сприйняття планів громадою, розроблення цільових програм та заходів, моніторинг та оцінку досягнутих результатів, а також перегляд та коригування стратегії, після чого розробляється нова стратегія або коригується стара з урахуванням знайдених недоліків.

Стратегія Кременчука передбачає розвиток міста за чотирма стратегічними напрямами, спрямованими на розвиток та поліпшення усіх сфер людського життя [8]:

1. Розвиток експортоорієнтованого бізнесу.
2. Маркетинг територій та залучення інвестицій.
3. Підвищення енергоефективності та екологічності міста.
4. Створення креативного життєвого та гуманітарного простору розвитку людини.

Усі ці напрями розташовані на перетинах економічного, соціального та екологічного складників розвитку суспільства, а отже, цілком відповідають концепції стратегії сталого розвитку. Кожен із названих напрямів передбачає досягнення певних стратегічних цілей та вирішення поставлених проблем.

Зокрема, розвиток експортоорієнтованого бізнесу включає у себе три стратегічні цілі. Першою стратегічною ціллю є створення ефективної інфраструктури підтримки бізнесу та просування експорту. Досягнення цієї стратегічної цілі передбачається за рахунок вирішення таких оперативних цілей, як створення інституцій підтримки бізнесу та надання якісних послуг, створення експортоорієнтованих кластерів, а також за рахунок налагодження ефективного співробітництва Спільки експортерів малих і середніх підприємств. Другою зі стратегічних цілей цього напрямку є здійснення інформаційної та ресурсної підтримки розвитку бізнесу. Для досягнення цієї мети заплановано створити та оприлюднити бази даних (реєстрів) нерухомості для підтримки розвитку бізнесу, забезпечити малі та середні підприємства необхідними кадровими ресурсами, а також сформуванню позитивний імідж підприємницької справи. Третьою стратегічною ціллю є розвиток туризму, який передбачає розроблення нових туристичних маршрутів, проведення видовищних заходів відпочинку та дозвілля, а також формування відповідної інфраструктури, яка б дала змогу реалізувати такі заходи, а також забезпечувати комфортні умови перебування гостей міста. У табл. 1 наведено ключові показники, за якими можна оцінити ефективність стратегії розвитку міста за напрямом «Розвиток експортоорієнтованого бізнесу». Для оцінки візьмемо дані за 2016–2018 рр., тобто рік до затвердження Стратегії, рік затвердження та рік після затвердження, що дасть змогу оцінити ефективність діяльності міської влади у рамках виконання Стратегії сталого розвитку Кременчука.

Як бачимо з табл. 1, обсяг реалізованої промислової продукції дещо зменшився у 2017 р., однак після запровадження Стратегії спостерігається значне піднесення і перевищення результатів 2016 р. Водночас значно знизився роздрібний товарооборот підприємств, і хоча у 2018 р. цей показник дещо зріс, результати все одно залишаються нижчими, ніж були до впровадження Стратегії.

Експорт послуг, своєю чергою, зберігає тенденцію до зростання. Таким чином, результати за першою стратегічною ціллю є задовільними. Дещо знизилася кількість малих та середніх підприємств у розрахунку на 10 тис мешканців, водночас потреба підприємств

Таблиця 1

**Показники оцінки ефективності стратегії за напрямом «Розвиток експортоорієнтованого бізнесу»**

Показники	Результати		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Обсяг реалізованої промислової продукції (млн грн)	36556,1	32472,9	50788,5
Роздрібний товарооборот підприємств (млн грн)	3331,1	2419,9	2841,5
Експорт послуг (млн дол.)	3,8	4,6	9,2
Кількість малих та середніх підприємств на 10 тис осіб населення (одиниць)	670,8	642,2	649,3
Потреба підприємств у працівниках для заміщення вакансій (осіб)	450	970	1662
Обсяг коштів використаних у рамках Програми сприяння розвитку малого та середнього підприємництва (тис грн)	153,6	152,7	167,1
Туристичний збір (фактичні показники) (млн грн)	0,11	0,133	0,15
Виконання річного плану туристичного збору (відсотки)	122,2	115,7	106,4

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

у заміщенні вільних робочих місць продовжує зростати, незважаючи на збільшення обсягу коштів, що були використані у рамках Програми сприяння розвитку малого та середнього підприємництва. Загалом ці показники вказують на підвищення рівня безробіття та незадовільні результати роботи влади за другою стратегічною ціллю. Туристичний збір за фактичними показниками щороку зростає, однак виконання річного плану туристичного збору зменшується, хоча все ще перевищує заплановані показники. Тобто результати діяльності за третьою стратегічною ціллю також можна вважати задовільними. Загалом результати роботи влади щодо виконання цілей Стратегії сталого розвитку міста Кременчука за першим напрямом поки що є задовільними, однак потребують поліпшення.

Другим напрямом розвитку міста є створення у ньому сприятливого інвестиційного клімату. Цей напрям передбачає дві стратегічні цілі: створення якісних інвестиційних продуктів і супровід інвестиційної діяльності та маркетинг території. Досягнення першої стратегічної мети передбачає інвентаризацію земельних ділянок і створення інвестиційних пропозицій, розвиток індустріального парку «Центральний», а також розроблення та реалізацію створених інвестиційних проєктів. Друга стратегічна ціль передбачає маркетинг та брендинг території, підготовку спеціалістів із місцевого економічного розвитку, а також інвестиційну виставкову діяльність міста. У табл. 2 наведено ключові показники, за якими можна оцінити ефективність стратегії розвитку міста за напрямом «Створення сприятливого інвестиційного клімату».

Як бачимо з табл. 2 (за даними Полтавоблстату), із 2016 по 2017 р. обсяг іноземних інвестицій у економіку Кременчука зменшився. У 2018 р. спостерігалось незначне збільшення, однак недостатнє, щоб досягти рівня залучення інвестицій, що спостерігався у 2016 р.

Також з табл. 2 бачимо, що в 2017 р. спостерігалось падіння обсягів реалізованої продукції на душу населення. Однак у 2018 р. значення показника збільшується та значно перевищує результати 2016 р.

Такі ж тенденції спостерігаються і стосовно кількості інвестиційних форумів, бізнес, інвестиційних та міжнародних місій на рік, організованих у Кременчуці або за участю Кременчуцької торговельно-промислової палати, а також у кількості випускників вищих навчальних закладів міста. Тобто ефективність реалізації стра-

тегії за напрямом «Створення сприятливого інвестиційного клімату» є низькою і потребує доопрацювання.

Третім стратегічним напрямом діяльності є підвищення енергоефективності та екологічної безпеки міста. Для підвищення ефективності енергетичної політики міста, що є першою стратегічною ціллю, заплановано вдосконалити системи муніципального енергоменеджменту та енергомоніторингу, підвищити енергоефективність громадських та житлових будівель, створити діалогові та освітні платформи з питань енергоефективності. Друга стратегічна ціль, тобто створення енергоефективної міської інфраструктури, передбачає підвищення енергоефективності будівель міста, модернізацію котельень із використанням альтернативних джерел енергії, реконструкцію зовнішнього освітлення із застосуванням енергоефективного обладнання, а також розвиток електротранспорту, що, своєю чергою, передбачає будівництво тролейбусної лінії у правобережній частині Кременчука. З метою поліпшення екологічної безпеки міста планувалося модернізувати систему водовідведення, забезпечити населення якісною питною водою, підвищити ефективність поводження з твердими побутовими відходами та створити систему утилізації відходів, запровадити ефективну систему екологічного моніторингу, підтримувати сприятливий гідрологічний режим та санітарний стан водойм, а також здійснювати заходи з підвищення екологічної освіченості населення.

Для оцінки ефективності виконання стратегії за напрямом «Підвищення енергоефективності та екологічної безпеки міста» пропонуємо використати показники, що наведено в табл. 3. Для аналізу візьмемо дані з 2016 по 2018 р.

З табл. 3 бачимо, що з моменту прийняття до виконання Стратегії сталого розвитку міста Кременчука дещо зросла протяжність мережі зовнішнього освітлення та частка енергозберігаючих світлоточок у ній. Протяжність тролейбусних маршрутів залишилася без змін, оскільки будівництво тролейбусної лінії у правобережній частині Кременчука досі не було розпочато.

З табл. 3 бачимо також, що спостерігаються позитивні тенденції у модернізації мережі водовідведення, оскільки протяжність цієї мережі збільшилася, а оцінка її зношеності зменшилася на 3,4 пункти. Також із 2016 по 2018 р. спостерігається зменшення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціо-

Таблиця 2

**Показники оцінки ефективності стратегії за напрямом «Створення сприятливого інвестиційного клімату»**

Показники	Результати		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку міста (млн дол.)	37,4	33,5	34,6
Обсяг реалізованої промислової продукції на душу населення (тис грн/особу)	163,0	147,0	230,7
Кількість інвестиційних форумів, бізнес, інвестиційних та міжнародних місій на рік (дані Кременчуцької ТПП)	28	22	29
Кількість випускників ВНЗ (осіб)	1428	1309	3951

*Джерело: узагальнено автором на основі [9; 10]*

**Показники оцінки ефективності стратегії за напрямом  
«Підвищення енергоефективності та екологічної безпеки міста»**

Показники	Результати		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Загальна протяжність мережі зовнішнього освітлення (км)	512,7	536,6	516,35
Частка енергозберігаючих світлоточок у мережі зовнішнього освітлення (%)	72	75	75
Загальна протяжність тролейбусних маршрутів (км)	158,4	158,4	158,4
Загальна протяжність мережі водовідведення (км)	256,3	261	270,4
Рівень зношення мережі водовідведення	65,9	64,7	62,5
Обсяги викидів забруднюючих речовин стаціонарними джерелами в атмосферне повітря (т)	20766,854	18713,714	10070,867

*Джерело: узагальнено автором на основі [9]*

**Показники оцінки ефективності стратегії за напрямом  
«Створення креативного життєвого та гуманітарного простору розвитку людини»**

Показники	Результати		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Кількість громадян що прийнято у ЦНАП (осіб)	130621	195702	438403
Опрацьовано електронних звернень ЦНАП (одиниць)	724	4815	3907
Видатки на освіту (млн грн)	436,6	531,8	666,8
Фактичні видатки на культуру та мистецтво (млн грн)	47,374	64,199	60,010
Планові видатки на культуру та мистецтво (млн грн)	47,908	66,195	63,529
Кількість учасників художніх колективів, аматорських об'єднань при будинках культури (осіб)	2469	2482	2444
Видатки з місцевого бюджету на фінансування бібліотек (тис грн)	12653,5	18047,9	20596,3
Видатки на дорожнє господарство (млн грн)	30,5	48,4	106,2
Видатки на фізичну культуру та спорт (млн грн)	19,1	28,3	36,5

*Джерело: узагальнено автором на основі [9]*

нарними джерелами у 2,1 рази. Таким чином, можна спостерігати позитивні тенденції реалізації стратегії за напрямом «Підвищення енергоефективності та екологічної безпеки міста».

Четвертий стратегічний напрям розвитку містить у собі такі стратегічні цілі, як розвиток ефективного самоврядування та підвищення громадської активності, створення креативного та культурного освітнього простору, а також зручної логістики для комфортного відпочинку та дозвілля. Оперативними цілями за першою стратегічною метою є розширення можливостей громади та посилення ролі жінки в управлінні з метою подолання гендерної нерівності, посилення самоорганізації через об'єднання та згуртованість громад, підвищення рівня якості роботи Центру надання адміністративних послуг, а також налагодження електронного урядування. За другою стратегічною ціллю передбачається створення у школах сучасного інформаційно-навчального простору, створення культурних просторів для розвитку, створення інклюзивних Центрів розвитку дитини з доступом осіб з особливими потребами, а також модернізація бібліотеки як артпростору креативності та самореалізації. Третя стратегічна ціль передбачає будівництво мосту через Дніпро, створення нових місць відпочинку з доступом для людей з особливими потребами, а також створення умов для активного дозвілля та занять спортом.

Оцінимо ефективність виконання стратегії за напрямом «Створення креативного життєвого та гуманітарного простору розвитку людини» за показниками, що наведено в табл. 4. Для аналізу візьмемо дані з 2016 по 2018 р.

З табл. 4 бачимо, що з моменту запровадження Стратегії сталого розвитку Кременчука зросли значення майже усіх показників, за якими проаналізовано соціальний бік життя міста. Протягом трьох років у 3,35 рази зросла кількість громадян, яких було прийнято у ЦНАПі, а кількість опрацьованих електронних звернень збільшилася у 5,4 рази.

Також у рамках програми розвитку шкіл та створення сучасного інформаційно-навчального розвитку у 1,5 рази зросли видатки на освіту з міського бюджету. Крім того, у 1,26 рази зросли фактичні видатки на культуру та мистецтво, тоді як планові видатки зросли в 1,33 рази. Тобто спостерігається зростання розриву між фактичними та плановими видатками на культуру та мистецтво. Водночас у 2017 р. спостерігається збільшення кількості учасників художніх колективів при будинках культури, а в 2018 р. їх кількість стала меншою, ніж у 2016 р. Протягом трьох років значно зросли видатки з місцевого бюджету на фінансування бібліотек у рамках програми модернізації бібліотек як артпростору креативності та самореалізації. Загалом із 2016 по 2018 р. видатки на утримання бібліотек зросли у 1,6 рази. Також значно зросли видатки на дорожнє господарство, з 2016 по 2018 р. вони збільши-



лися у 3,48 рази. Видатки з міського бюджету на фізичну культуру та спорт за цей же час зросли у 1,9 рази. Таким чином, діяльність міського управління за стратегічним напрямом «Створення креативного життєвого та гуманітарного простору розвитку людини» цілком можна оцінити як позитивну та ефективну.

У зв'язку з утратою російського ринку та переорієнтацією України на Європейський Союз рекомендується розвивати транспортну та логістичну інфраструктуру у бік ЄС, що дасть змогу більш ефективно налагоджувати контакти із закордонними інвесторами та розвивати експорт за рахунок зменшення логістичних витрат, а також мотивувати промислові підприємства міста оновлювати матеріально-технічну базу, оскільки це дасть змогу підвищити якість продукції та поліпшити екологію шляхом зменшення викидів та використання енергоефективних технологій. Також підвищення якості та екологічності дасть змогу створювати більш високоякісну продукцію, що буде конкурентоздатною не лише на українському ринку, а й за кордоном. Своєю чергою, зростання обсягів експорту та впізнаваність продукції на ринку ЄС сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємств та міста у цілому. Приплив зарубіжних інвестицій до економіки міста дасть змогу розвинути промисловість та інфраструктуру, що створить нові робочі місця, а отже, призведе до підвищення рівня й якості життя населення. Саме тому перспективним напрямом майбутніх досліджень є формування методів підвищення інвестиційної привабливості міста та розвитку маркетингу територій.

**Висновки.** Стратегія сталого розвитку являє собою перетин соціальної, економічної та екологічної сфер розвитку суспільства та спрямована на його збалансоване зростання, яке залишало б прийдешнім поколінням не менше ресурсів, ніж ми маємо зараз. Зважаючи на прагнення України вступити до Євросоюзу, впровадження стратегії сталого розвитку не лише на державному рівні, а й на місцевому є дуже важливим. Проаналізувавши дані за 2016–2018 рр. та оцінивши перші кроки у реалізації Стратегії сталого розвитку Кременчука на 2017–2028 рр. за чотирма основними напрямками, можемо зробити висновок, що найкраще реалізуються заходи соціальної сфери, тобто цілі стратегічного напрямку «Створення креативного життєвого та гуманітарного простору розвитку людини». Усі три стратегічні цілі цього напрямку демонструють позитивні результати роботи влади у 2017–2018 рр. Дещо гірші результати реалізації Стратегії за напрямом «Підвищення енергоефективності та екологічної безпеки міста», оскільки було розпочато реалізацію лише двох цілей із трьох. Гірші результати демонструє економічна сфера. Стратегічний напрям «Розвиток експортоорієнтованого бізнесу» реалізується на задовільному рівні, однак потребує поліпшення. Найгірші результати поки що спостерігаються у реалізації стратегічного напрямку «Створення сприятливого інвестиційного клімату» та демонструють щорічне падіння обсягу іноземних інвестицій в економіку міста, а отже, саме цей напрям потребує найбільш пильної уваги та подальших досліджень.

#### Список літератури:

1. Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. / за заг. ред. О.Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 264 с.
2. Буряк В.В. Методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку промислового міста. *Інноваційна економіка*. 2016. №. 7–8. С. 99–104.
3. Ємець Н.А., Романенко І.І. Принципы формирования комплексных индикаторов устойчивого развития на базе частных показателей социо-эколого-экономического состояния территории. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. / за заг. ред. О.Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 76–79.
4. Украина и Европейский Союз. *Википедия. Свободная энциклопедия* : вебсайт. URL : [https://ru.wikipedia.org/wiki/wiki/Украина\\_и\\_Европейский\\_союз#Соглашение\\_об\\_ассоциации\\_между\\_Украиной\\_и\\_Европейским\\_союзом\\_\(с\\_2014\\_года\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/wiki/Украина_и_Европейский_союз#Соглашение_об_ассоциации_между_Украиной_и_Европейским_союзом_(с_2014_года)) (дата звернення: 19.11.19).
5. Устойчивое развитие. *Википедия. Свободная энциклопедия* : вебсайт. URL : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое\\_развитие](https://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое_развитие) (дата звернення: 19.11.19).
6. Стратегія сталого розвитку м. Бурштин до 2030 року / Академія публічно-приватного партнерства. Київ, 2018. 99 с.
7. Цілі сталого розвитку: Дніпро-2030. Регіональна доповідь. / уклад. В.Г. Панченко, Н.В. Резнікова. Дніпро, 2018. 154 с.
8. Стратегія розвитку міста Кременчука на період до 2028 року. Кременчук, 2017. 69 с.
9. Основні показники. *Панель міста Кременчук* : вебсайт. URL : <https://misto.kremen.gov.ua/index.php?view=dataset&division=stats> (дата звернення: 28.11.19).
10. Економічна статистика. Зовнішньоекономічна діяльність. *Головне управління статистики у Полтавській області* : вебсайт. URL : <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.11.19).

#### References:

1. Bobrovska O. Yu. (2015) Stalyi rozvytok terytorii: problemy ta shliakhy vyrishennia [Sustainable development of territories: problems and solutions]. Proceedings of the VI mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Dnepropetrovsk, October 9, 2015), Dnipropetrovsk : DRIDU NADU. 264 p.



2. Buriak V. V. (2016) Metodichni pidkhody do formuvannya stratehii staloho rozvytku promyslovoho mista [Methodical approaches to formation of strategy of sustainable development of industrial city]. *Innovative economy*, no. 7-8. pp. 99-104.
3. Yemets N. A., Romanenko I. I. (2015) Printsipy formirovaniya kompleksnykh indikatorov ustoychivogo rozvitiya na baze chastnykh pokazateley sotsio-ekologo-ekonomicheskogo sostoyaniya territorii [The principles of the formation of comprehensive indicators of sustainable development based on private indicators of the socio-ecological and economic condition of the territory]. Proceedings of the Stalyi rozvytok terytorii: problemy ta shliakhy vyrishennia (Ukraine, Dnepropetrovsk, October 9, 2015) (eds. O. Yu. Bobrovska), Dnipropetrovsk : DRIDU NADU. pp. 76-79.
4. Wikipedia, the free encyclopedia. Ukraina i Evropeyskiy soyuz [Ukraine and the European Union]. Vikipediya, svobodnaya entsiklopediya [Wikipedia, the free encyclopedia] (website). Available at: [https://ru.wikipedia.org/wiki/wiki/Украина\\_и\\_Европейский\\_союз#Соглашение\\_об\\_ассоциации\\_между\\_Украиной\\_и\\_Европейским\\_союзом\\_\(с\\_2014\\_года\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/wiki/Украина_и_Европейский_союз#Соглашение_об_ассоциации_между_Украиной_и_Европейским_союзом_(с_2014_года)) (accessed 30 November 2019).
5. Wikipedia, the free encyclopedia. Ustoychivoe razvitie [Sustainable development]. Vikipediya, svobodnaya entsiklopediya [Wikipedia, the free encyclopedia] (website). Available at: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое\\_развитие](https://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое_развитие) (accessed 30 November 2019).
6. Academy of Public-Private Partnership (2018) Stratehiia staloho rozvytku m. Burshtyn do 2030 roku [Sustainable Development Strategy of Burshtyn until 2030]. Kyiv: Academy of Public-Private Partnership.
7. Panchenko V. H., Reznikova N. V. (ed.) (2018) Tsili staloho rozvytku: Dnipro-2030. Rehionalna dopovid [Sustainable Development Goals: Dnipro-2030. Regional report]. Dnipro, 2018. 154 p.
8. Stratehiia rozvytku mista Kremenchuka na period do 2028 roku [Kremenchug city development strategy for the period until 2028]. Kremenchuk, 2017. 69 p.
9. Kremenchug city panel. *Osnovni pokaznyky* [The main indicators]. Panel mista Kremenchuk [Kremenchug city panel]. Available at: <https://misto.kremen.gov.ua/index.php?view=datasets&division=stats> (accessed 30 November 2019).
10. Holovne upravlinnia statystyky u Poltavskii oblasti (2017) Ekonomichna statystyka / Zovnishnoekonomichna diialnist [Economic statistics / Foreign economic activity]. Available at: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/> (accessed 30 November 2019).

## АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА КРЕМЕНЧУГА

*В статье раскрыто значение стратегии устойчивого развития. Описаны основные этапы сотрудничества Украины с Европейским Союзом по формированию и внедрению стратегии устойчивого развития. Определены сущность и составляющие стратегии устойчивого развития, а также необходимость внедрения стратегического планирования на городском уровне. Рассмотрены основные этапы формирования стратегии устойчивого развития города, а также стратегия устойчивого развития города Кременчуга. Проанализированы основные стратегические направления развития города, сформирована система показателей оценки эффективности стратегии и дана оценка эффективности работы муниципальных органов власти по основным направлениям развития Кременчуга на начальных этапах реализации Стратегии. По результатам исследования сформированы рекомендации по улучшению эффективности реализации основных стратегических направлений развития Кременчуга.*

**Ключевые слова:** стратегия устойчивого развития, стратегическое планирование, город, предпринимательство, экология, социальная сфера.

## ANALYSIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF KREMENCHUK CITY

*Today, the formation of a sustainable development strategy is of great importance. Modern Ukraine faces many challenges that must be overcome before Ukraine joins the EU. That is why the creation and implementation of a strategy that combines economic and social development and does not harm the environment is of such great importance. Today, the presence of a sustainable development strategy is not only desirable, but also vital for every country that wants to maintain its competitiveness on the world stage. In the conditions of decentralization and regionalization, the issue of the strategic development of individual territorial units is of particular relevance, the relevance of the article is determined. The article reveals the importance of sustainable development strategies. The main stages of cooperation between Ukraine and the European Union regarding the formation and implementation of a sustainable development strategy are described. The essence and components of sustainable development strategies, as well as the need for the implementation of strategic planning at the city level are determined. The main stages of the formation of a strategy for sustainable development of the city are considered. The strategy of sustainable development of the city of Kremenchug is considered. The main strategic directions of the development of the city are analyzed, a system of indicators is formed to assess the effectiveness of the strategy. In particular, the dynamics assesses changes in the effectiveness of work on developing an export-oriented business, creating a favorable investment climate, improving energy efficiency and environmental safety of the city, as well as creating a creative living and humanitarian space for human development. Data on indicators before and after the implementation of the sustainable development strategy were compared. The effectiveness of the work of municipal authorities in the main strategic areas of sustainable development of Kremenchug at the initial stages of the implementation of the Strategy is evaluated. Recommendations are being formed for a more effective implementation of the main strategic directions of the development of Kremenchug.*

**Key words:** sustainable development strategy, strategic planning, city, business, ecology, social sphere.

**Данилишин В.І.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету

**Синиця С.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету

**Danylyshyn Volodymyr, Synytsia Svitlana**

Ivano-Frankivsk Educative and Research Institute of Management  
of Ternopil National Economic University

## СУТНІСТЬ І СВІТОВА ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕГАПРОЕКТІВ ЯК ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

*Під час економічних реформ, які відбуваються в нашій державі, для ведення подальшої прибуткової діяльності суб'єктам підприємництва необхідно досконало управляти своєю виробничо-господарською діяльністю, а вагомим місцем при цьому належить саме проектному управлінню. У статті розглянуто сутність та основні класифікаційні ознаки проектів та, зокрема, з'ясовано суть і значення мегапроектів. Визначено, що в Україні на розвиток інфраструктурних проектів у 2019 році було спрямовано суттєві ресурси, але порівняно з розвиненими державами ці кошти є доволі незначними. Здійснено огляд грандіозних світових інфраструктурних проектів та їхнього впливу на національну економіку. Відзначено потенціал нашої держави для реалізації мегапроектів та вказано напрями їх упровадження. Крім того, визначено чинники, які гальмують ці процеси, та запропоновано антикризові стратегічні рішення.*

**Ключові слова:** проект, інфраструктура, мегапроект, національна економіка, стратегічні рішення.

**Постановка проблеми.** У результаті комплексних економічних реформ, які відбуваються в нашій державі, утворюються нові, вдосконалюються існуючі механізми та моделі для побудови сучасних економічних відносин як загалом в державі, так і на окремих підприємствах. Саме тому будь-який суб'єкт підприємницької діяльності розуміє, що для його подальшої прибуткової діяльності необхідно насамперед досконало управляти виробничо-господарською діяльністю, а вагомим місцем при цьому належить саме проектному управлінню, зокрема необхідності вирішувати такі питання: як саме спланувати та узгодити реалізацію проекту; яким чином залучити грошові кошти із зовнішніх джерел для фінансування реалізації проекту; як оптимально розподілити власні кошти; яким чином отримати максимальний прибуток та одночасно понести мінімальні витрати; як сформувати ефективну команду людей для реалізації здійснення проекту; як мотивувати персонал для найбільш ефективної діяльності; яким чином досягнути уникнення імовірних конфліктів у проектній команді.

Вирішуючи усі вище перераховані питання, ми стикаємося з низкою проблем управління проектами,

тобто з свого роду мистецтвом, яке можна виокремити та вивчити.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Провідними вченими, які займаються цими питаннями, є В.М. Аньшин, А.В. Тичинський, І.Н. Царьков, зокрема для їхніх робіт характерна орієнтація на інновації в проекті й управління портфелем проектів. Питаннями проектного управління в закордонній практиці займаються Кім Хелдман, Клиффорд Грей та Ерік Ларсон та інші. Незважаючи на відносну новизну проектного управління, його досліджують наші співвітчизники: А.С. Товб, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро та інші. Особливу увагу цьому напрямку приділяють консалтингові агентства, тому що проектний підхід є основою їхньої діяльності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є висвітлення й узагальнення сутності мегапроектів, розгляд світової практики їх реалізації та впливу на економіку держави, а також вироблення практичних рекомендацій щодо їх упровадження в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Під терміном «проект» ми розуміємо цілий комплекс соціально-економічних, організаційно-господарських, науково-дослід-

них, проектно-конструкторських та інших робіт, які пов'язані виконавцями, ресурсами та термінами, належним чином оформлені і спрямовані на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних покладених завдань та досягнення за певний період часу відповідних цілей. Завершальними цілями проектів є створення й освоєння новітньої техніки, матеріалів чи технологій тощо, що буде сприяти виходу вітчизняної продукції на зовнішні ринки.

Згідно з іншим підходом, проект – це задумка (проблема чи завдання) та необхідні засоби її реалізації з метою досягнення очікуваного, насамперед економічного, а також технологічного, технічного чи організаційного результату.

Термін «проект» (від латинського “кинутий вперед”) до недавнього часу фахівці пояснювали як “креслення, пояснювальна записка та кошторис, на підставі яких можлива реалізація будівництва заводу, фабрики чи літака”; або це певний текст, який передує документу, а саме договору, плану або угоді. В літературі можна знайти ще декілька варіантів, що визначають поняття «проект»:

А) проект – це відокремлене підприємство з визначеними цілями, які досить часто включають вимоги до вартості, часу та якості отриманих результатів (Англійська асоціація проект-менеджерів);

Б) проект – це визначене завдання з чіткими вихідними даними та встановленими цілями (результатами), які зумовлюють спосіб його вирішення (Глумачний словник з управління проектами) [1].

Ці визначення є доволі універсальними, вони методологічно виважені та широко застосовуються в закордонній практиці управління проектами.

Але відповідно до методологічних і теоретичних вимог потрібно відрізнити поняття техніко-економічного обґрунтування інвестицій, бізнес-плану та проекту:

1) техніко-економічне обґрунтування інвестицій – містить у собі передпроектне розроблення технологічних, будівельних та інженерно-конструкторських рішень, а також порівняння альтернативних варіантів та обґрунтування вибору саме цього конкретного способу реалізації проекту. Техніко-економічне обґрунтування інвестицій має на меті детальне і поглиблене розроблення, а також різносторонню оцінку вибраного способу реалізації проекту;

2) бізнес-план – це детальний виклад цілей та вказані шляхи їх досягнення, який розробляється для обґрунтування інвестицій. Бізнес-план підприємства (чи проекту) може бути складовою частиною інвестиційного проекту або замінювати інвестиційний проект, або включати в себе одночасно кілька інвестиційних проектів (під час модернізації, реконструкції, реструктуризації чи розширенні підприємства);

3) інвестиційний проект – це сукупність документації, яка характеризує проект від його задумки до досягнення поставлених показників обсягу та ефективності, а також включає передінвестиційну, інвестиційну,

експлуатаційну та ліквідаційну стадії його реалізації; тобто це будь-який комплекс заходів, які забезпечуються інвестиціями. Абсолютно всі проекти є інвестиційними, тому що без процесу вкладення грошових коштів реалізувати проект буде неможливо.

Проекти можуть бути комерційні, фінансові, технічні, виробничі, наукові та ін., але кожен конкретний проект визначають такі фактори, як масштаб, його складність, терміни реалізації, вимоги до якості тощо.

Отже, можна підсумувати, що проект має низку властивих лише йому ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проекту. Серед основних ознак проекту можна виділити: зміну стану проекту з метою досягнення його цілі; обмеженість у часі; обмеженість ресурсів; неповторність.

До головних властивостей проекту, які виходять із його ознак та згідно з якими вони класифікуються на типи, відносять: розмір проекту, його масштаб, ступінь впливу на навколишнє середовище та кількість учасників (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація проектів [1]**

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види проектів
1	Мета та характер діяльності	комерційні некомерційні
2	Характер та сфера діяльності	промислові організаційні економічні соціальні дослідницькі
3	Масштаб та розмір проекту	великі середні малі
4	Ступінь складності	прості складні дуже складні
5	Склад і структура проекту	моно проекти мультипроекти мегапроектн
6	Рівень альтернативності	взаємовиключні альтернативні по капіталу незалежні взаємовпливаючі взаємодоповнюючі
7	Тривалість проекту	короткострокові середньострокові довгострокові

До малих проектів можемо віднести дослідно-конструкторські та науково-дослідні розробки на промислових підприємствах, у тому числі технологічну, організаційно-економічну та конструкторську підготовку виробництва, виготовлення промислово-дослідних зразків нових товарів, технічні переозброєння, реконструкцію й модернізацію виробництва. У практиці США до проектів такого типу відносять нововведення із трудовитратами приблизно 40–50 тис. людино-годин, а капітальні затрати до 10–15 млн дол. США.

Зазначені проекти, як правило, виконуються за допомогою сил самих підприємств. Термін, необхідний для розроблення таких проектів, коливається в межах одного-двох років.

Середні проекти – це проекти, які включають у себе роботи з проектування і будівництва підприємств або освоєння та облаштування невеликих родовищ корисних копалин (вугільних, газових чи нафтових), за умови якщо їх проектування здійснюється на основі типових проектних рішень, а будівництво ведеться комплексно-блочним методом, суть якого в тому, що основна частина об'єкта, який будується, виготовляється не на будівельному майданчику, а на потужностях підприємства-підрядчика (виготовлювача конструкцій).

Великі проекти здійснюються за цільовими народногосподарськими програмами і містять у собі доволі багато мультипроектів, які об'єднані однією спільною ціллю, використовуваними ресурсами та єдиним планом-графіком розроблення і реалізації. Програми такого типу можуть бути галузевими, міжгалузевими, регіональними, національними, міжнародними тощо. Вони координуються та формуються на макрорівні і, як правило, за участю держави.

Великі проекти можна охарактеризувати суттєвими витратами, наприклад, у практиці США це більше, ніж 1 млрд дол. США, різноманітними джерелами фінансування, а також великою трудомісткістю розроблення проекту (більш 2 млн людино-годин) і будівництва (15–20 млн людино-годин). Терміни реалізації такого проекту – орієнтовно 5–7 років.

Для прикладу, до великих проектів можна віднести такі, як будівництво атомної електростанції, прокладання магістральних трубопроводів, комплексне освоєння потужних родовищ корисних копалин та ін.

Відповідно до класу проекту (склад, структура та його предметна галузь) можна виділити такі проекти:

1) монопроекти – це окремі проекти різного виду, типу та масштабу;

2) мультипроекти – це комплексні проекти, які містять у собі низку монопроектів і потребують використання багатопроектного управління;

3) мегапроекти – це цільові програми розвитку цілих галузей, регіонів чи інших утворень, які включають до свого складу цілу низку моно- і мультипроектів.

Мегапроект являє собою систему взаємопов'язаних інвестиційних проектів, згрупованих за галузевим, регіональним або іншими ознаками, які передбачають активну роль сприяння держави в їх реалізації, характеризується масштабністю вирішуваних завдань і істотним впливом очікуваних результатів на розвиток національного господарства загалом. Основу мегапроекту становить активна взаємодія інвесторів і виконавців, що забезпечує синергетичний ефект.

Як правило, мультипроекти та мегапроекти є складними чи дуже складними проектами.

Залежно від кінцевої мети проекту (отримання соціального ефекту чи прибутку) розрізняють некомерційні і комерційні проекти.

У 2019 році в Україні на інфраструктуру було спрямовано більше 100 млрд грн. Ці суми були спрямовані на модернізацію і розвиток портів, ремонт і будівництво нових доріг, на авіаційну галузь, залізницю. Однак навіть рекордні в масштабах нашої держави виділені кошти здаються доволі мізерними порівняно з розвиненими державами. До прикладу, в Китаї така сума кожного року досягає десятків і навіть сотень мільярдів доларів США. Розвинуті країни виділяють «фантастичні» суми не тільки для підтримки своєї інфраструктури, але і на гігантські будівництва, які вже приносять або будуть приносити в майбутньому суттєві вливання в бюджет держави, а також сприятимуть росту ВВП.

Розглянемо низку грандіозних проектів в інфраструктурі, масштаб яких обчислюється мільярдами доларів. У цей список включені як реалізовані об'єкти, так і вже введені в експлуатацію.

У першому півріччі 2018 року в Китаї після восьми років будівництва був відкритий найдовший на нашій планеті міст над морем. Міст Гонконг – Чжухай – Макао – це проект, який складається із цілої серії мостів та підводних тунелів, які перетинають дельту Перлової річки, а також під'їзних естакад і пунктів пропуску. Тунелі та мости з'єднують між собою найбільші міста цього регіону. Цей проект складається з тунелю довжиною 6,7 км та 35-кілометрового моста. Його вартість 120 млрд дол. США, він зменшив час у дорозі між Чжухаєм і Гонконгом з трьох годин до 30 хвилин [6].

Автори проекту мають сподівання, що менш розвинені регіони, які розміщені на півдні Китаю, завдяки побудованому мосту між Макао і Гонконгом зможуть отримати доступ до глобальних ринків. У майбутній перспективі у минулому британська колонія зможе розраховувати на суттєві вигоди від потоків товарів, які будуть проходити через її територію практично в усі держави світу. У свою чергу Гонконг зміцнить свої позиції як міжнародний логістичний центр, зможе удосконалити місцеву транспортну систему і, як наслідок, згенерує велику кількість додаткових робочих місць. Створення такого проекту буде сприяти поглибленню економічної інтеграції між материковим Китаєм і особливим адмінрайоном. Більше того, є досить висока імовірність, що грандіозний міст дасть можливість збільшити потік туристів, які відвідують Гонконг у розважальних чи пізнавальних цілях, а можливість швидко доїхати до Макао, яке відоме на весь світ як центр індустрії азартних ігор, зробить у минулому британську колонію набагато привабливішою для туристів. Крім того, у населення, яке проживає у провінції Гуандун, з'явиться можливість періодично відвідувати Гонконг задля шопінгу. Туристичний бізнес є вагомим джерелом прибутків для особливого адмінрайону. Розвиток цього напрямку благотворно позначиться на всій гонконгській економіці.

Наньхуей – це місто майбутнього, яке розташоване у новому районі Пудун у Шанхаї. Проект цього міста був розроблений німецькими архітекторами. Початкову назву місто отримало Lingang New City,



але в квітні 2012 року було перейменоване. Будівництво міста почалось у 2003 році, а завершення всіх робіт заплановане на 2020 рік. Мета проекту – залучити до 2020 року понад 450 тис. жителів і орієнтовно 10 млн туристів щорічно. Наньхуей згідно із задумом повинно стати «міні-Гонконгом». Хоча об'єкти нерухомості там продавалися доволі швидко, люди з певних причин не хотіли туди в'їжджати. Щоб якось оживити місто, на заході побудували вісім університетських містечок, які розраховані на 100 тис. студентів.

Готардський автомобільний тунель – це один з найбільших на нашій планеті тунелів, його протяжність становить 17 км. Підземна автомобільна магістраль під Лепонтінськими Альпами була побудована з метою поєднання двох великих кантонів – Тичино та Урі. Будівництво тунелю було розпочато у 1969 році і тривало 11 років. Тунель дуже комфортний для автопоїздок і має доволі продуману систему освітлення. Є у цьому проекті і мінус – це тільки одна смуга руху в кожному напрямі. По тунелю можна рухатися з максимальною швидкістю 80 км/год. Водіям рекомендовано дотримуватися дистанції мінімум у 150 метрів. Основна небезпека для автомобілістів – це досить великий потік вантажного транспорту [5].

Грандіозна реконструкція Панамського каналу тривала з 2011 року по 2016 рік. Метою реконструкції було розширення, яке у два рази збільшило його пропускну здатність. Панамський канал має довжину 77 км і з'єднує Панамську затоку Тихого океану з Карибським морем та відповідно Атлантичним океаном. На відміну від Суецького каналу, Панамський канал не прокладений по всій довжині на рівні моря, відповідно, судна повинні підніматися та опускатися за допомогою спеціальних шлюзів і проходять по прісноводному фарватеру. Вартість проїзду каналу напряму залежить від розмірів судна та його місткості. Ця місткість обчислюється в TEU – це одиниця, яка відповідає місткості стандартного вантажного контейнера. Вартість провезення одного такого контейнера – 90 дол. США. А великі контейнеровози, як правило, вміщують тисячі таких TEU. Після завершення усіх робіт із розширення каналу в 2016 році рекордна ціна його перетину з одного судна становила 829 000 дол. США. Що стосується нових, особливо великих суден Post-Panamax, то їм необхідно буде заплатити вже 1 млн дол. США. У свою чергу круїзні лайнери вносять плату за кількість пасажирських місць. У 2016 році ціна за одне місце була 148 дол. США. Панамський канал приносить прибутки не тільки завдяки шаленим сумах, які стягуються за проїзд через цю водойму (хоча їхня частка становить 4,5% від ВВП). Республіка Панама та її громадяни, крім того, заробляють і на різноманітній діяльності, яка пов'язана з каналом: ремонтні роботи, продаж паливо-мастильних матеріалів та запасних частин для суден, туризм тощо.

До 2025 року планується завершити будівництво найвищої будівлі світу у Басрі – нафтовій столиці Іраку. Вежа буде мати висоту понад 1,1 км. Ця будівля

була названа The Bride (у перекладі – «наречена») і стане першим на нашій планеті архітектурним комплексом, який втілюватиме концепцію «вертикального міста». З південної сторони арабська «наречена» буде наче оповита своєю рідною фатою, яка складається із сонячних панелей. Комплекс буде в змозі не тільки виробляти для власних потреб «зелену» енергію, але й затінювати парки, малоповерхові будівлі, сквери та ін. Поки цей проект не завершений, звання самої високої споруди світу утримує хмарочос «Бурдж-Халіфа» в Дубаї, висота якого 828 метрів.

Гребля «Ітайпу» – це друга у світі за потужністю гідроелектростанція, яка розміщена на кордоні Бразилії та Парагваю. Електростанція практично на 100% забезпечує електроенергією Парагвай і на 20% – Бразилію. Ім'я гребля одержала від назви острова у гирлі річки, який став основою для однієї із найбільших споруд на нашій планеті. У 2016 році ГЕС отримала першість у світі серед електростанцій, виробивши за рік понад 100 млрд. кВт-год електроенергії.

Найбільший радіотелескоп на планеті був побудований у 2016 році. Антена цього пристрою складається з більш ніж 4 тисяч дзеркальних панелей, а його ефективний діаметр, що бере участь у спостереженнях, становить близько 300 метрів. FAST (найбільший радіотелескоп) має площу, як тридцять футбольних полів. Для того, щоб побудувати такий радіотелескоп, необхідно було переселити близько 9 тисяч осіб. FAST розташований у досить малонаселеному та слаборозвиненому регіоні, а це дає змогу забезпечити мінімальний рівень електромагнітних перешкод, що можуть бути причиною ускладнення астрономічних спостережень. Радіотелескоп суттєво збільшив можливості для китайських астрономів, що, в свою чергу, дало змогу залучити в державу великі міжнародні наукові проекти.

У Стамбулі новий аеропорт розташований на відстані 35 км від центру, у європейській частині міста. Він був відкритий 29 жовтня 2018 року. Згідно з планом стамбульський аеропорт повинен стати найбільшим на нашій планеті, його загальна площа становить понад 80 мільйонів квадратних метрів. Заплановано, що в аеропорту загалом буде відкрито приблизно 225 тисяч робочих місць. Щодо потужностей, то він зможе обслуговувати 150 млн пасажирів кожного року та більше 350 напрямків. Це вже третій аеропорт у Стамбулі, який працює поряд з іншими повітряними центрами імені Сабіха Гекчен та Ататюрка. Після того, як завершаться усі етапи будівництва, «Стамбул» отримає 6 злітно-посадкових смуг, а також стоянку на 500 літаків і на 70 тис. автотранспортних засобів. Аеропорт буде в змозі обслужити до 45 злетів і посадок одночасно, а максимальний пасажиропотік становитиме 200 млн осіб до 2035 року. Вартість цього проекту становить понад 10 мільярдів доларів США. Згідно із запланованими цілями, аеропорт зможе не тільки окупити усі кошти, а й за перші 25 років діяльності принесе значні прибутки у розмірі 22,2 мільярдів доларів США [7].



Будівництво метрополітену в Ер-Ріяді – це найбільший інфраструктурний проект в історії Саудівської Аравії. Однією з головних причин будівництва метро є подолання проблеми заторів, які стали дуже серйозним питанням для міста. Згідно з планом буде побудовано 6 гілок метро з 85 станціями. Загальна протяжність усіх ліній буде становити 176 км. Проект розпочався у 2012 році і планує завершитись у 2020 році, а його вартість – 22,5 млрд дол. США. Контракт будівництва

виконують компанії із декількох держав: Іспанії, США і Італії. Для прикладу, у Києві натепер діють 52 станції метро на трьох лініях, а їхня загальна протяжність становить 67 км.

«Шанхай» – це один із найбільших портів нашої планети. Починаючи з 2005 року порт займає перше місце у світі за вантажообігом. «Шанхай» складається з декількох зон. Вони розташовані доволі далеко одна від одної, але при цьому мають між собою взаємне спо-



Рис. 1. Наявні та перспективні сектори національної економіки [4]

лучення. Практично усі процеси в порту є автоматизованими і потребують мінімального втручання людини. Спеціалісти тільки стежать за показниками, які відображаються на панелях управління. Порт «Шанхай» налагодив співпрацю з усіма портами світу. Зовнішньоторговельні обороти Шанхаю практично на 100 відсотків здійснюються за допомогою саме морських перевезень через свій порт. Більше того, 1/5 морського вантажообігу усього Китаю проходить саме через цей порт. Уже 9-й рік поспіль порт «Шанхай» обіймає перше місце в світі за оборотом контейнерів, а обсяг оброблених ним вантажів – більше 500 млн тонн. Чистий прибуток найбільшого порту у 2018 році досягнув 10,28 млрд юанів (1,52 млрд дол. США), а доходи компанії – 38,15 млрд юанів (5,64 млрд дол. США).

Оцінюючи потенціал нашої держави, можна констатувати, що Україна має усі можливості для досягнення значних результатів у міжнародному поділі праці. Нашій державі необхідно та доцільно реалізувати мегапроекти, виходячи з її географічного розташування, наявного людського потенціалу та природних ресурсів, розвиваючи сектори національної економіки (рис. 1).

Крім того, розбудова якісної інфраструктури є одним із ключових завдань держави для забезпечення ефективного функціонування як сфери виробництва матеріальних благ, так і сфери послуг. Однією з перспективних галузей для розвитку в Україні є транспортна сфера. Розвиток транспортної інфраструктури, сфери послуг, машинобудування у майбутньому дасть змогу забезпечити комплексний підхід до становлення України як транзитної держави. Для розвитку транспортних послуг держава має забезпечити країну необхідною мережею залізничних та автомобільних шляхів загальнодержавного й місцевого значення, аеропортами і портами, відповідною продукцією транспортного машинобудування. Тому перспективним напрямом є будівництво внутрішніх автомобільних і залізничних магістралей та приєднання до транспортної мережі ЄС.

Проаналізувавши чинну економічну модель щодо курсу на побудову економіки розумного, стійкого, збалансованого і всеохопного зростання, визначивши системні помилки проголошених стратегій і програм розвитку, з'ясувавши причини відсутності помітних результатів, можна стверджувати, що застаріла попередня економічна та соціально-політична парадигма є ключовим чинником, що гальмує і не дає змоги Україні досягати високих горизонтів розвитку та стає причиною стрімкого падіння до рівня сировинного приросту розвинених держав. Опираючись на попередні дослідження вітчизняних фахівців, можна визначити перелік основних чинників, які гальмують цей процес, усунення яких створить передумови для амбітного стрибка України:

1. Негативний вплив на національну економіку війни на Сході та окупації Криму, через що наша держава втрачає до 25 відсотків ВВП.

2. Тіньова економіка, яка сягає половини ВВП країни, за умов введення електронного врядування, верховенства права та ефективного і справедливого розподілу національного багатства, до 2030 року не має перевищувати середні показники країн ЄС.

3. Масштаби корупції, що зумовлені обсягами тіньової економіки, нині досягли 14% ВВП – за умови впровадження системних заходів щодо детінізації економіки у 2020–2030 рр. має бути досягнуто прогнозоване значення цього показника на рівні до 4% ВВП.

4. Застаріла та недосконала система пенсійного забезпечення, на яку припадає ще 13% ВВП країни, – за умови послідовного і радикального реформування пенсійної системи її навантаження на бюджет може очікуватися на рівні 4,8% ВВП. Для цього є необхідним перехід від повністю солідарного пенсійного забезпечення I рівня до індивідуальних пенсійних рахунків (II рівень) і повноцінного функціонування недержавних пенсійних фондів (III рівень).

5. Обслуговування державного боргу, який щорічно коштуватиме країні понад 100 млрд грн. (близько 5% її нинішнього ВВП) і чинитиме руйнівний тиск на національну економіку, має бути переглянуто щодо припинення безвідповідального накопичення боргів. Національна економіка потребує не позик від МВФ, а інвестицій, безпеку яких має гарантувати обґрунтована державна інвестиційна політика.

6. Енергоємність ВВП, яка більша у 3–5 разів порівняно з показниками розвинених держав, до 2030 р. має знизитися від сучасного рівня 0,298 кг нафтового еквівалента на один долар США до рівня 0,11 кг нафтового еквівалента на один долар США внаслідок структурних реформ і досягнення параметрів високотехнологічності та конкурентоспроможності національної економіки [3].

За антикризовими першочерговими кроками доцільно було б ухвалити стратегічні рішення у таких напрямках, як:

1) ефективне реагування та превентивні заходи щодо інтегральних ризиків неефективності державного управління:

– недоступності фінансових та інвестиційних ресурсів через кредитний механізм;

– критичних масштабів і темпів втрати людського капіталу через неефективний і несправедливий розподіл національного багатства;

– невідповідності державного управління очікуванням суспільства;

2) необхідність адаптування до змін попиту, який відбувається у глобальній економіці, з одночасним реагуванням та стимулюванням розвитку внутрішнього ринку;

3) у національній економіці потрібно створювати і розвивати виробництва, які мають високу додану вартість [4].

У всіх секторах економіки необхідні значні інвестиції для технологічної модернізації та підвищення продуктивності праці й ефективності підприємств. Для

здійснення вищеназаних антикризових і стратегічних кроків має бути мобілізовано весь наявний потенціал національної економіки. Консолідація суспільства й державних інституцій має відбуватися навколо ідеї захисту національних інтересів, культурної й наукової винятковості, що дасть змогу в досить короткі терміни (від шести до дванадцяти місяців) провести необхідні структурні реформи для інноваційної модернізації економіки України.

Виходячи з потреб збалансованого розвитку національної економіки: високотехнологічних виробництв, справедливого розподілу, збалансованого споживання та обміну, Україна до 2030 р. може досягти соціальної і територіальної згуртованості, бажаних соціально-економічних результатів, а саме щорічних темпів економічного зростання вище 10% і входження до ТОП-

30 конкурентоспроможних держав світу. Україна має подолати бідність і не потрапити до кола країн, які не відбулися.

**Висновки.** Розглядаючи світові горизонти розвитку і водночас зіставляючи наявні слабкі та сильні сторони нашої економіки, можна стверджувати, що основним багатством і ключовим потенціалом розвитку України є саме людський капітал, а спрямування інвестицій у своїх громадян, тобто в освіту, охорону здоров'я, науку, культуру, дасть найбільш очікуваний результат – це високотехнологічна національна економіка та збалансоване, стійке та всеохоплююче зростання. Досягнення вищеназаних цілей є головним завданням сучасної державної політики, виконання якого уможливають узгодженість із суспільством та прозорість в ухваленні політичних рішень.

### Список літератури:

1. Довгань Г.А., Мохонько І.П., Малик Л.Є. Управління проектами: навчальний посібник. уклад. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
2. Жуков А.Н. Особенности мегапроектирования как инструмента стратегического территориального менеджмента. *Часопис економічних реформ*. 2014. № 2 (14). С. 122.
3. Радчук О. Нова світова економічна криза: чи впорається Україна з викликами? *Слово і діло: Аналітичний портал*. 2020. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/03/05/kolonka/aleksandrachuk/ekonomika/nova-svitova-ekonomichna-kryza-chy-vporayetsya-ukrayinavyklykamy> (дата звернення: 06.05.2020).
4. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.
5. Capital project and infrastructure spending Outlook to 2025. – p.2.
6. McKinsey Global Institute Bridging global infrastructure gaps. McKinsey&Company, 2016.– 48p.
7. OECD Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities. Paris: OECD Publishing, 2016. – 316 p.
8. OECD Risk and return characteristics of infrastructure investment in low income countries. Paris: OECD Publishing, 2015. – 28 p.

### References:

1. Dovhan H.A., Mokhonko I.P., Malyk L.Ye. (2017) *Upravlinnia Proektamy: Navchalnyi Posibnyk* [Project Management: A Tutorial]. Kyiv: KPI Im. Ihoria Sikorskoho. (in Ukrainian)
2. Zhukov, A.N. (2014). Osobennosti mezaproektirovaniya kak instrumenta strategicheskogo territorialnogo menedzhmenta [Mesa design features as management tool of strategic territorial management]. *Chasopys ekonomichnykh reform – Journal of Economic Reforms*, vol. 2 (14), pp. 122–128. (in Russian)
3. Radchuk O. (2020) Nova svitova ekonomichna kryza: chy vporaietsia Ukraina z vyklykamy? [The new global economic crisis: will Ukraine cope with the challenges?]. *Word and deed: Analytical portal*. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2020/03/05/kolonka/aleksandrachuk/ekonomika/nova-svitova-ekonomichna-kryza-chy-vporayetsya-ukrayinavyklykamy> (accessed 6 may 2020).
4. UKRAINE 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku. [UKRAINE 2030: The Doctrine of Balanced Development]. Lviv: Kalvariia, 2017. (in Ukrainian)
5. Capital project and infrastructure spending Outlook to 2025.
6. McKinsey & Company (2016). McKinsey Global Institute Bridging global infrastructure gaps.
7. OECD Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities. Paris: OECD Publishing, 2016.
8. OECD Risk and return characteristics of infrastructure investment in low income countries. Paris: OECD Publishing, 2015.

## СУЩНОСТЬ И МИРОВАЯ ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ МЕГАПРОЕКТОВ

*Во время экономических реформ, которые происходят в нашем государстве, для ведения дальнейшей прибыльной деятельности субъектам предпринимательства необходимо в совершенстве управлять своей производственно-хозяйственной деятельностью, а важное место при этом принадлежит именно проектному управлению. В статье рассмотрены сущность и основные классификационные признаки проектов, в частности, выяснена суть и значение мегапроектов. Определено, что в Украине на развитие инфраструктурных проектов в 2019 году были направлены существенные ресурсы, но по сравнению с развитыми государствами эти средства довольно незначительные. Осуществлен обзор грандиозных мировых инфраструктурных проектов и их влияния на национальную экономику. Отмечен потенциал нашего государства для реализации мегапроектов и указаны направления их внедрения. Кроме того, определены факторы, тормозящие эти процессы, и предложены антикризисные стратегические решения.*

**Ключевые слова:** проект, инфраструктура, мегапроект, национальная экономика, стратегические решения.

## ESSENCE AND WORLD PRACTICE OF MEGAPROJECTS IMPLEMENTATION AS AN EXPERIENCE FOR UKRAINE

*During the economic reforms that are taking place in our country, in order to conduct further profitable activities, business entities need to perfectly manage their production and economic activities, and an important place in this case belongs to the project management. The purpose of the article is to highlight and summarize the essence and main classification features of projects. According to the class of the project (composition, structure and its subject area) the following projects can be distinguished: monoprojects, multiprojects, megaprojects. Megaprojects are targeted programs for the development of entire industries, regions or other entities, which include a number of mono- and multi-projects. In our country, significant resources are allocated for the development of infrastructure projects, namely the modernization and development of ports, repair and construction of new roads, the aviation industry, railways, but in comparison with developed countries, these funds are quite insignificant. Therefore, it is expedient to analyze a number of grand world infrastructure projects whose scale is estimated at billions of dollars and to identify how they affect the development of the national economy. Assessing the potential of Ukraine, it can be stated that our state has all the opportunities to achieve significant results in the international division of labor. In Ukraine, it is necessary and expedient to implement mega-projects based on its geographical location, available human potential and natural resources, developing virtually all sectors of the national economy. But the war in the East, the occupation of Crimea, the shadow economy, corruption, an outdated pension system, and excessive budget spending on public debt are factors that hamper this process and eliminate which will create the preconditions for Ukraine's ambitious leap. In this regard, anti-crisis strategic decisions have been proposed that should be adopted. To do this, all the available potential of the national economy must be mobilized. Consolidation of society and state institutions should revolve around the idea of protecting national interests, cultural and scientific exclusivity, which will allow in a relatively short time (from six to twelve months) to carry out the necessary structural reforms for innovative modernization of Ukraine's economy.*

**Key words:** project, infrastructure, megaproject, national economy, strategic decisions.



**Кальний С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Kalnyi Serhii**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

## СТИМУЛЮВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ТЕОРІЇ ІГОР

*У статті розглянуто сутність інноваційної системи та участь держави у її створенні. Розкрито напрямки та проблеми реалізації державної інноваційної політики. Зазначено, що проблемою залишається переважне зведення інноваційної політики до її науково-технічної складової за принципом лінійності процесу поширення інновацій. Незважаючи на тенденцію вибудовування інноваційної політики на системній основі, урядові заходи переважно спрямовуються на підтримку дослідницьких організацій. Отже, важливою залишається їх переорієнтація на попит, у тому числі визначення суспільних потреб та обмежень. Досліджено можливості застосування теоретико-ігрових методів прийняття рішень для забезпечення високого рівня об'єктивності та оперативності щодо стимулювання суб'єктів інноваційного процесу. Запропоновано використання ігрового моделювання для багатоелементної детермінованої дворівневої інноваційної системи із задачею вибору центром функції стимулювання; вирішено задачу стимулювання державою гравців ринку інновацій у загальному вигляді.*

**Ключові слова:** інноваційна система, державна інноваційна політика, ринок інновацій, теорія ігор, ефективність стимулювання.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації, стрімкого розвитку технологій, якісних змін матеріально-технічної бази, здійснення державою інноваційної політики потребує особливої уваги, оскільки її слід розглядати як вагомий фактор регулювання соціально-економічного та політичного розвитку країни. Завдання стимулювання попиту на результати науково-технічних досліджень та розробок має вирішуватись за рахунок формування сприятливого інноваційно-інвестиційного середовища, розвитку відповідної інфраструктури, а також регламентації розвитку галузей економіки у напрямку підвищення сприйнятливості щодо досягнень світового науково-технічного прогресу.

У цьому контексті зростає практичне значення ігрового моделювання у якості економіко-математичного інструменту оптимізації поведінки суб'єктів інноваційного процесу. Наявність в учасників економічної діяльності антагоністичних інтересів та потреба в ефективній взаємодії є передумовами для застосування теорії ігор з метою моделювання інноваційних стратегій гравців у межах державної інноваційної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування та реалізації державної інноваційної політики досліджували Р. Howitt, W. Cohen, D. Levinthal, С. Edquist, Р. Geroski, С. Hollifield, J. Donnermeyer, Е. Rogers, Р. Stoneman, Т. Swan, Ю. Бажал, В. Гець, С. Ілляшенко, Р. Фостер, В. Шапіро, Л. Й. Шумпетер та ін. Дослідженню економічних проблем та ситуацій

на основі теорії ігор присвятили роботи О. Моргенштерн, Дж. Неш, Дж. Харшанья, Р. Зельтен, А. Діксит, Б. Дж. Нейлбафф та ін.

**Формування цілей статті.** Метою роботи є обґрунтування доцільності застосування теорії ігор у ході розробки державної інноваційної політики.

Визначення сфери застосування ігрового моделювання у даному контексті потребує вирішення наступних завдань:

– розкриття особливостей регулювання поведінки суб'єктів інноваційної діяльності з боку держави на сучасному етапі розвитку інноваційної системи;

– дослідження можливостей ігрового моделювання для багатоелементної детермінованої дворівневої інноваційної системи із задачею вибору центром функції стимулювання.

**Виклад основного матеріалу.** Участь держави у розбудові інноваційної системи, перш за все, полягає у створенні інституційної структури. Крім того, заходи регулювання та участь у фінансуванні інноваційного розвитку визначають ступінь участі держави щодо подолання негативних наслідків дії ринкових механізмів. Перспективи інноваційного розвитку можуть розглядатись з врахуванням національних, регіональних чи галузевих інтересів, визначаючи межі інноваційних систем та особливості оцінювання їх функціонування.

На даний час існує низка підходів до визначення структури інноваційної системи, узагальнюючи які



можна виділити наступні складові: а) оцінювання ринкових потреб та потенційних технологічних можливостей, пошук перспективних наукових ідей; б) перевірка базової функціональності та реалістичності втілення наукових ідей в умовах існуючих виробничих можливостей шляхом створення прототипів та проведення початкових тестувань; в) мережа поширення знань та обміну досвідом; г) правове регулювання інноваційних процесів, законодавчі та нормативні акти, що забезпечують сприяння розвитку новітніх технологій, захист авторських прав, ефективна система реалізації патентного права; д) ринки нових та удосконалених продуктів, роздрібні мережі та споживчі стандарти; е) система ефективної мобілізації фінансових та людських ресурсів; ж) інформаційна підтримка нових продуктів на ринку, створення позитивного іміджу інновацій щодо їх ролі у економічному зростанні, подоланні екологічних та соціальних проблем, підвищенні якості життя.

Серед актуальних напрямків державної інноваційної політики: фінансування наукових досліджень в НДІ та університетах, запровадження спеціалізованих, галузевих інноваційних програм, стимулювання створення розгалужених мереж підтримки інноваційної діяльності на рівні органів місцевого самоврядування, що включають надання грантів чи пільгових кредитів, розбудову консультаційних та інноваційних бізнес-інкубаторів.

Загальною проблемою при підтримці інновацій є труднощі оцінювання ефективності окремих заходів в межах інноваційних програм, у тому числі, наскільки покращується результат для підприємств-учасників програм порівняно з підприємствами, що діяли б самостійно, чи не відбувається під впливом держави критичного спотворення ринкової конкуренції, як оцінити втрати від непродуктивного пошуку інвестиційних ресурсів на інновації, а також наскільки соціальні та екологічні вигоди для суспільства переважають фінансові втрати з боку держави.

Державне регулювання слід застосовувати лише там, де виникають так звані додаткові ефекти, інакше внаслідок втручання виникає загроза заміщення або дублювання ринкових функцій [1; 2]. Актуальною є державна ініціація, тобто вкладення стартового капіталу на стадії, коли ризики проєкту високі, тому інші учасники ринку не готові його фінансувати. Однак, відсутність можливостей для запуску інноваційного проєкту може слугувати обґрунтуванням для державної підтримки лише тоді, коли очікувані надходження від інвестицій, що не могли б бути отримані у іншому випадку, здатні покривати витрати на підтримку, адже проєкт з високими ризиками реалізації має характеризуватися високою потенційною прибутковістю.

Існує усталене уявлення щодо важливості державної підтримки інноваційної діяльності, що ґрунтується на ідеї про існування провалів ринку у фінансуванні НДДКР [3]. Суспільні переваги поширення інновацій є суттєвішими за підприємницькі вигоди завдяки поширенню нових знань, отже, приватні інвестиції в НДДКР

завжди будуть нижчими від суспільних потреб. Відсутність ринкової ефективності вимагає втручання уряду для кращого розподілу ресурсів. Оскільки інноваційний процес від НДДКР до впровадження та масового виробництва не є лінійним, поширення інновацій у межах державної підтримки вимагає не лише фінансування НДДКР, а й визначення в інноваційній системі місця інституційної структури: приватних підприємств, університетів, НДІ, фінансових організацій, а також регламентування відносин між ними.

У забезпеченні високого рівня об'єктивності та оперативності щодо стимулювання суб'єктів інноваційного процесу, велику роль відіграють теоретико-ігрові методи прийняття рішень. Апарат теорії ігор широко використовується у математичних моделях управління організаційними системами.

На даний час в економіці найбільш широко застосовується стратегічна форма теоретико-ігрових моделей, а поняття «гри з нульовою сумою» набуло великого поширення. Задаючи корисність в одній формі, можна в будь-якій точці рівноваги отримати суму виграшу, а отже, – визначити верхні та нижні межі точок некооперативної рівноваги та, у підсумку, частку відхилення від кооперативного максимуму [4; 5; 7]. Таке відхилення вказує на потенційний виграш ресурсів при переході на кооперативний тип гри, але у випадку великої різниці такий перехід може замінитись механізмом координації та контролю, що є компромісом між вигодами необмеженої індивідуальної поведінки та високого рівня організації.

Дослідження питань перемовин з різним рівнем інформованості засвідчили важливість наявності в учасника ігрової моделі повної інформації, досвіду та реалістичності сприйняття, що надає перевагу у виграші [7]. Розвиток економіки у напрямку глобалізації створив умови для застосування аналогій, як, наприклад, фізичного методу матеріальних точок для масового ринку, хоча імітаційне моделювання за умови поширення на ринках сучасних тенденцій до індивідуалізації та усвідомленого обмеження є лише одним з рішень для ігрового моделювання (неоднорідних, популяційних моделей).

Загалом інноваційну систему можна розглядати як багатоеlementну детерміновану дворівневу організаційну систему (ОС), що складається з центра та  $n$  агентів. Стратегія для кожного агента – це вибір центром функції стимулювання (залежності винагороди кожного агента від його дії та дії інших агентів).

$$y = (y_1, y_2, \dots, y_n) \in A' = \prod_{j \in N} A_j \text{ – вектор дій агентів;}$$

$$y_{-i} = (y_1, y_2, \dots, y_{i-1}, y_{i+1}, \dots, y_n) \in A_{-i} = \prod_{j \in i} A_j \text{ – обста-}$$

новка гри для  $i$ -го агента, де  $y \in A_i$  – дія  $i$ -го агента;  $i \in N = \{1, 2, \dots, n\}$  – множина агентів;

Пріоритети учасників ОС – центра й агентів – виражені їхніми цільовими функціями. Цільова функція центра  $f_0(\sigma, y)$  – це різниця між його доходом  $H(y)$  та сумою винагороди агентів  $v(y)$ :

$$v(y) = \sum_{i \in N} \sigma_i(y) \quad (1)$$

де  $\sigma_i(y)$  – стимулювання  $i$ -го агента;

$\sigma(y) = (\sigma_1(y), \sigma_2(y), \dots, \sigma_n(y))$  – механізм стимулювання.

Цільова функція  $i$ -го агента  $f_i(\sigma_i, y)$  – це різниця між стимулюванням, отриманим від центра, та витратами  $c_i(y)$ :

$$f_i(\sigma_i, y) = \sigma_i(y) - c_i(y), i \in N, f_0(\sigma, y) = H(y) - \sum_{i \in N} \sigma_i(y) \quad (2)$$

Індивідуальні витрати та винагороди  $i$ -го агента з вибору дії  $y_i$  залежать від дії всіх агентів. Порядок функціонування ОС буде наступним: центру та агентам на момент прийняття рішень щодо стратегії (функцій стимулювання та дій) відомі цільові функції та допустимі множини усіх учасників організаційної системи. У центра – право першого ходу, він повідомляє функції стимулювання. Агенти обирають відповідні дії, що максимізують їхні цільові функції.  $M$  – множина допустимих систем стимулювання;  $P(\sigma)$  – множина рівноважних при системі стимулювання  $\sigma$  стратегій агентів – множина рішень гри (припускаємо, що агенти обирають свої стратегії одночасно, незалежно, без обміну додатковою інформацією та корисністю).

Ефективність стимулювання (ефективність управління) – це максимальне значення цільової функції центра на відповідній множині рішень гри:

$$K(\sigma) = \max_{y \in P(\sigma)} f_0(\sigma, y) \quad (3)$$

Задача синтезу оптимальної функції стимулювання полягає у пошуку допустимої системи стимулювання  $\sigma^*$ , що має максимальну ефективність:

$$\sigma^* \in \text{Arg max}_{y \in M} K(\sigma) \quad (4)$$

Припущення для параметрів ОС задачі стимулювання:

1.  $\forall i \in NA_i \subseteq \mathbb{R}_+^1$ .
2.  $\forall i \in N$  2.1 функція  $c_i(\cdot)$  безперервна за всіма змінними;
- 2.2  $\forall y_i \in A_i$   $c_i(y)$  не спадає по  $y_i, i \in N$ ;
- 2.3  $\forall y \in A' c_i(y) \geq 0$ ;
- 2.4  $\forall y_{-i} \in A_{-i} c_i(0, y_{-i}) = 0$ .
3. Функції стимулювання кусково-неперервні і приймають невід'ємні значення.
4. Функція доходу центра безперервна за всіма змінними та досягає максимуму при ненульових діях агентів.

Якщо стимулювання кожного агента залежить від дій усіх агентів, то визначення множини рівноваги Неша  $P_N(\sigma)$  має вигляд:

$$P_N(\sigma) = \{y^N \in A \mid \forall i \in N \forall y_i \in A_i \sigma_i(y^N) - c_i(y_i, y_{-i}^N) \geq \sigma_i(y_i, y_{-i}^N) - c_i(y_i, y_{-i}^N)\}$$

Рівновага у домінантних стратегіях (РДС)  $y_d \in A'$  визначається умовою:  $y_{id} \in A_i$  – домінантна стратегія  $i$ -го агента тоді і тільки тоді, коли:

$$\forall y_i \in A_i, \forall y_{-i} \in A_{-i} \sigma_i(y_{id}, y_{-i}) - c_i(y_{id}, y_{-i}) \geq \sigma_i(y_i, y_{-i}) - c_i(y_i, y_{-i})$$

Фіксуємо довільний вектор дій агентів  $y^* \in A'$  і розглянемо наступну систему стимулювання:

$$\sigma_i^*(y^*, y) = \begin{cases} c_i(y_i^*, y_{-i}) + \delta_i, & y_i = y_i^*, \delta_i \geq 0, i \in N. \\ 0, & y_i \neq y_i^* \end{cases}$$

Якщо стимулювання кожного агента залежить від його власних дій, то, зафіксувавши для кожного агента обстановку гри, перейдемо від  $\sigma^*$  до системи індивідуального стимулювання наступним чином: фіксуємо довільний вектор дій агентів  $y^* \in A'$  і визначаємо систему стимулювання:

$$\sigma_i^{**}(y^*, y_i) = \begin{cases} c_i(y_i^*, y_{-i}^*) + \delta_i, & y_i = y_i^*, \delta_i \geq 0, i \in N. \\ 0, & y_i \neq y_i^* \end{cases}$$

1) При використанні центром системи стимулювання  $\sigma^*$  вектор дій  $y^* \in$  РДС. А якщо  $\delta_i > 0, i \in N$ , то  $y^* \in$  єдиним РДС.

2) При використанні центром системи стимулювання  $\sigma^{**}$  вектор дій  $y^* \in$  рівновагою Неша.

3) Вектор оптимальних застосовуваних дій агентів  $y^*$ , що виступають у якості параметра в системах стимулювання  $\sigma^*$  і  $\sigma^{**}$ , визначається у результаті вирішення наступної задачі:

$$y^* \in \text{Arg max}_{t \in A'} \{H(t) - \sum_{i \in N} c_i(t)\},$$

а ефективність цих систем стимулювання дорівнює наступній величині:

$$K^* = H(y^*) - \sum_{i=1}^n c_i(y^*) - \delta, \text{ де } \delta := \sum_{i \in N} \delta_i$$

5) Клас (з параметром  $y^*$ ) систем стимулювання  $\sigma^*$  і  $\sigma^{**} \in \delta$  – оптимальним.

З цього випливає, що при використанні системи стимулювання  $\sigma^*$  центр застосовує наступний принцип декомпозиції: він пропонує  $i$ -му агенту обрати дію  $y_i^*$  за умови компенсації витрат незалежно від того, які дії обрали інші агенти; за умови обрання будь-якої іншої дії винагорода буде дорівнювати нулю. При застосуванні системи стимулювання  $\sigma^{**}$  центр пропонує  $i$ -му агенту: обрати дію  $y_i^*$  за умови компенсації витрат, вважаючи, що інші агенти обрали відповідні компоненти  $y_{-i}^*$ , у випадку обрання будь-якої іншої дії винагорода буде дорівнювати нулю. При використанні такої стратегії, з боку центру відбувається декомпозиція гри агентів.

На даний час проведення єдиної державної політики щодо підтримки інноваційної діяльності підприємств та сприяння поширенню інновацій потребує здійснення моніторингу, аналізу на основі моделювання та обґрунтованого прогнозування. Важливим є також перенесення пріоритетів від заходів прямого кредитування та субсидування у бік сприяння мобілізації місцевих фінансових ресурсів та залучення інвестицій з метою скорочення прямих державних витрат та ефективного застосування ринкового фінансового

механізму [8]. Крім того, актуальним залишається питання інтеграції заходів державної політики щодо інноваційного розвитку та економічної, промислової, освітньої, екологічної політики уряду, а також узгоджене прийняття рішень щодо будь-яких складових інноваційної системи на основі єдиного погляду на перспективи поширення інновацій у контексті задоволення потреб суспільства.

**Висновки.** В інноваційній системі основою дій уряду є протидія негативним явищам та усунення недоліків функціонування системи, що загрожують недостатніми інвестиціями в НДДКР, обмеженням інноваційної складової виробництва, а також перешкодами в обміні знаннями між учасниками інвестиційного процесу.

У цьому контексті проблемою залишається переважне зведення інноваційної політики до її науково-технічної складової за принципом лінійності процесу поширення інновацій. Незважаючи на тенденцію вибудовування інноваційної політики на системній основі, урядові заходи переважно спрямовуються на підтримку дослідницьких організацій. Отже, важливою залишається їх переорієнтація на попит, у тому числі визначення суспільних потреб та обмежень.

Ускладнення поведінки контрагентів на ринку інновацій та зростання швидкості змін зовнішніх факторів обумовлює потребу у поширенні практичного застосування теорії ігор завдяки її універсальності у використанні положень для всіх видів рішень, на які впливають інші учасники.

#### Список літератури:

1. Dixit A. K., Nalebuff B. J. (2010). *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life*. W. W. Norton & Company. 512 p.
2. Edquist C. Striving towards a holistic innovation policy in European countries – but linearity still prevails. *STI Policy Review*, 2014. Vol. 5, No 2. p. 1-19.
3. Geroski P. (2000) Models of technology diffusion. *Reserch Policy*. Vol. 29, No 4-5. p. 603-625.
4. Harsanyi J. (1967). Games with Incomplete Information Played by «Bayesian» Players, I-III Part I. The Basic Model. *Management Science*, vol. 14, issue 3, p. 159-182.
5. Harsanyi J., Selten R. (2003). *A General Theory of Equilibrium Selection in Games*. The MIT Press Classics. 378 p.
6. Kalnyi S. V., Virchenko V. V. (2018) Peculiarities of diffusion of innovations in the regions of Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 3, No 26. p. 178-186.
7. Morgenstern O., Neumann J. V. (1980). *Theory of Games and Economic Behavior* Paperback. Princeton University Press. 3 edition. 648 p.
8. OECD. (2014). *OECD rural policy reviews: Innovation and modernising the rural economy*. (148 p.). Paris: OECD Publishing.
9. Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe. 453 p.
10. Stoneman, P. (2010). The diffusion of new technology. I: Hall, B. H., N. Rosenberg (red.) *Handbook of the economics of innovation*, 2. Elsevier. URL: [https://ideas.repec.org/h/eec/haechp/v2\\_733.html](https://ideas.repec.org/h/eec/haechp/v2_733.html)

## СТИМУЛИРОВАНИЕ СУБЪЕКТОВ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕОРИИ ИГР

*В статье рассмотрена сущность инновационной системы и участие государства в ее создании. Раскрыты направления и проблемы реализации государственной инновационной политики. Отмечено, что проблемой остается преимущественное строительство инновационной политики в ее научно-технической составляющей по принципу линейности процесса распространения инноваций. Несмотря на тенденцию выстраивания инновационной политики на системной основе, правительственные меры преимущественно направляются на поддержку исследовательских организаций. Следовательно, важным остается их переориентация на спрос, в том числе определение общественных потребностей и ограничений. Исследованы возможности применения теоретико-игровых методов принятия решений для обеспечения высокого уровня объективности и оперативности стимулирования субъектов инновационного процесса. Предложено использование игрового моделирования для многоэлементной детерминированной двухуровневой инновационной системы с задачей выбора центром функции стимулирования; решена задача стимулирования государством игроков рынка инноваций в общем виде.*

**Ключевые слова:** инновационная система, государственная инновационная политика, рынок инноваций, теория игр, эффективность стимулирования.

## STIMULATION OF SUBJECTS OF INNOVATIVE ACTIVITY UNDER GAME THEORY FRAMEWORK

The paper considers innovation system and highlights the following of it's components: assessment of potential technological opportunities; verification of the basic functionality of the implementation of scientific ideas; network of knowledge and experience exchange; legal regulation of innovation processes; markets for new and improved products, retail chains and consumer standards; system of effective mobilization of financial and human resources; information support of new products on the market. The state's participation in the creation of the innovation system, as well as the ways and problems of state innovation policy implementation are revealed. Also pointed out, that the difficulty of assessing the effectiveness of individual measures within innovation programs is a common problem in supporting innovation. The urgent tasks of innovation policy are highlighted: prevention of critical distortion of market competition under the influence of the state, determination of losses from unproductive search for investment resources for innovations, as well as assessment of social and environmental benefits for society as opposed to financial losses of the state. The basis of government policy in the innovation system is counteraction to the negative phenomena and elimination of the system shortcomings, which threaten insufficient investment in R&D, limiting the innovative component of production, as well as obstacles to knowledge exchange between participants of the investment process. Considering this, the problem remains in the predominant reduction of innovation policy to its scientific and technical component due to linearity of the process of dissemination of innovations. Despite the trend to build innovation policy as a system process, government actions are mostly aimed at supporting research organizations. Thus, their reorientation to demand remains important, including the identification of social needs and constraints. Possibilities of application of theoretical and game methods of decision-making for maintenance of a high level of objectivity and efficiency of subjects of innovation process stimulation are investigated. The application of game modeling for a multi-element determined two-level innovation system with the problem of choosing the center of the stimulus function is proposed; the problem of state stimulation of innovation market players in general is resolved. Complication of the behavior of counterparts in the innovation market and increase of the changes of external factors necessitates intensification of game theory application due to its versatility for all types of decisions that can be affected by other participants.

**Key words:** innovation system, state innovation policy, innovation market, game theory, stimulation efficiency.

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-11>

УДК 330.3:332.02

### Коцко Т.А.

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

### Kotsko Taras

National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

## ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕЗАВЕРШЕНОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

У статті розглянуто проблеми формування політики екологізації економіки як важливого інструменту переходу до моделі сталого розвитку в умовах незавершеності трансформаційних процесів. Визначено сутність екологізації, охарактеризовано її вплив на формування передумов сталого розвитку. Розкрито особливості трансформаційних економічних систем та проблеми вибору моделі політики держави в екологічній сфері. Виявлено систему обмежень для ефективної екологізації в умовах незавершеності трансформацій, охарактеризовано її стратегічну важливість. Розглянуто роль екологізації у забезпеченні «зелених трансформацій» та формуванні сектору «зеленої економіки». Обґрунтовано необхідність пошуку можливостей формування механізмів екологізації на основі принципів інтегрованості в механізми економічного розвитку.

**Ключові слова:** екологізація, сталий розвиток, навколишнє природне середовище, державна економічна політика, «зелена трансформація», «зелене зростання», «зелена економіка».

**Постановка проблеми.** В умовах тривалого посилення економічних, соціальних та екологічних суперечностей розвитку як окремих країн світу, так і сучасної

цивілізації загалом, забезпечення поступу в напрямі їх подолання розглядається науковою спільнотою через реалізацію принципів концепції сталого розвитку.



Положення зазначеної концепції науково обґрунтовані, широко висвітлені у багатьох наукових працях та тривалий час активно обговорюються в середовищі теоретиків, представників підприємницької сфери, політиків [1–7]. Ціла низка рішень щодо її практичної реалізації прийнята на міжнародному рівні, підтримана урядами багатьох країн.

Шлях до появи цієї концепції відображає особливості цивілізаційних зрушень, складний характер еволюції світоглядних трансформацій людства в єдності з процесами розвитку продуктивних сил, появою глобальних викликів та загроз. Ідеї сталого розвитку є логічним продовженням еволюції наукових поглядів на пошук відповідних моделей розвитку, які б дозволяли не просто долати згадані суперечності, а гармонізувати відповідні пріоритети через інтеграцію економічних, соціальних та екологічних складників у цілісний механізм розвитку, формуючи тим самим передумови появи синергії збалансованого соціо-еколого-економічного розвитку, яка б забезпечувала нову його якість.

Перспективи поступу країн у напрямі сталого розвитку суттєво відрізняються. Саме рівень економічного розвитку, економічний потенціал країни слід вважати однією з визначальних передумов на цьому шляху. Менш розвинені країни, зокрема країни постсоціалістичної групи, до яких належить і Україна, незважаючи на тривалі спроби реалізувати ідеї сталого розвитку, суттєво обмежені у таких можливостях. У зв'язку з цим виникає проблема пошуку моделі інтеграції політики, зорієнтованої на пріоритети сталого розвитку в систему державної економічної політики загалом з урахуванням специфіки соціально-економічних трансформацій, потенціалу країн тощо. Адже посилення соціальної чи екологічної складової частини державної політики пов'язане зі стримуючим впливом на процеси економічного зростання та соціально-економічних трансформацій. Крім того, для таких країн характерні обмеження на шляху поступу до сталого розвитку, як ресурсні, так і структурно-функціональні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми екологізації, сталого розвитку висвітлюються у багатьох працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Слід відзначити дослідження О.Ф. Балацького, Т.К. Кваші, Л.Г. Мельника, Л.А. Мусіної, І.В. Недіна, В.Г. Потапенка, С.К. Харічкова, В.Є. Хаустової, М.А. Хвесика, Є.В. Хлобистова та багатьох інших. Науковцями розроблено фундаментальні положення концепції сталого розвитку, механізми реалізації її ідей у практичній площині, підходи до оцінювання ефективності тощо. Водночас перспективним напрямом досліджень залишається удосконалення методологічних засад політики сталого розвитку в умовах незавершеності трансформаційних процесів та системи інституційних обмежень.

**Формулювання цілей статті.** Основна мета дослідження полягає у розкритті особливостей політики екологізації як одного з основних напрямів формування передумов переходу країни до моделі сталого

розвитку в умовах незавершеності трансформаційних процесів, а також визначенні підходів до екологізації, природи виникнення її міжсистемних ефектів, закономірностей впливу на соціально-економічні процеси та розвиток адаптаційного потенціалу економіки з урахуванням системи обмежень.

**Виклад основного матеріалу.** Перехід до сталого розвитку тієї чи іншої країни є результатом створення цілого комплексу передумов у виробничо-технічній сфері, економічній, політико-правовій, соціально-культурній та інших. Сталість розвитку відображає зрілість та прогресивні зрушення суспільного організму. Поступ країни у цьому напрямі неможливий без розроблення цілого комплексу напрямів державної політики, – економічної, гуманітарної, правової, міжнародної тощо. Водночас ефективність державної політики може забезпечуватися за умови наявності відповідної інституційної конструкції, яка є основою її реалізації.

У практичній площині перехід на принципи сталого розвитку є досить складним завданням, оскільки пов'язаний із кардинальною перебудовою не лише соціально-економічних відносин, але і способу господарювання, мислення, підходів до економічної політики з відповідною трансформацією системи різного роду інститутів. Звичайно ж вирішення такої проблеми пов'язано з переосмисленням ролі держави в економіці, філософії її поведінки в умовах нових, глобальних викликів, з розумінням межі державного втручання в регулювання економічних процесів. Особливої актуальності набувають такі питання у країнах, які не завершили формування повноцінної моделі ринкової економіки, зокрема і в Україні.

Незважаючи на те, що ідеї сталого розвитку сьогодні покладено в основу цілої низки міжнародних документів, вони визначені стратегічними пріоритетами урядів багатьох країн, проблеми пошуку ефективного інструментарію їх реалізації все ж залишаються в площині дискусій науковців, практиків, політиків, що без сумніву, збагачує теоретико-практичні напрацювання у цій сфері. Окремі науковці часто звертають увагу на те, що концепція «сталого розвитку» є однією з утопій людства, а відтак дозволяє багато фантазувати про цільові орієнтації, напрями та засоби наближення до кінцевої мети [4, с. 714; 5, с. 61].

Значну увагу привертають питання пов'язані з обґрунтуванням ролі держави в процесах забезпечення поступу в напрямі сталого розвитку. Доцільно відзначити, що зміна моделі поведінки держави, масштабів і глибини її втручання в економічну сферу має циклічний характер. У сучасних умовах глобальних викликів, загострення ресурсних та екологічних проблем, тривалої невизначеності тенденцій розвитку світової економіки складаються об'єктивні передумови для певного переосмислення ролі держави в економіці. Суперечності, які виникають у цій площині, є очевидними. Так, акцентуація уваги на пріоритетах сталого розвитку в системі державної політики зміщує її акценти в бік посилення ролі держави у регулюванні економіч-



них процесів, а отже, може зумовлювати стримуючий вплив на економічне зростання, обмежуючи тим самим стратегічні передумови переходу до сталого розвитку. Рух у напрямі лібералізації політики, передбачає певною мірою ігнорування соціальних та екологічних аспектів, що в перспективі посилюватиме негативний вплив на навколишнє природне середовище (НПС), зумовлюватиме загострення соціальних проблем тощо.

Нині будь-яка модель економічної політики є змішаною, однак має свою специфіку, умовну визначеність ролі держави. В економічно розвинених країнах будь-яке посилення акцентів у бік регулювання чи лібералізації, часто виступає логічним переходом до нового етапу політики в межах певної моделі поведінки держави. У країнах із незавершеними трансформаціями подібні маневри можуть суттєво впливати на темпи економічної динаміки, дестабілізувати економічну ситуацію загалом, обмежуючи очисний характер кризових періодів. За такого сценарію розвитку пріоритети екологізації завжди залишаються на другому плані.

Саме тому країнам, у яких соціально-економічні трансформації не завершені, тобто відсутня повноцінна ринкова економічна система, а отже, обмежені адаптаційні можливості економіки, необхідно формувати збалансований підхід до вибору моделі політики зорієнтованої на пріоритети сталого розвитку, яка має враховувати економічний потенціал країни, фазу економічного циклу, на якому перебуває економіка, потенціал загроз економічній безпеці, глибину соціальних та екологічних проблем тощо.

З цього приводу у [6, с. 175] акцентується увага на тому, що саме в контексті парадигми сталого розвитку постає і має бути вирішена проблема формування нової моделі економіки України на засадах невиснажливого природогосподарювання. Очевидно, що така модель економіки неможлива без нової моделі економічної політики. Там же наголошується, що основою нової моделі економіки має стати визнання об'єктивного факту переходу від парадигми природокористування до парадигми природогосподарювання [6, с. 176], а фундаментом філософії господарювання – парадигма екологізації суспільного розвитку [6, с. 177].

Поступовий рух у напрямі екологізації усіх сфер життя суспільства – економіки, освіти, культури, поєднаний із системною політикою реформування економіки, створення ефективних інститутів держави і ринку, дозволить інтегрувати ті чи інші інструменти переходу до моделі сталого розвитку в цілісний механізм, який забезпечуватиме балансування економічних, екологічних та соціальних пріоритетів. Суттєве посилення соціальних та екологічних акцентів у системі державної політики, промислового сектору, може бути доцільним після досягнення певного рівня стійкості економічної системи. Сама ж концепція сталого розвитку за своєю суттю спрямована на збалансовану інтеграцію механізмів державного регулювання та ринкового саморегулювання. Таким чином,

орієнтація на принципи сталості – це свого роду рух до збалансування моделі економічної політики держави. Їхнє практичне втілення відображає перехід на вищий ступінь прогресу економічної системи країни, рівень її адаптаційного потенціалу та розширює можливості самоудосконалення, що є важливою складовою частиною підвищення ефективності трансформацій загалом.

Побудова ефективної моделі переходу до сталого розвитку країн, в яких відсутня інституційно-сформована модель ринкової економіки, через активізацію політики екологізації потребує розуміння системи причинно-наслідкових зв'язків між основними її структурними складниками, їхньої природи, закономірностей взаємодії тощо. Важливо розкрити різноспрямований характер впливу екологізації на окремі сфери економіки, процеси структурної трансформації, «зеленого зростання» та розвитку сектору «зеленої економіки», пояснити стратегічну важливість цього сектору у розвитку адаптаційного потенціалу економічної системи.

Незавершеність трансформаційних процесів в межах економічної системи суттєво впливає на можливості ефективної екологізації та рух в напрямі сталого розвитку, що пов'язано з такими її особливостями, як:

- наявність структурних диспропорцій економічної системи – міжгалузевих, відтворювальних, функціональних – обмежує прояви міжгалузевих ефектів екологізації, можливості диверсифікації діяльності, темпи та глибину «зелених трансформацій», «зелене зростання» загалом;

- відсутність тривалого і стійкого тренду економічного зростання є свідченням слабкості економіки, її недостатньої диверсифікованості, наявності потенціалу нестабільності, що підвищує ризики «зеленого інвестування», вартість інвестиційних ресурсів, обмежує стратегічну орієнтацію інвесторів, а отже, зменшує можливості реалізації комерційного ефекту проєктів екологізації, зумовлює появу «ефекту рикошету» – коли ті чи інші заходи екологізації призводять до зростання обсягів споживання природних ресурсів чи суспільних витрат [7, с. 83];

- несформованість ринків, їхня дезінтегрованість послаблює міжгалузеві імпульси екологічно-орієнтованої діяльності, обмежує форми взаємодії суб'єктів ринку, комерціалізацію екологічних інновацій;

- відсутність відповідної інноваційної інфраструктури економічної системи нейтралізує мотиваційні фактори екологічно-орієнтованої активності, розвиток «зелених ініціатив», обмежує можливості активізації «зелених інвестицій», як внутрішнього, так і зовнішнього походження;

- нерозвинутість механізмів саморегулювання, так званих функціональних економічних ринкових систем [8, с. 74] (елементи ринкової інфраструктури, інституційні заклади, інформаційно-аналітичні центри тощо) позбавляє гнучкості економічну систему, зменшує її стійкість до впливу зовнішніх факторів, очисний характер можливих кризових явищ;

– залежність від кон'юнктури зовнішніх ринків та наявність потенціалу макроекономічної нестабільності обмежує мотиви стратегічної інноваційної та інвестиційної діяльності, посилює та поглиблює структурні диспропорції через орієнтацію інвесторів на нетривалі проекти;

– відсутність дієвих механізмів взаємодії держави та окремих сфер економічної системи обмежує можливість впливу держави на соціально-економічні, інвестиційні, інноваційні та інші процеси.

Зазначені особливості економічної системи характерні для України, яка володіє значним потенціалом розвитку «зеленого сектору» економіки, однак значних успіхів у цьому відношенні досягнуто не було. Навпаки, спостерігалася тенденція до поглиблення вищеописаних проблем. Проте будь-яка яскраво виражена індустріальна модель економіки володіє колосальним потенціалом розвитку «зелених» видів діяльності. В Україні такий потенціал зосереджений насамперед у секторах відновлюваних джерел енергії, енергоефективності та органічного сільського господарства [9, с. 9]. Так, наприклад, лише у сфері нетради-

ційної енергетики технічно-досяжний потенціал країни становить понад 98,0 млн. т у. п. на рік [10].

Необхідність пошуку можливостей екологізації економіки України, незважаючи на усю складність проблем соціально-економічного розвитку, пов'язаних із незавершеністю трансформацій, можна пояснити комплексом причин, схематично наведених на рис. 1. Особливу увагу слід звернути на можливості реалізації потенціалу економічного розвитку, який, окрім іншого, сприятиме залученню економіки в систему міжнародного співробітництва. Відповідно до низки оцінок [11, с. 15], до 2025 року лише світовий ринок екологічно чистого обладнання досягне 4,4 трлн євро, тобто середньорічне зростання «зеленої економіки» становитиме більше ніж 30%, а збільшення її внеску у світовий ВВП сягне до 6–7%.

На рис. 2 наведено модель впливу політики екологізації на розвиток процесів «зеленої трансформації» та переходу до моделі сталого розвитку. Аналізуючи цю модель, слід виділити контур послідовності в системі «суперечності – екологізація – «зелене зростання» – «зелена трансформація» – «зелена економіка». Важ-



Рис. 1. Обмеження та стратегічна важливість політики екологізації в умовах незавершеності трансформаційних процесів в економіці України



Рис. 2. Політика екологізації як інструмент активізації процесів «зеленої трансформації» та переходу до сталого розвитку

лівість ролі екологізації в умовах несформованості ринкової моделі економіки полягає в активізації процесу «зеленої трансформації», результатом якого є поступове формування сектору «зеленої економіки». «Зелена трансформація» – це динамічний процес розвитку нової системи економічних відносин та поступової перебудови структурної конструкції економічної системи на основі розвитку екологічно-орієнтованих видів діяльності, впровадження нових способів виробництва, зміни підходів до споживання, торгівлі, управ-

ління, у результаті чого формується сектор «зеленої економіки», посилюється міжгалузева інтегрованість в межах економічної системи, підвищується її еколого-економічна ефективність, стійкість та адаптивність. Таким чином, «зелена трансформація» забезпечує розвиток нової якості економічної системи, формування у її структурі механізмів саморозвитку.

Сутність таких понять, як «зелена економіка» та «зелене зростання», досить ґрунтовно розкриті у цілій низці наукових праць [3; 11–15]. Відповідно до визна-

чення ОЕСР, «зелене зростання» – це виявлення більш екологічно чистих джерел зростання економіки, розвиток нових еко-орієнтованих галузей, створення робочих місць і технологій з управління структурними змінами для переходу до «зеленої» економіки [12, с. 51], а зелені технології – це екологічно безпечні технології, які можуть зменшити витрати, підвищити продуктивність, обмежуючи при цьому навантаження на НПС, це інноваційні технології, в основі яких лежать принципи сталого розвитку і повторне використання або економія природних ресурсів [14, с. 4]. Важлива особливість зелених технологій у тому, що вони є потужним катализатором переходу до технологічних укладів вищих рівнів, трансформації технологічних сфер діяльності, економіки загалом [16, с. 74].

Під «зеленою економікою» прийнято розуміти систему відносин, які охоплюють виробництво, розподіл, обмін та споживання, будуються на засадах еколого-орієнтованої діяльності, підтримують збереження та відновлення навколишнього природного середовища, забезпечують мінімальний негативний вплив на нього за рахунок розвитку «зелених секторів» економіки, скорочення «коричневих», створення «зелених» робочих місць, виробництва «зелених» товарів і послуг [17, с. 56]. Згідно з [15, с. 17], «зелена економіка» є засобом досягнення сталого розвитку, а «зелене зростання» слугує внеском до «зеленої економіки». Міжнародна торгова палата дала таке визначення: «зелена» економіка – така економіка, де економічне зростання та екологічна відповідальність взаємодоповнюють одне одного, підтримуючи прогрес у соціальному розвитку [12, с. 51].

Переваги «зеленої трансформації» є очевидними, вона супроводжується розвитком менш ресурсоемних секторів економіки, появою нових ринків, робочих місць, зростанням продуктивності праці, активізацією інноваційних процесів тощо [9, с. 9]. «Зелена трансформація» збагачує та поглиблює структуру економічної системи, посилює інтегрованість її складників, а отже, безпосередньо пов'язана з розвитком адаптаційного потенціалу, тобто можливостей пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та відновлюватися у результаті впливу дестабілізуючих факторів, набува-

ючи нової якості. Запуск процесів зеленої трансформації економічної системи України слід розглядати як один із напрямів економічної політики, спрямований на збалансування її структури, галузеву диверсифікацію та посилення схильності до самовдосконалення та саморозвитку.

**Висновки.** Таким чином, незважаючи на складність проблем соціально-економічного розвитку країн, у яких незавершені трансформаційні процеси, зокрема й України, пошук інструментів екологізації в напрямі переходу до моделі сталого розвитку слід розглядати як стратегічно важливе завдання, пов'язане з формуванням відповідних передумов та посиленням адаптивності економічних систем. Тривале зволікання з реформами засвідчило неспроможність багатьох країн рухатись у напрямі сучасних стратегій розвитку, що збільшує їх відставання від розвинених країн. Намагання ж одночасно створювати базові інститути ринку, формувати міцні основи макроекономічної стабільності та здійснювати масштабні кроки у сфері екологізації, пов'язане зі значними труднощами. Економічний потенціал таких країн, їхні інституційні конструкції неспроможні забезпечувати системні трансформації, які необхідні для реалізації нової моделі розвитку. В умовах відсутності повноцінної ринкової економіки макроекономічна ефективність екологізації суттєво обмежена, більше того, вона може супроводжуватися і негативними ефектами.

Водночас недооцінювати роль екологізації було б неправильно. Необхідно знаходити можливості поєднання її інструментів у межах системи напрямів економічної політики держави, формувати механізми екологізації на основі принципів інтегрованості в механізми економічного розвитку, принципів соціально-економічної ефективності та окупності. Масштаби екологізації не повинні виявитися стримуючим фактором трансформацій та економічної динаміки. У цьому контексті її стратегічне значення полягає в забезпеченні поступового переосмислення моделі розвитку країни, розширенні горизонтів розуміння власних економічних проблем, суперечностей політики трансформацій, що дозволить підвищувати її ефективність, оптимізувати модель поведінки держави як суб'єкта політики.

#### Список літератури:

1. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. Б. Є. Патона. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2012. 72 с.
2. Хаустова В.Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 265–273. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2018\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_36) (дата звернення: 05.05.2020).
3. На шляху зеленої модернізації економіки: модель сталого споживання та виробництва: довідник. / С. В. Берзіна та ін. Київ, 2017. 138 с.
4. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням / за заг. ред. Л.Г. Мельника та М.К. Шапочки. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 759 с.
5. Якобсон А.Я., Бацун Н.В. Формирование современных подходов к взаимодействию экономики и природной среды. *Дискуссия. Журнал научных публикаций*. 2015. № 1(63). С. 57–62.
6. Харічков С.К., Крутякова В. І. Ключові орієнтири інноваційної моделі економіки України на засадах сталого природогосподарування. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 175–183.



7. Клочков В.В., Ратнер С.В. Управление развитием «зеленых» технологий: экономические аспекты: монография. Москва, 2013. 292 с.
8. Ковтун О.І. Державне регулювання економіки: навч. посібник. Львів: «Новий світ – 2000», 2006. 432 с.
9. Доповідь про зелену трансформацію в Україні на основі показників зеленого зростання Організації економічного співробітництва та розвитку, жовтень 2016 року. URL: [www.uitei.kiev.ua/sites/default/files/greentransformation\\_ua\\_web.pdf](http://www.uitei.kiev.ua/sites/default/files/greentransformation_ua_web.pdf) (дата звернення: 05.05.2020).
10. Потенціал. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України: веб. сайт. URL: <https://sae.gov.ua/uk/activity/vidnovlyuvana-enerhetyka/potentsial> (дата звернення: 10.05.2020).
11. Порфирьев Б. «Зеленая» экономика: реалии, перспективы и пределы роста. Москва: Центр Карнеги. 2013. 33 с. URL: [https://carnegieendowment.org/files/WP\\_Porfiriev\\_web.pdf](https://carnegieendowment.org/files/WP_Porfiriev_web.pdf) (дата звернення: 10.05.2020).
12. Кваша Т.К., Паладченко О.Ф. Зелене зростання як модель інноваційного розвитку з урахуванням екологічних викликів. *Наука та наукознавство*. 2014. № 2. С. 50–60.
13. Буркинський Б.В., Галушкіна Т.П., Реутов В.Є. Зелена економіка крізь призму трансформаційних зрушень в Україні. Одеса, 2011. 348 с.
14. Барышева Г.А., Егорова М.С. Зеленые технологии: определение понятия, этапы становления и роль в устойчивом развитии экономики. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zelenye-tehnologii-opredelenie-ponyatiya-etapy-stanovleniya-i-rol-v-ustoychivom-razviti-ekonomiki/viewer> (дата звернення: 10.05.2020).
15. Маркевич К. Зелені інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст: аналітична доповідь. Київ: Заповіт, 2019. 316 с.
16. Кричевский С.В. Эволюция технологий и технологических укладов в парадигме «зеленого» развития и глобального будущего. *Наука та наукознавство*. 2015. № 2. С. 73–79.
17. Чмир О.С., Захаркевич Н.П. «Зелена» економіка: сутність, цілі та базові принципи. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3(33). С. 54–62.

#### References:

1. Paton, B.YE. (Eds). (2012). *Natsionalna paradyhma staloho rozvytku Ukrayiny [National paradigm of sustainable development of Ukraine]*. Kyiv: Derzhavna ustanova “Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku NAN Ukrayiny” [in Ukrainian].
2. Khaustova, V.YE., & Omarov, SH.A. (2018). Kontsepsiya staloho rozvytku yak paradyhma rozvytku suspilstva [The concept of sustainable development as a paradigm of society]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy, 1*. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2018\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_36) [in Ukrainian].
3. Berzina, S.V. (2017). *Na shlyakhu zelenoyi modernizatsiyi ekonomiky: model' staloho spozhyvannya ta vyrobnytstva [Towards green economic modernization: a model of sustainable consumption and production: a handbook]*. Kyiv: Instytut ekolohichnoho upravlinnya ta zbalansovanoho pryrodokorystuvannya [in Ukrainian].
4. Melnyk, L.H., & Shapochka, M.K. (2005). *Osnovy ekolohiyi. Ekolohichna ekonomika ta upravlinnya pryrodokorystuvanniam [Principles of Ecology. Ecological economics and nature management]*. Sumy: VTD “Universytetska knyha” [in Ukrainian].
5. Yakobson, A.YA., & Batsyun, N.V. (2015). Formirovaniye sovremennykh podkhodov k vzaimodeystviyu ekonomiki i prirodnoy sredy [The formation of modern approaches to the interaction of the economy and the environment]. *Diskussiya. Zhurnal nauchnykh publikatsiy – Discussion. Journal of Scientific Publications, 1*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sovremennykh-podkhodov-k-vzaimodeystviyu-ekonomiki-i-prirodno-y-sredy> [in Russian].
6. Kharichkov, S.K., & Krutyakova, V.I. (2014). Klyuchovi oriyentyry innovatsiyanoi modeli ekonomiky Ukrayiny na zasadakh staloho pryrodo hospodaryuvannya [Key guidelines of the innovative model of Ukraine’s economy on the basis of sustainable nature management]. *Ekonomika: realiyi chasu. – Economy: the realities of time*, no. 2(12), pp. 175–183 [in Ukrainian].
7. Klochkov, V.V., & Ratner, S.V. (2013). *Upravleniye razvitiyem “zelenykh” tekhnologiy: ekonomicheskiye aspekty [Management of the development of green technologies: economic aspects]*. Moscow: “IPU RAN” [in Russian].
8. Kovtun, O.I. (2006). *Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky [State regulation of Economy]*. Lviv: “Novyy svit – 2000” [in Ukrainian].
9. Dopovid pro zelenu transformatsiyu v Ukrayini na osnovi pokaznykiv zelenoho zrostannya OESR [Report on green transformation in Ukraine based on OECD green growth indicators]. Available at: [www.uitei.kiev.ua/sites/default/files/greentransformation\\_ua\\_web.pdf](http://www.uitei.kiev.ua/sites/default/files/greentransformation_ua_web.pdf) [in Ukrainian].
10. Derzhavne ahentstvo z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennya Ukrayiny [State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine]. Available at: <https://sae.gov.ua/uk/activity/vidnovlyuvana-enerhetyka/potentsial> [in Ukrainian].
11. Porfiriyev B. (2013). *Zelenaya” ekonomika: realii, perspektivy i predely rosta [Green economy: realities, prospects and limits of growth]*. Moskva: Tsentr Karnegi. Available at: [https://carnegieendowment.org/files/WP\\_Porfiriev\\_web.pdf](https://carnegieendowment.org/files/WP_Porfiriev_web.pdf) [in Russian].
12. Kvascha, T.K., & Paladchenko, O.F. Zelene zrostannya yak model innovatsiynoho rozvytku z urakhuvanniam ekolohichnykh vyklykiv [Green growth as a model of innovative development taking into account environmental challenges]. *Nauka ta naukoznastvo – Science and science*, no. 2, pp. 50–60 [in Ukrainian].
13. Burkynskyy, B.V., Halushkina, T.P., & Reutov, V.YE. (2011). *“Zelena” ekonomika kriz pryzmu transformatsiynykh zrushen v Ukrayini [“Green” economy through the prism of transformational changes in Ukraine]*. Odessa: “IPREED NAN Ukrayiny” [in Ukrainian].



14. Markevych, K. (2019). "Zeleni investytsiyi u stalomu rozvytku: svitovyy dosvid ta ukrayinskyy kontekst" [Green investments in sustainable development: world experience and the Ukrainian context]. Kyiv: V-vo "Zapovit" [in Ukrainian].

15. Barysheva, G.A., & Yegorova, M.S. Zelenyye tekhnologii: opredeleniye ponyatiya, etapy stanovleniya i rol v ustoychivom razvitii ekonomiki [Green technologies: definition of a concept, stages of formation and role in sustainable economic development]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/zelenye-tehnologii-opredelenie-ponyatiya-etapy-stanovleniya-i-rol-v-ustoychivom-razvitii-ekonomiki/viewer> [in Russian].

16. Krichevskiy S.V. (2015). Evolyutsiya tekhnologiy i tekhnologicheskikh ukladov v paradigme "zelenogo" razvitiya i globalnogo budushchego [The evolution of technology and technological patterns in the paradigm of green development and the global future]. *Nauka ta naukoznavstvo – Science and doctrines of science*, 2, 73–79 [in Ukrainian].

17. Chmyr O.S., & Zakharkevych N.P. (2013). "Zelena" ekonomika: sutnist, tsili ta bazovi pryntsypy [Green economy: essence, goals and basic principles.]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, no. 3(33), pp. 54–62. [in Ukrainian].

## ЭКОЛОГИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПЕРЕХОДА К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ В УСЛОВИЯХ НЕЗАВЕРШЕННОСТИ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

*В статье рассмотрены проблемы формирования политики экологизации экономики как важного инструмента перехода к модели устойчивого развития в условиях незавершенности трансформационных процессов. Определена сущность экологизации, охарактеризовано ее влияние на формирование предпосылок устойчивого развития. Раскрыты особенности трансформационных экономических систем и проблемы выбора модели политики государства в экологической сфере. Выявлена система ограничений для эффективной экологизации в условиях незавершенности трансформаций, охарактеризована ее стратегическая важность. Рассмотрена роль экологизации в обеспечении «зеленых трансформаций» и формировании сектора «зеленой экономики». Обоснована необходимость поиска возможностей формирования механизмов экологизации на основе принципов интегрированности в механизмы экономического развития.*

**Ключевые слова:** экологизация, устойчивое развитие, окружающая природная среда, государственная экономическая политика, «зеленые трансформации», «зеленый рост», «зеленая экономика».

## ECOLOGIZATION OF THE ECONOMY AS A TOOL OF THE TRANSITION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF UNFINISHED TRANSFORMATION PROCESSES

*The article reveals the urgency of the problems connected with the search for mechanisms for the transition to sustainable development of countries in which economic transformations are incomplete and there is no full-fledged model of market economy. The issue of formation of the ecologization policy of the economy as an important tool of transition to the model of sustainable development in the conditions of incomplete transformation processes is considered. The emphasis is placed on the fact that the movement towards sustainable development is associated with the rethinking of the role of the state in the economy, the philosophy of its behavior in new, global challenges, with the understanding of the limits of state intervention in regulating economic processes. The necessity of changing the philosophy of management, the foundation of which should be the paradigm of ecologization of social development, is proved. At the same time, it is emphasized that the new philosophy of management requires the formation of the new model of economic policy of the state. The essence of ecologization is determined, its influence on the formation of preconditions for sustainable development is characterized. The peculiarities of transformational economic systems and problems of choosing the model of the state policy in the ecological sphere are revealed. The system of restrictions for effective ecologization in the conditions of incomplete transformations is revealed, its strategic importance is characterized. The role of ecologization in ensuring "green transformations" and formation of the "green economy" sector is considered. The intensification of the processes of green transformation of the economic system of Ukraine is considered as one of the directions of economic policy, aimed at balancing its structure, sectoral diversification and strengthening the tendency to self-improvement and self-development. The necessity of searching the possibilities of formation the mechanisms for ecologization based on the principles of integration into the mechanisms of economic development is substantiated.*

**Key words:** ecologization, sustainable development, environment, state economic policy, "green transformation", "green growth", "green economy".

**Пальчевич Г.Т.**

кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Центральноукраїнський національний технічний університет

**Palchevich Galina**

Central Ukrainian National Technical University

## ОРІЄНТИРИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

*У статті доведено необхідність та охарактеризовано значення державного регулювання інноваційного розвитку економіки. Виокремлено методи прямого та непрямого державного регулювання. Визначено орієнтири державного регулювання інноваційного розвитку та шляхи його здійснення. Розкрито пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Досліджено фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок коштів державного бюджету. Проаналізовано стан бюджетного фінансування інноваційної діяльності та трансферу технологій за пріоритетними напрямками інноваційної діяльності загальнодержавного рівня. Здійснено оцінювання податкового стимулювання інноваційної діяльності. Запропоновано шляхи вдосконалення бюджетних і податкових інструментів впливу на активізацію інноваційного розвитку.*

**Ключові слова:** державне регулювання, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність, державна інноваційна політика, бюджетне фінансування, трансфер технологій, податкове стимулювання, податок на прибуток.

**Постановка проблеми.** Реалізація цілей і завдань сталого розвитку потребує розроблення ефективної державної економічної політики, обґрунтування її положень, методів, важелів та інструментів, спрямованих на створення сприятливих умов для сталого економічного зростання.

Визначальним вектором розвитку сучасної світової економіки є зростання конкурентоспроможності національних економік на основі науково-технологічних інновацій. Успішне розроблення, впровадження та ефективне застосування новітніх технологій можливі за активної участі держави в розвитку інноваційної сфери. Основні цілі державної інноваційної політики стосуються заохочення наукових відкриттів, запровадження новітніх технологій, забезпечення прогресивних перетворень у виробничій сфері, зміцнення безпеки та обороноздатності країни, поліпшення екологічної ситуації, застосування інноваційних процесів у всіх сферах суспільного життя. Необхідність державного втручання в процес впровадження інновацій пояснюється тривалістю науково-виробничого циклу, високими витратами й невизначеністю кінцевого результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання державного регулювання інноваційної діяльності є предметом наукових досліджень багатьох закордонних та вітчизняних учених. Зокрема, методологічні аспекти формування комплексу організаційних, економічних,

фінансових механізмів регуляторного впливу держави на активізацію інноваційних процесів в економічній та соціально-гуманітарній сферах отримали висвітлення в наукових працях Л.Дж. Гітмана [1], В. Гриньової [2], Н. Демчишина [7], А. Денисенка [10], І. Крисоватого [6], М. Крупки [7], С. Онишко [8], Б. Санто [14], Л. Федулової [16], Е. Харгадона [17], С. Чистова [3], У. Шарпа [18] та інших науковців. Водночас, незважаючи на значну кількість опублікованих праць, їх наукову та практичну цінність, сьогодні проблема державного регулювання інноваційного розвитку економіки потребує подальших комплексних досліджень з урахуванням сучасних особливостей та перспектив соціально-економічного розвитку України.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні основних орієнтирів та визначенні напрямів удосконалення державного регулювання інноваційної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий досвід переконливо свідчить про те, що забезпечення сталого зростання національної економіки потребує впливу держави на активізацію технологічних інновацій та соціокультурних зрушень. Саме держава має ініціювати та забезпечувати правові, організаційні, економічні, фінансові та соціальні передумови формування інноваційної моделі розвитку, створювати сприятливе середовище для науково-інноваційної модернізації технічного, технологічного та інтелектуального потенціалу.

Державне регулювання економіки передбачає втручання державних органів влади за допомогою різних методів та інструментів у розвиток основних економічних процесів задля забезпечення позитивних соціально-економічних результатів. Об'єктивною необхідністю такого втручання є неспроможність ринку забезпечити виконання економічної політики держави [2, с. 16].

Слід зауважити, що методи державного регулювання економіки поділяються на прямі та непрямі.

Прямі методи державного регулювання безпосередньо впливають на функціонування суб'єктів ринку. До них належать інструменти, нормативно-правові акти, обов'язкові до виконання завдання макроекономічних планів і цільових програм, державні замовлення, централізовано встановлені ціни, нормативи, стандарти, ліцензії, квоти, державні бюджетні витрати, ліміти, грошова емісія тощо.

Методи непрямого державного регулювання, що опосередковано впливають на поведінку суб'єктів ринку, включають такі інструменти, як фіскальні (податки на банківську діяльність і на прибуток від депозитів фізичних осіб); бюджетні (дотації, субсидії, субвенції); грошово-кредитні; інвестиційні; амортизаційні (введення механізму прискореної амортизації); інноваційні (визначення стратегічних напрямів розвитку науки та пріоритетних наукоємних технологій) [3, с. 22].

Отже, до найбільш поширених прямих методів державного стимулювання інноваційного розвитку можна віднести пряме державне фінансування інноваційних проєктів, створення ефективної інноваційної інфраструктури, підготовку кадрів для інноваційної сфери тощо. Непрямі ж методи спричиняють опосередкований вплив на активізацію запровадження інноваційних продуктів та технологій. Стосуються вони визначення стратегічних цілей інноваційного розвитку, гнучкого використання податків та податкових пільг, норм амортизаційних відрахувань, ставок рефінансування, кредитних пільг, регулювання цін, тарифів тощо.

З огляду на обмеженість фінансових ресурсів у сучасних умовах держава повинна віддавати перевагу

непрямим методам стимулювання інноваційних процесів, зокрема, через розширення механізмів податкових стимулів в інноваційній сфері, які мають стати дієвим важелем державного регулювання [6, с. 28].

Л. Федулова вважає, що державне регулювання інноваційної діяльності означає цілеспрямований вплив органів державного управління на економічні інтереси інститутів інноваційної сфери [16, с. 391].

Головними орієнтирами державного регулювання інноваційного розвитку є забезпечення реалізації пріоритетних напрямів державної інноваційної політики, створення сприятливих умов для життєдіяльності суспільства, суб'єктів господарювання, підвищення рівня добробуту та якості життя населення.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом:

- визначення й підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- формування й реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки й стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проєктів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проєктів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування й розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [11].

Підтримка державою пріоритетних напрямів інноваційного розвитку може здійснюватися шляхом безпосереднього інвестування бюджетних коштів в об'єкти інноваційної діяльності. В табл. 1 відображено динаміку фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок коштів державного бюджету.

Таблиця 1

**Динаміка показників бюджетного фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств**

Показник	Роки					Відхилення (+, -)	
	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015 рр.	2019 до 2018 рр.
Загальний обсяг фінансування, млн. грн.	13 813,7	23 229,5	9 117,5	12 180,1	14 220,9	407,2	2 040,8
Фінансування з державного бюджету, млн. грн.	55,1	179,0	227,3	639,1	556,5	501,4	-82,6
Фінансування з державного бюджету, % до загального обсягу фінансування	0,4	0,8	2,5	5,2	3,9	3,5	-1,3

Примітка: дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: розраховано та побудовано автором з використанням джерела [4]

Як бачимо, обсяги фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств за 2015–2019 рр. зросли на 501,4 млн. грн. (в 9,1 разів), що свідчить про зміцнення державної підтримки інноваційного розвитку промисловості. Хоча дещо тривожним є зменшення у 2019 р. порівняно з 2018 р. бюджетного фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств на 82,6 млн. грн. При цьому варто зазначити, що частка коштів державного бюджету в загальному обсязі витрат на інновації в промисловості є досить незначною.

Для активізації інноваційної діяльності в Україні передусім слід задіяти широкий спектр економічних регуляторів, зокрема податкових, кредитно-фінансових. Маються на увазі система податків, їхні ставки та пільги; порядок та норми амортизаційних відрахувань; система фінансування, кредитування й ціноутворення; фінансові дотації, субсидії; бюджетні позики; антимонопольні заходи; система експертизи, контролю інвестицій; приватизація державної власності та незавершенного будівництва [10, с. 79].

Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» задекларовано, що пріоритетними напрямками інноваційного розвитку є науково й економічно обґрунтовані напрями провадження інноваційної діяльності, що спрямовані на забезпечення економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу держави з ефективним вико-

ристанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень [12].

Урядом України визначено такі пріоритетні напрями інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017–2021 рр.:

- освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;

- освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- й суднобудування, озброєння та військової техніки;

- освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення та з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;

- технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;

- впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;

- широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;

- розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки [5].

У табл. 2 наведено дані щодо бюджетного фінансування інноваційної діяльності та трансферу технологій за стратегічними пріоритетними напрямками соціально-економічного розвитку. Відображені в таблиці показ-

Таблиця 2

**Бюджетне фінансування інноваційної діяльності та трансферу технологій за стратегічними пріоритетними напрямками**

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії	20 101,96	10,33	15 212,73	5,87	17 094,31	5,87
Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- та суднобудування, озброєння та військової техніки	6 274,01	3,22	11 710,93	4,52	18 729,10	6,42
Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення та з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій	16 345,33	8,4	35 979,56	13,89	45 315,30	15,55
Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу	115 563,30	59,4	151 412,50	58,43	153 444,23	52,65
Впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики	5 023,95	2,58	4 871,42	1,88	5 356,06	1,84
Широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища	23 687,27	12,18	29 182,88	11,26	32 213,93	11,05
Розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки	7 562,39	3,89	10 759,69	4,15	19 299,91	6,62
Всього за пріоритетами	194 558,20	100	259 129,71	100	291 452,84	100

Джерело: розраховано та побудовано автором з використанням джерела [15]



ники свідчать про те, що найбільша частка бюджетного фінансування інноваційної діяльності та трансферу технологій зосереджена на стратегічному пріоритеті «Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу» (у 2016 р. показник становив 59,4%; у 2017 р. – 58,43%; у 2018 р. – 52,65%). Це позитивно в тому аспекті, що достатнє техніко-технологічне забезпечення сільського господарства сприяє покращенню фінансово-економічного стану й підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних аграріїв та економіки країни загалом.

Найменше державою фінансується стратегічний пріоритет «Впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування» (у 2016 р. показник становив 2,58%; у 2017 р. – 1,88%; у 2018 р. – 1,84%). Така тенденція є вкрай негативною, особливо сьогодні, в час гострої необхідності концентрації всіх зусиль, зокрема фінансових, на протидії світовій пандемії, що стала серйозною загрозою національній безпеці держави.

Загальний обсяг бюджетного фінансування стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій у 2018 р. становив 291 452,83 тис. грн., або 94,9% у загальних обсягах бюджетного фінансування інноваційної діяльності, що на 12,5% більше порівняно з 2017 р. Щодо ВВП означений обсяг фінансування у 2018 р. становив 0,0082% (у 2017 р. показник становив 0,0087%, у 2016 р. – 0,0082%) [15, с. 30]. Для активізації інноваційної діяльності необхідно збільшити обсяги цього фінансування.

Світовою практикою підтверджена ефективність податкового стимулювання інноваційного розвитку економіки. Використовуючи гнучкі податкові інструменти, держава спроможна підвищувати рівень мотивації суб'єктів господарювання до здійснення інноваційної діяльності, стимулювати розроблення та впровадження ними новітніх інноваційних продуктів та технологій.

Запровадження політики податкового стимулювання інноваційної діяльності фактично означає винайдення способів та меж балансування між державними та приватними інтересами, результатом яких є обопільне задоволення інтересів кожного суб'єкта. Держава, поступаючись своїм поточним фіскальним інтересом під час податкового стимулювання інноваційної діяльності, вправі розраховувати на задоволення інших потреб, таких як інвестування вивільнених ресурсів у виробництво, фундаментальні дослідження, прикладні розробки, зменшення відтоку з країни-носіїв інтелектуального потенціалу. Платник податків в обмін на понесення значних фінансових затрат з довгостроковою окупністю вправі розраховувати на зниження податкового тиску, дотримання гарантій незмінності законодавства у довгостроковій перспективі тощо [13, с. 172].

Дієвим інструментом податкового стимулювання інноваційної діяльності є ПДВ. Мається на увазі використання можливості звільнення від сплати ПДВ окре-

мих видів інвестиційної діяльності, встановлення зниженої ставки податку на окремі інноваційні продукти та звільнення від сплати ПДВ імпорту інноваційної продукції.

Позитивний вплив щодо активізації інноваційної діяльності спричиняє надання інноваційним підприємствам пільг з податку на прибуток. Йдеться насамперед про звільнення чи часткове звільнення від сплати податку на прибуток підприємств, які реалізують наукові проекти, впроваджують у технологічний виробничий процес інноваційний продукт. Доцільним є запровадження «податкових канікул» протягом кількох років щодо прибутку, отриманого у сфері інноваційної діяльності підприємства.

Варто зважати на те, що ефективність податкових пільг для стимулювання інноваційної діяльності забезпечується стабільним податковим законодавством, мінімізацією адміністративних процедур під час їх оформлення.

Стратегічним напрямом удосконалення застосування бюджетних і податкових інструментів впливу в національній економіці є налагодження кооперації між державою, яка зацікавлена в підвищенні інноваційної активності й добробуту громадян, бізнесом, готовим фінансувати новітні розробки, та науковими інститутами, науково-дослідними установами на взаємовигідних умовах задля інтеграції освітньо-наукової сфери й реального інноваційно орієнтованого виробництва, що приведе до появи науково-виробничих структур із повним технологічним циклом від інноваційної роботи до виробництва [7, с. 60–61].

Перспективними для успішної реалізації стратегічних пріоритетів державного регулювання інноваційного розвитку економіки є вдосконалення інноваційного законодавства, застосування принципів грантового фінансування інноваційних розробок, подальший розвиток освітніх інновацій, поглиблення міжнародного співробітництва в інноваційній сфері, формування державної інноваційної інфраструктури.

**Висновки.** Таким чином, розвиток ефективної та конкурентоспроможної економіки потребує дієвого державного регулювання інноваційної діяльності. Цілеспрямований вплив держави на інноваційні процеси полягає у створенні сприятливих умов для розроблення та просування інноваційних продуктів та технологій. Сучасні орієнтири державного регулювання економіки передбачають вихід країни на новий технологічний рівень, зміцнення конкурентоспроможності національної економіки, покращення добробуту та якості життя населення. Пріоритетним завданням сучасної державної політики є вдосконалення бюджетних та податкових інструментів стимулювання інноваційної діяльності. Перспективним для подальших наукових досліджень є дослідження механізмів ефективного функціонування й розвитку інноваційної інфраструктури.



### Список літератури:

1. Гитман Л. Дж., Джонк М. Д. Основы инвестирования / пер. с англ. О. Буклемишев и др. Москва : Дело, 1999. 991 с.
2. Гриньова В., Новікова М. Державне регулювання економіки : підручник. Київ : Знання, 2008. 398 с.
3. Чистов С. та ін. Державне регулювання економіки : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 440 с.
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2020).
5. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017–2021 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2016 р. № 1056. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249657691> (дата звернення: 25.04.2020).
6. Крисоватий І. Напрямки вдосконалення податкового стимулювання інноваційних процесів в Україні. *Світ фінансів*. 2013. № 4. С. 28–36.
7. Крупка М., Демчишин Н. Сучасна парадигма фінансового регулювання інноваційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2017. № 11. С. 47–63.
8. Онишко С. Державне регулювання кластеризації економіки як напрямок розбудови національної інноваційної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 55–61.
9. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 25.04.2020).
10. Денисенко М. та ін. Провайдинг інновацій : підручник. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 448 с.
11. Про інноваційну діяльність : Закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 25.04.2020).
12. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 5 грудня 2012 р. № 3715-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 25.04.2020).
13. Рева Д. Роль податкових інструментів у регулюванні інноваційної активності. *Адаптація до права ЄС регулювання економіки України в сучасних умовах*. Харків : НДІ ПЗІР, 2015. С. 172–177.
14. Санто Б. Інновация и глобальный интеллектуализм. *Инновации*. 2006. № 9. С. 32–44.
15. Писаренко Т., Кваша Т. та ін. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році : аналітична довідка. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.
16. Федулова Л. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
17. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний / пер. с англ. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 304 с.
18. Шарп У., Александер Г., Бейли Дж. Инвестиции / пер. с англ. А. Буренина, А. Васина. Москва : ИНФРА-М, 2010. 1028 с.

### References:

1. Gitman L. Dzh., Dzhonk M. D. (1999) *Osnovy investirovaniya* [Fundamentals of investing]. Moscow : Delo (in Russian).
2. Ghrynjova V., Novikova M. (2008) *Derzhavne rehuljuvannja ekonomiky* [State regulation of Economy]. Kyiv : Znannja (in Ukrainian).
3. Chystov S. (2004) *Derzhavne rehuljuvannja ekonomiky* [State regulation of Economy]. Kyiv : KNEU (in Ukrainian).
4. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [Public service of statistics of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian).
5. *Dejaki pytannja vyznachennja serednjostrokovykh priorytetnykh naprjamiv innovacijnoji dijalnosti zahaljnoderzhavnogho rivnja na 2017–2021 roky* : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.12.2016 r. № 1056. [Some issues of determining the medium-term priority areas of innovation at the national level for 2017-2021 № 1056. (2016, December 26)]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249657691> (accessed: 25 April 2020).
6. Krysovatyj I. (2013) *Naprjamky vdoskonalennja podatkovogho stymuljuvannja innovacijnykh procesiv v Ukraini* [Directions for improving tax incentives for innovation processes in Ukraine]. *Svit finansiv*, no. 4, pp. 28–36.
7. Krupka M., Demchyshyn N. (2017) *Suchasna paradyghma finansovogho rehuljuvannja innovacijnoji dijalnosti v Ukraini* [Modern paradigm of financial regulation of innovation in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 11, pp. 47–63.
8. Onyshko S. (2010). *Derzhavne rehuljuvannja klasteryzatsii ekonomiky yak napriamok rozbudovy natsionalnoi innovatsiinoi modeli* [State regulation of clustering of the economy as the direction of development of the national innovative model]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11, pp. 55–61.
9. *Podatkovyj kodeks Ukrainy*. [Tax Code of Ukraine]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed: 25 April 2020).
10. Denysenko M. (2008) *Provajdyng innovacij* [Innovation provision]. Kyiv : Vydavnychyj dim “Profesional” (in Ukrainian).
11. *Pro innovacijnu dijalnistj* : Zakon Ukrainy [On innovation: Law of Ukraine]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (accessed: 25 April 2020).
12. *Pro priorytetni naprjamy innovacijnoji dijalnosti v Ukraini* : Zakon Ukrainy vid 05.12.2012 r. № 3715-VI [On priority areas of innovation in Ukraine: Law of Ukraine № 3715-VI (2012, December 05)]. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (accessed: 25 April 2020).
13. Reva D. (2015) *Rolj podatkovykh instrumentiv u rehuljuvanni innovacijnoji aktyvnosti* [The role of tax instruments in regulating innovation activity]. *Adaptacija do prava JeS rehuljuvannja ekonomiky Ukrainy v suchasnykh umovakh*. Kharkiv : NDI PZIR, pp. 172–177.

14. Santo B. (2006) Innovatsiya i globalnyy intellektualizm [Innovation and Global Intellectualism]. *Innovatsii*, no. 9, pp. 32–44.
15. Pysarenko T., Kvasha T. (2019) Stan innovacijnoji dijajlnosti ta dijajlnosti u sferi transferu tekhnologij v Ukrajinі u 2018 roci : analitychna dovidka [The state of innovation and activity in the field of technology transfer in Ukraine in 2018 : analytical reference]. Kyiv : UkrINTEI (in Ukrainian).
16. Fedulova L. (2006) Innovacijna ekonomika [Innovative economy]. Kyiv : Lybidj (in Ukrainian).
17. Khargadon E. (2007) *Upravlenie innovatsiyami. Opyt vedushchikh kompaniy* [Innovation management. Experience of leading companies]. Moscow : OOO "I.D. Vilyams" (in Russian).
18. Sharp U., Aleksander G., Beyli Dzh. (2010) Investitsii [Investments]. Moscow : INFRA-M (in Russian).

## ОРИЕНТИРЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

*В статье доказана необходимость и охарактеризовано значение государственного регулирования инновационного развития экономики. Выделены методы прямого и косвенного государственного регулирования. Определены ориентиры государственного регулирования инновационного развития и пути его осуществления. Раскрыты приоритетные направления инновационной деятельности в Украине. Исследовано финансирование инновационной деятельности промышленных предприятий за счет средств государственного бюджета. Проанализировано состояние бюджетного финансирования инновационной деятельности и трансфера технологий по приоритетным направлениям инновационной деятельности общегосударственного уровня. Осуществлено оценивание налогового стимулирования инновационной деятельности. Предложены пути совершенствования бюджетных и налоговых инструментов влияния на активизацию инновационного развития.*

**Ключевые слова:** государственное регулирование, инновационное развитие, инновационная деятельность, государственная инновационная политика, бюджетное финансирование, трансфер технологий, налоговое стимулирование, налог на прибыль.

## GUIDELINES AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF STATE REGULATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ECONOMY

*Successful development, implementation and effective application of the latest technologies are possible with the active participation of the state in the development of innovation. The article substantiates the main guidelines and identifies areas for improvement of state regulation of innovation. It is proved that the state should initiate and provide legal, organizational, economic, financial and social preconditions for the formation of an innovative model of development, create a favorable environment for scientific and innovative modernization of technical, technological and intellectual potential. The necessity and significance of state regulation of innovative economic development is revealed. Methods of direct and indirect state regulation are singled out. It is noted that the most common direct methods of state stimulation of innovative development include direct state funding of innovation projects, the creation of an effective innovation infrastructure, training for the innovation sphere and more. Indirect methods have an indirect effect on stimulating innovation. The guidelines of the state regulation of innovative development are determined and the ways of its implementation are indicated. The priority directions of innovative activity in Ukraine are revealed. The financing of innovative activity of industrial enterprises at the expense of the state budget is investigated. The state of budget financing of innovation activity and technology transfer in priority directions of innovation activity of the national level is analyzed. An assessment of tax incentives for innovation has been made. It is indicated that the effectiveness of tax benefits to stimulate innovation is ensured by stable tax legislation, minimization of administrative procedures for their design. Ways to improve budget and tax instruments to influence the intensification of innovative development, related to grant funding in universities, further reform of higher education, development of cooperation in the field of innovation with leading countries in terms of technology transfer, the formation of state innovation infrastructure.*

**Key words:** state regulation, innovative development, innovative activity, state innovation policy, budget financing, technology transfer, tax incentives, income tax.

**Пікулик О.І.**кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка**Pikulyk Oksana**

Ivan Franko National University of Lviv

**ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

*Статтю присвячено актуальним питанням використання ресурсу праці в економічній системі. Кількість та якість ресурсу праці впливають на рівень виробництва продукції, обсяг валового внутрішнього продукту, темпи економічного зростання, ступінь задоволення людських потреб, добробут населення країни. Проаналізовано складну ситуацію на ринку праці України та причини, які її зумовлюють. Зокрема, розглянуто динаміку кількості населення країни, рівень безробіття, економічну активність населення, рівень оплати праці, міграцію робочої сили. Здійснено міжнародні порівняння основних показників на ринку праці України та інших країн. Визначено наслідки безробіття для національної економіки. Виділено негативні моменти та низку важливих проблем, до яких призводить безробіття. Окреслено напрями дій уряду, які повинні бути націлені на зменшення рівня безробіття в нашій країні, створення сприятливих умов для збільшення кількості працевлаштованого населення та перетворення національного людського ресурсу на основне джерело економічного зростання в Україні.*

**Ключові слова:** ресурс праці, робоча сила, природне безробіття, циклічне безробіття, рівень безробіття, повна зайнятість, мінімальна заробітна плата, демографічна ситуація, ринок праці.

**Постановка проблеми.** Ресурс праці є доволі складним структурним елементом економічних ресурсів ринкової економіки, на використання якого впливають різноманітні соціально-економічні процеси, що відбуваються в державі, а саме: науково-технічний прогрес, структурна перебудова економіки, зокрема домінуючий розвиток сфери послуг; інформатизація суспільства; переважання наукомісткого виробництва; посилення конкуренції; розвиток економіки знань; прискорене економічне зростання; нарощування виробничого потенціалу. Людські ресурси повинні відповідати новим вимогам виробництва. Саме тому особливої актуальності набувають проблеми ефективного та раціонального використання ресурсу праці з метою забезпечення повної зайнятості населення, створення розвинутого ринку робочої сили, запобігання масовому безробіттю та міграції. Ці проблеми не можуть бути вирішені ринковим механізмом саморегулювання і потребують державного втручання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси використання та регулювання ресурсу праці в Україні, проблеми зайнятості та безробіття є об'єктом наукових досліджень багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, Н. Гончаренко, В. Близнюк, Д. Бабич, Н. Бахчеванова, Л. Мельничук, В. Петюх, О. Малиновська, І. Бондар та ін. у своїх публікаціях вивчали та аналізували ринок праці в Україні та проблем його розвитку. Разом із тим потребує додаткового дослідження неоднозначна, невизначена та загрозлива ситуація, що нині склалася на ринку праці України внаслідок тих

негативних процесів, що відбуваються в економічній системі країни. Для поліпшення використання ресурсу праці та вирішення сучасних проблем функціонування вітчизняного ринку праці необхідне розроблення нових стратегічних напрямів державної політики у сфері регулювання, розвитку та вдосконалення ринку праці України.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз використання ресурсу праці в Україні за показниками зайнятості населення, рівня безробіття, оплати праці та трудової міграції.

**Виклад основного матеріалу.** Ресурс праці є важливим складником комплексу економічних ресурсів, які задіяні у створенні національного продукту країни. Праця разом із підприємницькими здібностями формує людські ресурси, необхідні для здійснення виробничого процесу. Ресурс праці – це сукупність фізичних і розумових здібностей людей, які використовуються у процесі господарської діяльності.

Кількість ресурсу праці залежить від кількості населення, природного приросту населення, рівня смертності, середньої тривалості життя, економічної активності населення, міграції робочої сили. Якість праці визначається грамотністю населення, рівнем освіти населення, вмінням, досвідом, майстерністю працівників, продуктивністю, новаторством.

Використання ресурсу праці залежить від функціонування ринку праці в країні. Ринок праці – це економічне середовище, простір, на якому в результаті конкуренції між економічними суб'єктами через меха-

нізм попиту і пропозиції встановлюються певний обсяг зайнятості і рівень оплати праці. У сучасних умовах ринок праці виступає як ринок трудових контрактів, оскільки останні фіксують обсяг та умови роботи, розміри винагороди за працю і строки її виконання.

Боротьба найманих працівників за свої права самостійно, а згодом через діяльність профспілкових організацій призвела до значного поліпшення умов праці, що знайшло відображення у скороченні тривалості робочого дня, запровадженні оплачуваних відпусток, зростанні рівнів заробітної плати, збільшенні вільного часу тощо. Так, наприклад, у США з часу, коли активізувалися перші масові страйки робітників (кінець XIX ст.) відбулося скорочення робочого дня (з 11–15 до 7–8 годин) та збільшення середньої зарплати у 160 разів (з 25 до 4 тис. доларів).

У 1919 р. урядами різних країн була заснована спеціалізована установа – Міжнародна організація праці (МОП) – для підтримки міжнародного співробітництва щодо поліпшення умов праці та зменшення соціальної несправедливості, діяльність якої націлена на боротьбу з бідністю і безробіттям, підтримку демократії і соціального діалогу. За критеріями МОП, працездатним вважається вік від 15 до 70 років.

Нині в економічних системах країн спостерігається неповне залучення ресурсу праці до процесу виробництва. Поширюється складне соціально-економічне явище, за якого частина економічно активного населення не має роботи й заробітку, – безробіття. Це явище не тільки економічне, хоча виникає саме у сфері економіки, оскільки воно має соціальний, психологічний та моральний аспекти. Проблема безробіття безпосередньо пов'язана з політикою держави.

З економічного погляду повністю уникнути безробіття неможливо, бо в кожній економічній системі існує природне безробіття, яке є сумою фрикційного та структурного безробіття та вважається найнижчим допустимим рівнем безробіття, що не призводить до негативних наслідків в економіці. Проте фактичне безробіття перевищує природний рівень унаслідок того, що існує циклічне безробіття. Саме циклічне безробіття, яке пов'язане з коливаннями ділової активності та скороченням попиту на робочу силу, призводить до значних утрат економіки через недовиробництво певного обсягу продукції. Зі зростанням циклічного безробіття фактичний валовий внутрішній продукт відстає від потенційного, а ВВП-розрив збільшується. Усе це відображається на обсягах виробленої продукції, ступені задоволення потреб та добробуті населення країни, тому політика кожної держави повинна бути націлена на управління ресурсом праці з метою збільшення його економічної активності та підвищення рівня зайнятості в економічній системі. Якщо повністю уникнути безробіття неможливо, то завданням уряду є зведення рівня безробіття до мінімуму.

Часом помилкова політика держави на ринку праці спричиняє виникнення інституційного безробіття, яке є складовою частиною фрикційного безробіття і прояв-

ляється у тому, що деяка частина працездатного населення не поспішає влаштуватися на роботу через надмірні соціальні виплати у вигляді допомоги з безробіття, запровадження гарантованого високого рівня мінімальної заробітної плати тощо. Це призводить до нераціонального використання ресурсу праці та збільшення чисельності безробітних у країні.

У ринковій економіці не існує такого механізму, який гарантував би повну зайнятість населення, бо нині проблема безробіття не розв'язується через механізм ринкового саморегулювання, а потребує державного втручання у функціонування ринку праці.

Регулювання ринку праці є об'єктивно необхідним процесом та важливим напрямом розвитку національної економіки. Зміни у змісті та формах праці потребують оновлення системи регулювання ресурсу праці. Вітчизняний ринок праці характеризується територіальними та професійно-кваліфікаційними диспропорціями між попитом та пропозицією на робочу силу, дисонансом якісної й кількісної підготовки кадрів, погіршенням умов зайнятості, низьким рівнем оплати праці.

На кількість ресурсу праці в Україні передусім впливає зменшення кількості населення внаслідок від'ємного природного приросту. Згідно з переписом 2001 р., кількість населення в Україні становила 48 млн 457 тис. 100 осіб. За результати електронного перепису населення станом на 1 грудня 2019 р. в Україні було 37 млн 289 тис. 300 осіб. Отже, кількість наявного населення зменшилася на 11 млн 167 тис. 800 осіб (або на 23%) [1].

Народжуваність 2017 р. становила 10,72% (189-е місце у світі), смертність – 14,46% (5-е місце у світі). Природний приріст на 1 тис. осіб обчислюється як різниця між сумарним коефіцієнтом народжуваності та сумарним коефіцієнтом смертності:  $10,7 - 14,5 = -3,74\%$ . Отже, в Україні смертність більша за народжуваність, що зумовлює від'ємний природний приріст населення [2].

Такі негативні тенденції у динаміці населення України відповідним чином відображаються на скороченні ресурсу праці, зменшенні кількості працездатного населення країни, робочої сили на зайнятих.

Економічно активне населення, або робоча сила країни, на кінець 2019 р. становило 17 381,8 тис. осіб, із них кількість зайнятих дорівнювала 15 894,9 (91,4% від робочої сили та 42% від загальної кількості населення) [3].

Для України характерним є процес «старіння нації», коли частка людей похилого віку в структурі населення зростає високими темпами. Така тенденція нині простежується у багатьох країнах світу. Україна входить до тридцятки «найстаріших» країн світу за часткою осіб віком 60 років і старше. Відповідно до національного демографічного прогнозу, до 2025 р. частка осіб старше 60 років становитиме 25% загальної чисельності населення, віком 65 років і старше – 18,4%. Унаслідок такої тенденції на кожного зайнятого щороку припадає все більше незайнятих. Так, станом на 1 січня 2020 р. в Україні було 11,3 млн пенсіонерів [4].



Нині у більшості країн світу, у тому числі і в Україні, на законодавчому рівні затверджено восьмигодинний робочий день. Проте є винятки. Так, дев'ять годин щодня працюють у Швейцарії, Норвегії та Індії. А найменша тривалість робочого дня – в Італії – 6,6 год., Франції – 7 год. і Данії – 7,4 год. Сім робочих днів на тиждень за законодавством допускається у Грузії та Новій Зеландії.

Тривалість відпустки в Україні становить 24 дні, що загалом відповідає більшості країн. Проте існують і винятки. Найдовше тривають відпустки у французів та фінів (30 робочих днів). Найменші відпустки – у Південній Кореї, де річна відпустка, як правило, не перевищує трьох днів, у Китаї та Філіппінах – 5, у Таїланді – 6, у Японії – 9 днів.

Основним економічним чинником попиту на працю є фонд заробітної плати, який роботодавець може використати для найму певної кількості працівників. Висока заробітна плата при цьому зменшує попит на працю, і навпаки. Водночас надто низька заробітна плата зменшує пропозицію праці і посилює небажання працівника найматися на роботу, змушує його шукати кращі умови праці.

У багатьох країнах, у тому числі і в Україні, держава втручається у функціонування ринку праці, встановлюючи мінімальний розмір заробітної плати. Рівень мінімальної зарплати є такою собі соціальною гарантією, тобто це сума, менше якої роботодавець не має права платити своїм працівникам. На початок 2020 р. Україна займала 185-е місце у світі за розміром мінімальної заробітної плати. У нашій країні з 1 січня 2020 р. мінімальна заробітна була встановлена у розмірі 4 723 грн (що відповідало 200 долларам). Порівняно з 2019 р. вона зросла на 550 грн, або на 13,2%, і становить 28,31 грн за годину. Для порівняння мінімальна зарплата в європейських країнах становить: у Люксембурзі – \$2361; у Німеччині – \$1779; у Франції – \$1734; у Словенії – \$1050; у Польщі – \$599 [5].

Мінімальна заробітна плата впливає на середній розмір заробітку в країні. Середня заробітна плата в Україні на початок 2020 р. становила 12 264 грн., або 450 долларів на місяць, 20 долларів на день або 2,5 долари за годину. Для порівняння: у сусідній Польщі ці показники становлять відповідно 1 536 долларів, 73 і 9.

Нераціональне використання ресурсу праці проявляється у неповному залученні працездатного населення до процесу створення національного продукту, результатом чого є виникнення безробіття. Безробіття є однією з глобальних макроекономічних проблем сучасного етапу розвитку світової економіки та важливою характеристикою конкурентоспроможності ринку праці. Незайнята робоча сила означає неповне використання економічного потенціалу суспільства, прямі економічні втрати. Безробіття призводить до прямого падіння раніше досягнутого рівня життя. Допомога по безробіттю завжди є меншою, ніж заробітна плата, і має тимчасовий характер. Зростання безробіття

знижує купівельний, інвестиційний попит, скорочує обсяги заощаджень у населення.

За даними МОП, у 2019 р. понад 192 млн людей у світі не мали роботи, а 1,4 млрд осіб змушені працювати на погано оплачуваних роботах без соціального захисту. Середній рівень безробіття у світі – 5,6%. Найвищий його рівень – 11,7% – зафіксовано у країнах Північної Африки. Кількість людей, що не мають роботи, там становить близько 8,7 млн осіб. Проте існують країни, де рівень безробіття є надзвичайно високим. Це, як правило, країни з низьким рівнем розвитку економіки, низьким ступенем грамотності населення, де переважає натуральне господарство та нерозвинута промисловість. Лідерами серед таких країн є: Зімбабве, де рівень безробіття досягає 95%, Демократична Республіка Конго – 53%, Туркменістан – 60%, Буркіна-Фасо – 77%, Ліберія – 90%.

На кінець 2019 р. в Україні безробітне населення становило 1 486,9 тис осіб (при цьому лише 338 тис зареєстрованих безробітних), а рівень безробіття становив 8,6% (проти 9,1% у 2018 р.) [3].

Існує багато проблем щодо статистики безробіття в Україні, які не дають змоги об'єктивно оцінювати реальний його рівень в Україні: неможливо врахувати осіб, які не стоять на обліку в службі зайнятості; статистика не враховує часткову зайнятість; неправдива інформація з боку безробітних; велика кількість працівників працює без офіційного оформлення; не включаються до складу безробітні селяни.

Існування безробіття в економічній системі сприяє підвищенню соціальної цінності робочого місця, зростанню соціальної значимості праці, посиленню конкуренції на ринку праці між працівниками, стимулює бажання працівників самовдосконалюватися та поглиблювати свої знання, сприяє підвищенню інтенсивності і продуктивності праці. Водночас безробіття призводить до значних негативних наслідків: зменшення фактичного валового внутрішнього продукту (за оцінками експертів, збільшення безробіття на 1% призводить до втрати майже 2,5% обсягу річної продукції, тобто суспільство втрачає значний обсяг недовироблених товарів і послуг); скорочення податкових надходжень до бюджету та зростання витрат на виплати допомоги безробітним; зниження трудової активності; падіння життєвого рівня населення та поглиблення соціальної диференціації; посилення соціальної напруги та загострення криміногенної ситуації, внаслідок зростання кількості психічних захворювань, злочинів та самогубств. За тривалого безробіття працівник утрачає кваліфікацію, а одержання нової кваліфікації й адаптація до нових умов часто протікають для нього болісно.

У нинішніх умовах поглиблення процесів глобалізації та європейської інтеграції, запровадження безвізового режиму мільйони співгромадян намагаються поліпшити своє фінансове становище і реалізувати кар'єрні очікування в інших країнах. Україна на міжнародних ринках відіграє провідну роль у процесах масової міграції та виступає переважно як дер-

жава – експортер робочої сили, або міграційний донор. За даними Центру економічної стратегії, близько 16% працездатного населення України є трудовими мігрантами. Варто врахувати, що загальною тенденцією української міграції зараз є її «циркулярний» характер: громадяни заробляють за кордоном гроші і повертаються, щоб витратити їх удома. Тому одночасно за кордоном перебувають не всі 4–5 млн трудових мігрантів, а близько 2–3 млн осіб. Міграція робочої сили є чинником зменшення бідності, напруги на ринку праці, джерелом значних валютних надходжень, але водночас несе ризики втрати частини необхідного для розвитку країни трудового та інтелектуального потенціалу. Трудова міграція не сприяє наповненню пенсійного і соціального фондів через відсутність відрахувань від заробітної плати заробітчан.

Пріоритетними напрямками державної політики, спрямованої на поліпшення використання ресурсу праці в Україні, повинні бути:

- удосконалення нормативно-правового регулювання та приведення трудового законодавства України у відповідність до міжнародних норм і стандартів;
- розроблення активної державної соціально-економічної політики, спрямованої на залучення молоді та випускників вищих навчальних закладів до потенційного ринку праці;
- забезпечення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу, поліпшення інвестиційного клімату в країні з метою створення нових робочих місць;
- забезпечення розвитку інфраструктури та збільшення кількості переробних підприємств на селі з метою подолання сільського безробіття;
- оновлення та підвищення технічного рівня робочих місць, активізація інноваційної зайнятості;
- удосконалення податкового законодавства з питань працевлаштування, легалізація тіньової зайнятості шляхом значного підвищення штрафів та посилення відповідальності за порушення трудового законодавства;
- створення умов для підвищення економічної активності населення;

– прогнозування обсягу і структури попиту та позиції на ринку праці, забезпечення збалансованості ринку освітніх послуг і ринку праці;

– зростання рівня оплати праці та вдосконалення системи оплати праці з метою відродження основних функцій заробітної плати;

– збільшення попиту на робочу силу як із боку приватного, так і з боку державного сектору економіки, залучення безробітних до виконання оплачуваних громадських робіт;

– надання державою субсидій на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів із метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних фахівців;

– перехід до більш гнучких, функціонально індивідуалізованих і нестандартних форм зайнятості (часткова зайнятість, неповний робочий день чи тиждень, короткострокові контракти, домашній офіс тощо);

– здійснення комплексної оцінки міграційних потоків із метою зменшення масштабів трудової міграції та надання працездатному населенню можливості реалізувати свої здібності на вітчизняному ринку праці.

**Висновки.** Проведений аналіз функціонування національного ринку праці за останні роки дає підстави стверджувати про неефективне та нераціональне використання ресурсу праці в Україні. Про це свідчать демографічна криза, від’ємний природний приріст населення, наявність диспропорції між попитом на робочу силу та її пропозицією, неузгодженість ринку праці з ринком освітніх послуг, зниження економічної активності та рівня зайнятості працездатного населення, трудова бідність та зниження реальної заробітної плати, розшарування населення на соціально вразливі групи, активізація трудової міграції, зниження якості трудового потенціалу та мотивації до продуктивної діяльності. Отже, сучасну кризову ситуацію у сфері використання ресурсу праці в Україні можна виправити завдяки виваженій політиці держави, спрямованій на реалізацію низки заходів, націлених на підвищення рівня зайнятості в країні.

#### Список літератури:

1. Порівнюємо дані перепису населення України 2020 та 2001 років. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2020/01/23/infografika/suspilstvo/porivnyuemo-dani-perepysu-naselennya-ukrayiny-2020-2001-rokiv> (дата звернення: 23.04.2020).
2. Список країн за природним приростом населення. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_країн\\_за\\_природним\\_приростом\\_населення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_природним_приростом_населення) (дата звернення: 23.04.2020).
3. Безробіття в Україні 2020. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 23.04.2020).
4. У Пенсійному фонді назвали кількість пенсіонерів в Україні та середній розмір виплат. URL : <https://hromadske.ua/posts/u-pensijnomu-fondi-navali-kilkist-pensioneriv-v-ukrayini-ta-rozmir-serednoyi-viplati> (дата звернення: 23.04.2020).
5. Список мінімального розміру оплати праці за країною. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_мінімального\\_розміру\\_оплати\\_праці\\_за\\_країною](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_мінімального_розміру_оплати_праці_за_країною) (дата звернення: 23.04.2020).

#### References:

1. Compare the census data of Ukraine 2020 and 2001 [Porivniuiemo dani perepysu naselennia Ukrainy 2020 ta 2001rokiv]. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2020/01/23/infografika/suspilstvo/porivnyuemo-dani-perepysu-naselennya-ukrayiny-2020-2001-rokiv> (accessed 23.04.2020).

2. List of countries by natural population [Spysok krain za pryrodnyum pryrostom naseleunia]. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_країн\\_за\\_природним\\_приростомнаселення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_природним_приростомнаселення) (accessed 23.04.2020).

3. Unemployment in Ukraine 2020 [Bezrobittia v Ukraini 2020]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (accessed 23.04.2020).

4. The Pension Fund named the number of pensioners in Ukraine and the average size of payments [U Pensiinomu fondi nazvaly kilkist pensioneriv v Ukraini ta serednii rozmir vyplat]. Available at: <https://hromadske.ua/posts/u-pensijnomu-fondi-navali-kilkist-pensioneriv-v-ukrayini-ta-rozmir-serednoyi-viplati> (accessed 23.04.2020).

5. List of minimum wage by country [Spysok minimalnoho rozmiru oplaty pratsi za krainoiu]. Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_мінімального\\_розміру\\_оплати\\_праці\\_за\\_країною](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_мінімального_розміру_оплати_праці_за_країною) (accessed 23.04.2020).

### ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО РЕСУРСА В УКРАИНЕ

*Статья посвящена актуальным вопросам использования трудового ресурса в экономической системе. Количество и качество трудовых ресурсов влияют на уровень производства продукции, объем валового внутреннего продукта, темпы экономического роста, степень удовлетворения человеческих потребностей, благосостояние населения страны. Проанализирована сложная ситуация на рынке труда Украины и причины, которые ее вызывают. В частности, рассмотрены динамика численности населения страны, уровень безработицы, экономическая активность населения, уровень оплаты труда, миграция рабочей силы. Осуществлены международные сопоставления основных показателей на рынке труда Украины и других стран. Определены последствия безработицы для национальной экономики. Выделены негативные моменты и ряд важных проблем, к которым приводит безработица. Определены направления действий правительства, которые должны быть нацелены на уменьшение уровня безработицы в нашей стране, создание благоприятных условий для увеличения количества трудоустроенного населения и превращения национального человеческого ресурса в основной источник экономического роста в Украине.*

**Ключевые слова:** трудовой ресурс, рабочая сила, естественная безработица, циклическая безработица, уровень безработицы, полная занятость, минимальная заработная плата, демографическая ситуация, рынок труда.

### PROBLEMS OF USING THE LABOR RESOURCE IN UKRAINE

*The article deals with topical issues of using the labor resource in the economic system. The quantity and quality of the resource labor influences the level of production, the volume of gross domestic product, the rate of economic growth, the degree of satisfaction of human needs, the welfare of the population of the country. The difficult situation on the labor market of Ukraine and the reasons that cause it are analyzed. In particular, the population dynamics of the country, the unemployment rate, the economic activity of the population, the level of remuneration, and the migration of labor are considered. It is noted that nowadays labor migration has entered a qualitatively new stage of its formation and has become one of the main factors of socio-economic transformations and development of the national economy. The activation of labor migration has recently been conditioned both by factors of the internal economic development of each individual country and by external factors as well as by objective and subjective factors. The main attention is paid to the study of the problem of increasing the number of labor migrants in Ukraine, which is related to the development of European integration and the introduction of visa-free regime. The author analyzes the difficult economic and demographic situation in Ukraine and the reasons that cause the massive displacement of labor resources from our country abroad. International comparisons of the main indicators on the labor market of Ukraine and other countries have been made. The consequences of unemployment for the national economy have been determined. The negative points and a number of important problems that lead to unemployment are highlighted. The directions of the government's actions, which should be aimed at reducing the unemployment rate in our country, creating favorable conditions for increasing the number of employed people and transforming the national human resource into the main source of economic growth in Ukraine, are outlined. The basic tendencies of the modern labor market in Ukraine are identified, problems are considered and their solutions are proposed.*

**Key words:** labor resource, labor force, natural unemployment, cyclical unemployment, unemployment rate, full employment, minimum wage, demographic situation, labor market.

**Полякова Ю.В.**

доктор економічних наук, доцент,  
Львівський торговельно-економічний університет

**Шайда О.Є.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Новосад З.Г.**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
Львівський торговельно-економічний університет

**Poliakova Juliia, Shaida Oksana**

Lviv Polytechnic National University

**Novosad Zoriana**

Lviv University of Trade and Economics

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ

*Стаття присвячена проведенню оцінювання економічної ефективності діяльності регіональних енергетичних компаній Обленерго в Україні. Розглянуто цілі та результати Енергетичної стратегії України на період до 2030 року. Наголошено на важливості реалізації положень Угоди «Про асоціацію між Україною та ЄС», зокрема статті «Цілі та напрями співпраці України та ЄС в енергетичній сфері», якою передбачено вжиття заходів щодо сприяння енергоефективності та енергозбереженню. Наведено компаративні дані вітчизняної енергетичної галузі та європейських країн. Висвітлено наявні проблеми у розвитку енергетичної сфери України. Застосовано метод DEA-аналізу для розрахунку коефіцієнтів економічної ефективності діяльності енергетичних підприємств регіонів України із використанням основних економічних показників. Окреслено перспективи розвитку енергетичної галузі України.*

**Ключові слова:** енергетична сфера, ефективність, енергетичні підприємства, Енергетична стратегія України, Асоціація між Україною та ЄС.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах зниження енергомосткості економіки та оптимізації енергетичних балансів країн, забезпечення розвитку відновлювальних джерел енергії, пошуку шляхів до розв'язання екологічних проблем перед Україною постає завдання вивчення провідного світового досвіду та його імплементації для розвитку вітчизняного енергетичного ринку. Відповідно до чинних положень міжнародних угод, до яких приєдналася наша країна, вона зобов'язана постійно скорочувати енергоємність національної економіки, сприяти зменшенню негативного впливу на кліматичну систему, стимулювати споживачів до забезпечення високого рівня енергоефективності. За таких динамічно змінних умов глобального середовища трансформуються наявні підходи до оцінювання енергоефективності, які набувають комплексних характеристик та спрямовуються на досягнення тактичних і стратегічних цілей.

З огляду на пріоритетність забезпечення розвитку енергетичної сфери як складника національної економіки України та успішність реалізації Угоди про асо-

ціацію між Україною та ЄС, яка містить положення щодо розвитку енергетичної сфери, зокрема процесів енергоефективності та енергозбереження, актуальним вважаємо оцінювання ефективності діяльності енергетичних підприємств (компаній).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній економічній науці детально висвітлені аспекти, пов'язані із розвитком вітчизняної енергетичної сфери, зокрема стратегічні пріоритети розвитку в контексті реформування галузі, шляхи модернізації наявної енергетичної інфраструктури, стимулювання енергетичної безпеки та забезпечення сталого розвитку, напрями співробітництва із міжнародним енергетичними організаціями. Зазначеним питанням приділяли увагу такі вчені, як І. Беззуб, Б. Данилишин, І. Гайдучський, Н. Гаращенко, А. Завербний, Ю. Костін, П. Курмаєв, В. Омельченко, Н. Рекова та ін.

Проте в більшості сучасних публікацій автори не завжди приділяють належну увагу розгляду питань оцінювання ефективності діяльності підприємств енергетичної сфери, що ускладнює їхню адаптованість до реальних умов функціонування та гальмує процес



імплементатії найкращих практик, що довели свою раціональність в іноземних країнах.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у використанні економіко-математичного інструментарію для проведення оцінювання економічної ефективності діяльності регіональних енергетичних компаній Обленерго в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Чинна Угода «Про асоціацію між Україною та ЄС», що заклала правову основу для проведення системних реформ у різних сферах, включає статтю 388 «Цілі та напрями співпраці України та ЄС в енергетичній сфері», якою передбачено вжиття заходів щодо сприяння енергоефективності та енергозбереженню, розвитку та підтримки відновлювальної енергетики, наближення вітчизняного законодавства в енергетичній сфері до норм ЄС, науково-технічного співробітництва та обміну інформацією з метою удосконалення технологій у сфері виробництва, транспортування і споживання енергії [1].

Слід зазначити, що окремі положення енергетичного співробітництва пов'язані із іншими сферами, такими як промислова політика, технічне регулювання, сталий розвиток тощо. Важливість та пріоритетність досягнення національної економікою наведених вимог особливо актуалізується у контексті європейської інтеграції нашої країни та виконання відповідних директив ЄС. На регіональному рівні першочерговими кроками у напрямі реалізації поставлених завдань вважаємо оцінку ефективності діяльності підприємств енергетичної галузі.

Цілями Енергетичної стратегії України на період до 2030 року визначено [2]: створення умов для надійного та якісного задоволення попиту на енергетичні продукти на основі економічної обґрунтованості за найменших сукупних витрат; підвищення енергетичної безпеки держави і ефективності споживання та використання енергетичних продуктів; зменшення

техногенного навантаження на навколишнє середовище і забезпечення цивільного захисту у сфері техногенної безпеки паливно-енергетичного комплексу. Реалізація стратегії дасть змогу задовольнити попит на електроенергію, запровадити комплексні програми енергоефективності, залучити інвестиції для реформування галузі.

Б. Данилишин зазначає, що ухвалення багатьох актів у сферах енергоефективності та енергозбереження, включно із державними, регіональними та відомчими програмами, не сприяло підвищенню енергоефективності, економіка України продовжує перебувати серед світових лідерів за енерговитратністю, зокрема обсяг енергії, який використовується в країні для виробництва одиниці товарів і послуг (тобто на одиницю ВВП), перевищує світовий показник удвічі, середнє значення для ЄС – у 3,8 раза [3].

У глобальному середовищі низьковуглецевого розвитку Україна перебуває в парадоксальній ситуації. З одного боку, вона належить до групи країн світу, які мають дуже високі енергоємність та вуглецеємність економіки, високий рівень споживання енергоносіїв та залежність від їх імпорту. З іншого боку, вона позиціонується серед країн світу з дуже низьким рівнем енергоконверсії та розвитку відновлювальної енергетики за наявності достатніх можливостей для цього [4, с. 402].

Важливість розвитку галузі пов'язується із зростанням попиту на електроенергію, яку потребують як промисловість, сільське господарство, транспорт, так і сфера послуг та побутове споживання. Проте, як уже зазначалося, електроємність ВВП України перевищує аналогічний показник європейських країн.

Важливо з'ясувати, наскільки ефективною є діяльність Обленерго регіонів України з погляду співвідношення вкладених у виробництво електроенергії ресурсів та реалізованої виробленої продукції та отриманого чистого прибутку як результуючого показника. Вхідні дані для проведення дослідження наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Статистичні дані з річних звітів за 2019 р. енергетичних підприємств 12 областей України (доступні з 01.05.2020 р.)

№	Енергетичне підприємство	Чистий прибуток (тис. грн.)	Власний капітал (тис. грн.)	Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн.)
1	ПрАТ «Волиньобленерго»	14160	1589532	996563
2	АТ «Житомиробленерго»	31910	6691199	2247767
3	ПАТ «Запоріжжяобленерго»	672	357555	2672784
4	ПрАТ «Львівобленерго»	23822	12170153	3477070
5	АТ «Миколаївобленерго»	23837	357911	1623130
6	АТ «Одесаобленерго»	-14453 (збиток)	3191452	9852443
7	АТ «Полтаваобленерго»	75003	900687	8540397
8	ПрАТ «Рівнеобленерго»	161253	1592275	1450127
9	АТ «Сумиобленерго»	71512	1015463	1336846
10	АТ «Харківобленерго»	1139	3833503	3641802
11	АТ «Херсонобленерго»	-71340	4352290	1418337
12	АТ «Чернівціобленерго»	-178078	1937467	1271592

Складено за даними статистичної звітності Обленерго.

Таблиця 2

**Коефіцієнти економічної ефективності Обленерго окремих регіонів України**

Енергетичне підприємство	Коефіцієнт економічної ефективності
ПрАТ «Рівнеобленерго»	1,00
АТ «Полтаваобленерго»	1,22
АТ «Сумиобленерго»	1,44
АТ «Миколаївобленерго»	1,52
ПрАТ «Волиньобленерго»	7,83
АТ «Житомиробленерго»	7,83
ПрАТ «Львівобленерго»	16,23
ПАТ «Запоріжжяобленерго»	53,88
АТ «Харківобленерго»	340,85

У роботі нами було застосовано метод DEA-аналізу, який дав можливість для Обленерго кожного регіону розрахувати коефіцієнт економічної ефективності.

DEA-аналіз ґрунтується на використанні основного постулату ринкової економіки – кривої виробничих можливостей, яка відображає максимальну ефективність використання виробничих ресурсів, що визначається максимально можливим обсягом випуску товарів і послуг за наявних технологій та доступних ресурсів. Звідси алгоритм визначення ефективності полягає у побудові відповідної кривої виробничих можливостей та розташуванні досліджуваних об'єктів відносно неї.

Ефективність можна оцінювати за випуском продукції, шляхом побудови output-орієнтованої моделі та з використанням ресурсів – input-орієнтованої моделі. При цьому під ефективністю розуміють відношення сукупності значень вхідних параметрів до сукупності значень вихідних параметрів. Значення показника ефективності змінюється в межах від 0 до 1. Відповідно, об'єкт зі значенням показника, близьким до 1, раціонально використовує ресурси, працює на повну потужність і є ефективним. Ця технологія може використовуватися для аналізу як галузей економіки, регіонів, великих компаній, так і підприємств.

У нашому дослідженні як вхідні змінні ми використали показники величини власного капіталу та надходжень від реалізації продукції, вихідною змінною слугував показник чистого прибутку. Програмна реалізація DEA-аналізу була здійснена за допомогою пакета прикладних програм On Front. У результаті побудови

outputinput-орієнтованої моделі нами було розраховано коефіцієнти економічної ефективності, значення яких наведені у табл. 2.

Як бачимо, для АТ «Рівнеобленерго» значення коефіцієнта ефективності дорівнює одиниці, що свідчить про ефективність його економічної діяльності. Всім іншим обленерго для того, щоб покращити економічну ефективність діяльності, необхідно оптимізувати витрати відповідно до обсягів продукції, яку вони реалізують. Бачимо з табл. 1, що найменш ефективною є діяльність ПрАТ «Харківобленерго».

Перспективи розвитку української енергетики В. Омельченко пов'язує із забезпеченням повної енергетичної безпеки, зниженням енергоемності ВВП та створенням конкурентних прозорих ринків виключно в інтересах споживача [5].

Розвиток енергетичної галузі передбачає інвестування у модернізацію енергетичної інфраструктури; оновлення оборотних активів, які призначені для виробничого використання (реалізації чи споживання), що дає змогу збільшувати маневреність підприємства під час досягнення визначених цілей; поповнення основного капіталу як довгострокового основного фонду компанії за допомогою внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Зміни у самій енергетичній галузі також зумовлюють необхідність трансформації структури вітчизняної економіки, спрямованої на зниження енерговитратності виробничих процесів. Вагомості набуває пропагування на державному рівні досягнень у напрямі реалізації Енергетичної стратегії та імплементації стандартів ЄС в енергетичній галузі.

**Висновки.** Аналіз ефективності діяльності підприємств енергетичної сфери набуває актуальності у зв'язку із необхідністю забезпечення процесів енергозбереження та енергоефективності, а також реалізації цілей Енергетичної стратегії України і статті 388 «Цілі та напрями співпраці України та ЄС в енергетичній сфері» Угоди «Про асоціацію між Україною та ЄС». Оцінювання ефективності діяльності вітчизняних обленерго за допомогою методу DEA-аналізу на основі основних економічних показників показало загальний недостатній рівень ефективності їхньої діяльності, що обґрунтовує важливість оптимізації витрат відповідно до обсягів продукції, яку вони реалізують.

**Список літератури:**

1. Угода Про Асоціацію між Україною та ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-ro-asociasuyi> (дата звернення: 28.04.2020).
2. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13> (дата звернення: 20.04.2020).
3. Данилишин Б. Шанс для енергоефективності. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/02/14/645268> (дата звернення: 11.04.2020).
4. Гайдуцький І. П. Системи та механізми мотивації низьковуглецевого розвитку: теорія, методологія, практика: монографія. К.: ТОВ «ДКС центр», 2018. 560 с.
5. Омельченко В. Як енергетика стане драйвером розвитку української економіки. URL: <http://razumkov.org.ua/statti/yak-energetyka-stane-draiverom-rozvytku-ukrainskoi-ekonomiky> (дата звернення: 10.04.2020).

### References:

1. Uhoda "Pro Asotsatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS" [Agreement on the Association between Ukraine and EU]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu> (accessed: 28.04.2020).
2. Enerhetychna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku. [Ukraine's energy strategy for the period until 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13> (accessed: 20.04.2020).
3. Danylyshyn B. Shans dlia enerhoefektyvnosti [A chance for energy efficiency]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/02/14/645268> (accessed: 11.04.2020).
4. Haidutskyi I. P. (2018). Systemy ta mekhanizmy motyvatsii nyzkovuhletsevoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Systems and mechanisms of low-carbon development motivation: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: TOV "DKS tsentr", 560 p.
5. Omelchenko V. Yak enerhetyka stane draiverom rozvytku ukrainskoi ekonomiky [How energy will become a driver of development of the Ukrainian economy]. Available at: <http://razumkov.org.ua/statti/yak-energetyka-stane-draiverom-rozvytku-ukrainskoi-ekonomiky> (accessed: 10.04.2020).

### СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СФЕРЫ

*Статья посвящена проведению оценки экономической эффективности деятельности региональных энергетических компаний Облэнерго в Украине. Рассмотрены цели и результаты Энергетической стратегии Украины на период до 2030 года. Подчеркнута важность реализации положений Соглашения «Об ассоциации между Украиной и ЕС», в частности статьи «Цели и направления сотрудничества Украины и ЕС в энергетической сфере», предусматривающей принятие мер по содействию энергоэффективности и энергосбережению. Приведены компаративные данные отечественной энергетической отрасли в сравнении с европейскими странами. Освещены существующие проблемы в развитии энергетической сферы Украины. Применен метод DEA-анализа для расчета коэффициентов экономической эффективности деятельности энергетических предприятий регионов Украины на основе использования основных экономических показателей. Определены перспективы развития энергетической отрасли Украины.*

**Ключевые слова:** энергетическая сфера, эффективность, энергетические предприятия, Энергетическая стратегия Украины, Ассоциация между Украиной и ЕС.

### MODERN APPROACHES TO EVALUATING EFFICIENCY OF ENERGY ENTERPRISES

*The article is devoted to the evaluation of economic efficiency of the regional energy companies Oblenergo in Ukraine at the present stage of their development. A careful consideration is given to the goals of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2030, the implementation of which will meet the demand for electricity, introduce comprehensive energy efficiency programs, and attract investments to reform the industry. The authors emphasise the importance of implementing the provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU, in particular the article "Objectives and directions of cooperation between Ukraine and the EU in the energy sector", which provides for measures to promote energy efficiency and energy preservation. Comparative data of the domestic energy industry and European countries are given. The existing problems in the development of the energy sector of Ukraine are highlighted. It is noted that the economy of Ukraine continues to be among the world leaders in energy consumption. The importance of development of the energy sector is substantiated to meet the needs of other spheres like industry, agriculture, transport, services and household consumption. The DEA analysis method with the help of the On Front application software package was applied to calculate the coefficients of economic efficiency of energy enterprises in the regions of Ukraine using the main economic indicators. Indicators of the amount of equity and income from sales were used as input variables; the output variable was the indicator of net profit. The results showed that only for one of the studied objects, "Rivneoblenergo", the value of the efficiency coefficient is equal to one, which indicates the efficiency of its economic activity, at the same time the least effective is the activity of Private Joint-stock Company "Kharkivoblenergo". The vast majority of regional companies Oblenergo need to improve economic efficiency by optimizing costs according to the volume of products they sell. Prospects for the development of Ukraine's energy sector are outlined, primarily in the direction of investing in the modernization of the energy infrastructure.*

**Key words:** energy sphere, efficiency, energy enterprises, Energy Strategy of Ukraine, Association Agreement between Ukraine and the EU.

**Саковська О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2676-6170>

**Sakovska Olena**

Uman National University of Horticulture

## СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*У статті проаналізовано стан, специфіку та перспективи розвитку сільськогосподарських кооперативів Черкащини. Зазначено, що за сучасних економічних умов об'єднання товаровиробників на умовах кооперації набуває особливої актуальності. Встановлено, що основними цілями розвитку сільськогосподарської кооперації на території Черкащини є створення сприятливих соціально-економічних умов для розвитку інфраструктури села, удосконалення системи заготівлі продукції, переробки сільськогосподарської продукції. Встановлено, що в області здійснюється комплексний підхід до розвитку кооперації, який включає державні, організаційні, фінансові механізми та об'єднання зусиль всіх рівнів влади. Окреслено принципові засади розвитку сільськогосподарських кооперативів на території Черкаської області. Розроблено систему управління розвитком кооперації на регіональному рівні. Визначено ключові заходи державної підтримки сільськогосподарської кооперації в області та досліджено шляхи їх реалізації. Вказано, що результатом застосування комплексних заходів державної та регіональної підтримки сільськогосподарської кооперації має стати підвищення рівня довіри сільського населення до кооперативних форм господарювання.*

**Ключові слова:** кооператив, сільське господарство, сільська територія, регіон, держава, розвиток.

**Постановка проблеми.** Сільськогосподарська кооперація є однією з ключових складових частин забезпечення продовольчої безпеки України та відіграє значну роль у зміцненні економічного потенціалу регіону, поліпшенні умов господарювання та створенні стимулів для зростання товарної продукції.

Кооперативні підприємства становлять основу розвитку сільських територій та відіграють провідну роль не тільки у прискоренні темпів росту агропромислового комплексу, а й у вирішенні найважливіших соціальних завдань села: забезпечують зайнятість сільського населення; сприяють збереженню традиційного способу життя; є джерелом наповнення місцевих бюджетів. Тому одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки України є відродження та сталий розвиток системи сільськогосподарської кооперації. Вказаний аспект зумовлює актуальність статті, окреслює мету та завдання дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ідеї кооперації були предметом дослідження багатьох вчених, зокрема слід виділити праці А. Арсьонової [2], В. Зіновчука В. [3], К. Кучерявої [4]. Свої праці вирішенню проблемних питань зі створення, розвитку та організації діяльності кооперативів присвятили: Ю. Лузан [7], М. Малік [1; 7], В. Русан [8],

О. Собкевич [8], Ю. Ушкаренко [13], А. Чмут [13], О. Шпикуляк [1, 13, 14], А. Юрченко [8] та інші. У працях згаданих авторів розглядаються деякі аспекти розвитку та формування сільськогосподарської кооперації, зокрема: використання земельних ресурсів з метою розвитку сільськогосподарських кооперативів, чинники та процеси розвитку кооперації тощо. Водночас питання вивчення основних принципів інноваційного розвитку та підтримки кооперативного руху на рівні окремих територій нині є малодослідженими, а тому зумовлюють тематику та напрям дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Мета роботи полягає в аналізі стану та визначенні ключових принципів розвитку сільськогосподарських кооперативів Черкащини.

Зважаючи на мету статті, головним завданням дослідження є визначення принципових засад розвитку сільськогосподарських кооперативів на території Черкаської області.

Об'єктом дослідження є державна та організаційно-економічна система розвитку сільськогосподарських кооперативів Черкащини.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розвитку сільськогосподарської кооперації.



У процесі дослідження для визначення ключових принципів розвитку, ролі та місця сільськогосподарської кооперації у секторі сільського господарства Черкаської області було використано такі методи: економіко-статистичний, аналітичний, абстрактно-логічний, монографічний, а також відповідні їм прийоми. Вивчено зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку сільськогосподарської кооперації, проаналізовано діючу систему розвитку кооперації в регіоні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасних умовах об'єднання товаровиробників в умовах кооперації набуває особливої актуальності.

Кооперація відкриває для невеликих сільськогосподарських підприємств можливість нарощувати виробництво власної продукції, отримувати допомогу від держави під час купівлі техніки, здійснювати обробку землі інноваційними техніко-технологічними методами та засобами, розширювати ринки збуту та реалізації продукції тощо [1, с. 74]. У підсумку це впливає на підвищення доходів і рівня життя людей, слугує важливим фактором забезпечення зайнятості населення, розвитку сільськогосподарських територій і вирішення нагальних соціальних проблем. Одними із причин поглиблення проблем розвитку сільського господарства є недостатнє бюджетне фінансування, низька участь держави у регулюванні аграрного ринку та його нерозвинена інфраструктура [2].

Недостатня ефективність роботи сільськогосподарських кооперативів пов'язана як із низьким рівнем державної підтримки, так і з відсутністю зацікавленості у створенні кооперативів самими сільськогосподарськими товаровиробниками [3, с. 46]. Вирішення питання розвитку сільського господарства можливе за умови підтримки розвитку мережі кооперативів як важливого соціально-економічного чинника підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва на обласному, районному рівнях, а також шляхом залучення інвестицій, що сприятиме активному розвитку сільських територій та підвищенню рівня і якості життя сільського населення загалом [4, с. 35].

Сільськогосподарська кооперація покликана стати одним з основних інтеграційних інструментів аграрного сектору Черкаської області. Агропромисловий комплекс Черкащини є одним із системоутворюючих секторів економіки області, що формує агропродовольчий ринок, продовольчу і економічну безпеку регіону. У січні-червні 2019 р. індекс виробництва валової продукції сільського господарства по всіх категоріях господарств сягнув 104,5%. Це – 9 місце поміж усіх областей (по Україні – 105,8%), зокрема в сільгосппідприємствах – 106,6% [5].

Цілями розвитку сільськогосподарської кооперації на території Черкащини є: створення сприятливих соціально-економічних умов для розвитку інфраструктури села, удосконалення системи заготівлі продукції, переробки сільськогосподарської продукції. Станом на 30 січня 2019 р. в Черкаській області зареєстровано 128 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Найбільше зареєстровано багатофункціональних кооперативів – 78. Ще 21 – заготівельно-збутових, 9 – переробних та 20 – іншої спрямованості. Лише 2018 р. на Черкащині створили 17 кооперативів [5].

Розвиток кооперативного руху на Черкащині залишається серед пріоритетних та є напрямом реалізації Стратегії розвитку-2020. За першу половину 2019 р. в області розпочали свою діяльність більше 10 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Це переважно універсальні, які спеціалізуються на наданні членам кооперативу послуг з обробітку земельних ділянок, транспортних, заготівельних та інших. Крім того, основний напрямок фінансової підтримки спрямовано на створення нових та підтримку діючих молочно-чарських кооперативів. Об'єднання у такі кооперативи дасть можливість отримати суттєву державну допомогу на відшкодування закупленого обладнання за державними програмами. Найбільше створено кооперативів у Черкаському (19) та Лисянському (13) районах. Ще по 11 кооперативів діє на Катеринопільщині, Монастирищині та Смілянщині [6].

Процес розвитку системи кооперації в Україні йде шляхом формування багаторівневої і відкритої системи [7, с. 5]. При інтенсивному розвитку цього процесу у сфері сільського господарства створюється багаторівнева система, що виходить за її межі і проникає в інші галузі – переробки, торгівлі, виробничого сервісу, поставок ресурсів для сільгоспвиробників. Як будь-який бізнес-проект, кооператив вимагає від кожного учасника готовності вкладатися в майбутній успіх, зокрема робити фінансові інвестиції [8].

Збільшенню числа сільськогосподарських кооперативів в області сприяє ефективно діюча трирівнева система управління розвитком кооперації «область – район – село (або ОТГ – об'єднана територіальна громада)» і активна робота інститутів розвитку кооперації (рис. 1).

В області здійснюється комплексний підхід до розвитку кооперації, який включає організаційні, фінансові механізми та об'єднання зусиль всіх рівнів влади. Створена в Черкаській області комплексна система розвитку кооперації спрямована на розвиток сільських територій і передбачає:

- забезпечення зайнятості сільського населення шляхом залучення особистих підсобних господарств у товарне виробництво;

- поліпшення якості життя сільського населення через підвищення прибутковості шляхом участі в кооперативній діяльності.

У кожному селі чи ОТГ визначено відповідальних координаторів, в основному це очільники сіл (голови ОТГ), а в районі організовано координаційні центри. Інституціями з успіху розвитку кооперації в області стали регіональний фонд підтримки підприємництва по Черкаській області, Фонд підтримки кооперативів, районні Центри розвитку кооперативів.

Прикладом підтримки системи кооперації на регіональному рівні є реалізація проекту «Створення регіонального навчально-практичного центру розвитку

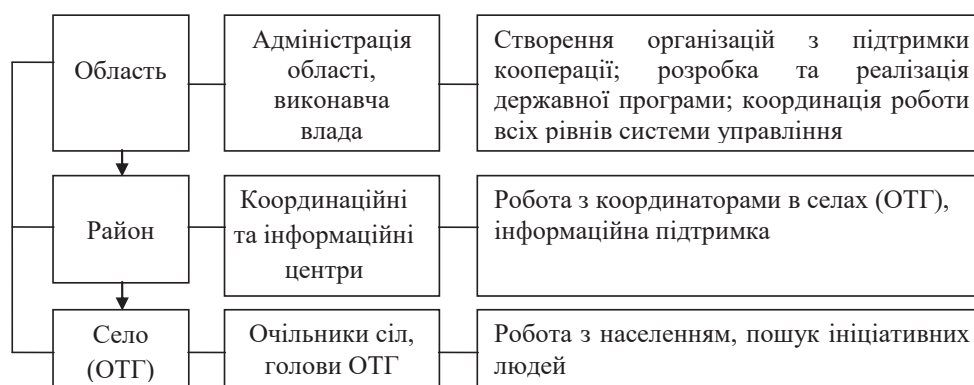


Рис. 1. Система управління розвитком кооперації на регіональному рівні

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

багатофункціональних кооперативів», фінансування якого підтримується Європейським Союзом у рамках програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». Вартість проекту – 617137,30 євро. Внесок ЄС – 79,97% від загальної вартості проекту – становить 491925,30 євро. Співфінансування від Черкаської обласної ради (за рахунок коштів місцевих бюджетів) – близько 20% та становить 123212,0 євро. Проект стартував у січні 2015 р. (термін 30 місяців). Партнери проекту – Черкаська обласна рада та Ресурсний центр АНГО.

Проектом передбачено створення комунального підприємства «Регіональний навчально-практичний центр розвитку багатофункціональних кооперативів». Першочерговою ціллю Центру розвитку стало розведення племінного поголів'я кролів з послідуючою передачею сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам з метою поширення в області кооперативного руху та збільшення робочих місць на селі.

У Центрі розвитку новостворені та діючі кооперативи можуть отримувати юридичний, ветеринарний, зоотехнічний, бухгалтерський, управлінський та інший супровід своєї господарської діяльності. Це дасть можливість додатково залучити кошти у розвиток сільських територій регіону, створити нові робочі місця, підвищити рівень доходів сімей – членів кооперативу, підвищити рівень якості та асортимент продукції місцевого виробництва, покращити соціально-економічну ситуацію в області.

Функціонування Центру розвитку спрямовано на:

- методичну та консультативну підтримку діючих та потенційних членів кооперативів;
- навчання та стажування діючих та потенційних членів кооперативів щодо передачі ефективних методів господарювання та управлінських навичок;
- матеріальну підтримку діючих кооперативів, які планують диверсифікувати свою діяльність, та ініціативних груп, що планують створити нові види кооперативів, шляхом передачі їм в користування обладнання, селекційного матеріалу тощо;
- використання найкращого вітчизняного і зарубіжного досвіду функціонування кооперативів;

- розширення можливостей для розвитку кооперативного руху шляхом проведення спеціалізованих семінарів, науково-практичних конференцій тощо;

- об'єднання та консолідацію сил та кооперативів області навколо створення належних умов для підвищення добробуту сільського населення та розвитку сприятливих можливостей сільських громад.

Також Проектом проводяться навчання, так, зокрема вже проведено 20 інформаційних семінарів для 400 осіб; навчальних семінарів (стажування) для 200 осіб; прес-тур для журналістів та інші заходи. У результаті реалізації Проекту планується створити щонайменше 50 нових сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, залучити близько 1000 громадян до господарської діяльності та працевлаштувати близько 300 осіб на селі. Кооперативи отримують матеріально-технічну підтримку через передачу в користування спеціального обладнання та матеріалів.

Таким чином, на основі реалізації проекту «Створення регіонального навчально-практичного центру розвитку багатофункціональних кооперативів» покращиться соціально-економічна ситуація в сільській місцевості та на продовольчих ринках області за рахунок збільшення якості сільськогосподарської продукції за доступними цінами [9].

У межах обласної програми підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК) Черкащини в обласному бюджеті на 2020 р. передбачено 2 млн грн для їх фінансової підтримки на умовах співфінансування. Ці кошти спрямовано на фінансування на придбання нового обладнання для розширення виробництва чотирьох кооперативів області. Вироблення сирів, розведення биків, скотарство – саме у цих галузях працюють СОКи, яким спрямують кошти на розвиток у межах обласної програми.

Кошти спочатку отримують РДА, звідки їх перенаправлять уже безпосередньо сільськогосподарським кооперативам. Зокрема, Монастирищенській РДА спрямують для фінансової підтримки СОК «Агроселбуд» 210 тис. грн та СОК «Бики Черкащини» майже 721 тис. грн; Смілянській РДА для фінансової підтримки СОК «Сміляночка» – 303 тис. грн; Звениго-

родській РДА для фінансової підтримки СОК «Дружба плюс» – 692 тис. грн. Усіма кооперативами документально обґрунтовано потребу та підтверджено свою готовність освоїти виділені їм кошти на розвиток власної справи.

Єдиний в Україні сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, який діє в селі Цибулів, «Бики Черкащини», у межах програми має намір закупити обладнання загалом на понад 1 млн грн. Насамперед підприємство потребує ваги, молочну кухню й таксі.

Майже 1 млн грн на закупівлю обладнання спрямують до кооперативу з виробництва сирів «Дружба», що у селі Неморож Звенигородського району. Кооператив спеціалізується на виробництві сирів Гауда та Рікотта, масла, м'яких сирів, маскарпоне під торговою маркою «Family cheese». Продукція кооперативу сертифікована за європейськими стандартами. Реалізують її здебільшого у Вінницькій, Одеській областях. Нині працюють над тим, аби вийти на торговельні майданчики Черкас. За день кооператив може перебити до тонни молока. Придбавши ж нове обладнання, кооператив матиме змогу збільшити ці потужності до 3–4 тонн. Це ж сприятиме і збільшенню робочих місць у кооперативі.

На розвиток ще одного молочарського кооперативу зі Смілянщини «Сміляночка» планується спрямувати 435 тис. грн.

Також у межах обласної програми розвитку кооперативного руху на селі 300 тис. грн виділено кооперативу «Агроселбуд» для придбання пресу для сої. Ним вироблятимуть соєвий шрот для відгодівлі свиней. Користуватимуться цією продукцією всі 18 домогосподарств, тобто понад 40 осіб, які є членами кооперативу. Кооператив «Агроселбуд», окрім відгодівлі тварин, допомагає членам кооперативу з оранкою й іншими польовими роботами. Необхідна техніка для цього у підприємства є [10].

22 квітня 2020 р. Уряд ухвалив постанову КМУ № 106 «Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств». Цією Постановою удосконалюється механізм державної підтримки й кооперативним підприємствам. Зокрема, державна підтримка кооперативам буде реалізуватися за такими напрямками, як:

1) часткова компенсація витрат, пов'язаних із наданням дорадчих послуг;

2) відшкодування сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам 70% вартості (без ПДВ) як на придбання техніки та обладнання, так і на повернення профінансованих за рахунок банківського кредиту коштів;

3) фінансова підтримка для придбання вітчизняного обладнання для виробництва, збирання, зберігання, переробки, визначення якості, сортування та фасування сільськогосподарської продукції та техніки для її транспортування.

Прийнята постанова розширить доступ сільськогосподарських кооперативів до державних фінансових

ресурсів і створить умови для збільшення не менш ніж на 10 одиниць кількості кооперативів із переробки сільськогосподарської продукції [11].

В Україні у 2019 р. за програмою підтримки фермерських господарств та кооперативів було витрачено бюджетних коштів в сумі 416,9 млн грн, якими скористалося близько 10 тис. фермерів та 2 сільгоспокооперативи [12]. Слід зазначити, що заходи державної підтримки сільськогосподарської кооперації охоплюють усі напрями – від реєстрації до організації збуту продукції. Для кооперативів немає обмежень, вони можуть скористатися одночасно всіма видами субсидій, в тому числі на:

– формування багаторівневої системи кооперації, спрямованої на залучення нових членів у сільськогосподарські кредитні кооперативи, створення кооперативів другого рівня;

– підтримання фінансової стабільності кооперативів (відшкодування витрат на проведення ревізій, обслуговування розрахункового рахунку кооперативу в банках);

– будівництво, реконструкцію та модернізацію виробничих, складських будівель, приміщень, споруд із виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції;

– придбання обладнання, транспортних засобів, техніки і машин;

– технологічний супровід кооперативних ринків, установку нестационарних торгових об'єктів для організації сільськогосподарських ярмарків;

– брендування кооперативної продукції.

Окрім державної підтримки, для кооперативів Черкащини передбачено податкові пільги, які забезпечують фінансово-економічну стабільність кооперативів, у тому числі:

– податкові пільги сільськогосподарським кооперативам, які займаються виробництвом харчової продукції та застосовують спрощену систему оподаткування;

– податкові пільги індивідуальним підприємцям – членам сільськогосподарських споживчих кооперативів, які використовують патентну систему оподаткування (в частині диференціації потенційно можливого розміру до отримання річного доходу за видами діяльності і ін.);

– податкові пільги кооперативам з податку на майно організацій.

Органи державної та виконавчої влади і кооперативи Черкащини працюють над створенням кооперативної торговельної мережі, формуються умови для входу в роздрібну торговельну мережу на основі контрактів, угод, договорів. Продаж кооперативної продукції здійснюють майже 200 підприємств роздрібною торгівлю. Запроваджено практику взаємодії кооперативів із мережевими компаніями. Одним із пріоритетних напрямів політики Черкаської області є залучення населення у виробничі відносини через створення кооперативних підприємств різної спеціалізації [10].

Отже, кооперативний рух може і повинен стати основою сталого розвитку сільських територій.

На нашу думку, успіх розвитку кооперації на Черкащині залежить від таких чинників, як:

- системна підтримка кооперативів (нормативно-правова, фінансова, інституційна, методична, інформаційна, роз'яснювальна, матеріально-технічна);
- створення багаторівневої системи підтримки кооперації;
- міжвідомчий підхід, комбінування ресурсів програм розвитку сільського господарства, малого бізнесу, соціального захисту, підтримки сільської молоді;
- використання адміністративного ресурсу на всіх рівнях: регіон, район, сільські адміністрації, робота з потенційними лідерами і ретельний відбір членів кооперативу;
- комбінування можливостей обслуговуючої і кредитної кооперації для розвитку бізнесу;
- використання кооперування як для підвищення доходів та зайнятості сільського населення (рішення соціальних завдань), так і для розвитку потенціалу середніх і великих сільгосптоваровиробників для виведення їх на новий рівень;
- підтримка товаровиробника одночасно з розширенням каналів для збуту продукції (ринки, бюджетна сфера);
- створення сприятливих умов для роботи бізнесу за допомогою асоціацій сільгосптоваровиробників.

Результатом застосування комплексних заходів державної та регіональної підтримки сільськогосподарської кооперації має стати підвищення рівня довіри сільського населення до кооперативних форм господарювання.

**Висновки.** Значення сільськогосподарських кооперативів у сучасній економіці важко переоцінити, оскільки вони є вагомою часткою валового національного продукту (ВНП) і зайнятості населення.

Проведені нами дослідження показали, що розвиток кооперації буде успішним у тому разі, коли починатиметься зі створення сільськогосподарського споживчого кредитного кооперативу. Це пояснюється більш універсальним характером послуг, що надаються сільськогосподарським споживчим кредитним кооперативом.

Розвиток кооперативів (переробних, збутових, обслуговуючих) стримується тим, що комерційні банки в принципі не кредитують (і в найближчому майбутньому, на нашу думку, не будуть кредитувати) такого роду некомерційні підприємства. Таким чином, формування кооперативів безпосередньо залежить від розвитку сільськогосподарської споживчої кредитної кооперації. Також нині необхідним є вжиття заходів щодо впровадження на всій території України найкращих регіональних практик управління системою сільськогосподарської кооперації та її розвитку.

Сьогодні українська модель кредитної кооперації може наслідувати досвід Австралії та Бразилії в плані концентрації та виживання в умовах тривалої економічної кризи [2].

Стимулом для розвитку кредитної кооперації є підтримка на поповнення фондів фінансової взаємодопомоги. Розширення кредитної кооперації здійснюється за двома напрямками: залучення особистих підсобних господарств і створення кооперативів II рівня. Успішно використовується великими кредитними кооперативами й механізм асоційованого членства в регіональному фонді підтримки підприємництва по Черкаській області. Це дає змогу кооперативам збільшити їхній капітал та розширює для них доступ до пільгових позик.

Тому подальші дослідження, на нашу думку, мають бути спрямовані саме на вивчення та дослідження питань розвитку кредитної кооперації як однієї зі складових частин кооперативного руху.

#### Список літератури:

1. Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. *Економіка АПК*, 2019. № 6. С. 73–82.
2. Арсьонова А.О. Теоретичні підходи формування досвіду кооперативного руху, 2020. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2011/Economics/3\\_88120.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2011/Economics/3_88120.doc.htm) (дата звернення: 26.04.2020).
3. Зіновчук В.В. Організаційно-правові засади становлення сільськогосподарської кооперації в Україні. *Вісник БУМіБ*, 2014. № 3 (27), Т.2. С. 45–50.
4. Кучерява К.Я. Кооперація в аграрному секторі економіки України як об'єкт державного регулювання. *Актуальні проблеми державного управління*, 2014. № 2. С. 34–42.
5. Індекс виробництва валової сільськогосподарської продукції в області перевищив 100 відсотків. *Прочерк, Про це говорять Черкаси*. 05 серпня 2019, URL: <https://procherk.info/news/7-cherkassy/74537-indeks-virobnitstva-valovoyi-sil'skogo-spodarskoyi-produktsiyi-v-oblasti-perevischiv-100-vidsotkiv> (дата звернення: 26.04.2020).
6. На Черкащині найбільше сільськогосподарських кооперативів в Україні. 2019. Черкаська обласна державна адміністрація. *Офіційний портал*. URL: <http://ck-oda.gov.ua/na-cherkaschyni-najbilshe-sil'skohospo-darskyh-kooperatyviv-v-ukrajini/> (дата звернення: 30.04.2020).
7. Малік М.Й., Лузан Ю.Я. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК. *Економіка АПК*. 2010. № 3. С. 3–9.
8. Собкевич О., Русан В., Юрченко А. Щодо першочергових напрямів підтримки розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. Аналітична записка. 2019. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-pershochergovikh-napryamiv-pidtrimki-rozvitku-sil'skogo-spodarskoi> (дата звернення: 29.04.2020).



9. Стартувала кампанія з інформування населення області про фінансований Європейським Союзом проект з розвитку кооперації, 2015. Черкаська обласна державна адміністрація. *Офіційний портал*. URL: <http://ck-oda.gov.ua/startuvala-kampaniya-z-informuvannya-naselelnya-oblasti-pro-finansovanyj-evropejskym-soyuzom-proekt-z-rozvytku-kooperatsiji/> (дата звернення: 26.04.2020).

10. На контролі – виконання обласної програми підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, 2020. Черкаська обласна рада. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.oblradack.gov.ua/na-kontroli-vikonannya-oblasnoi-programi-pidtrimki-rozvitku-silskogospodarskikh-obslugovuyuchikh> (дата звернення: 26.04.2020).

11. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств: Постанова від 30 січня 2019 р. № 126. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/126-2019-%D0%BF> (дата звернення: 27.04.2020).

12. Уряд визначив напрямки підтримки фермерських господарств та кооперативів. 2020. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bde446c6-2e93-4447-bc81-d1d2dd7ad5d1&title=UriadViznachivNapriamkiPidtrimkiFermerskikhGospodarstvTaKooperativiv> (дата звернення: 26.04.2020).

13. Sakovska O., Shpykuliak O., Ushkarenko Iu., Chmut A. Socio-economic institutions for development of cooperation. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Vol. 4. № 27. P. 513–521.

14. Sakovska O., Shpykuliak O. State regulation of the functioning and development of agricultural cooperatives in the grain market. Proceedings of the 33<sup>rd</sup> International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020. *33<sup>rd</sup> IBIMA Conference*: 10-11 April 2019 Granada, Spain. Editor Khalid S. Soliman. 2019. P. 8316–8321.

#### References:

1. Shpykuliak O.H., Malik M.I. (2019). Instyutsionalnyi analiz rozvytku pidpriemnytstva v aharnomu sektori ekonomiky: metodychnyi aspekt. [Institutional analysis of entrepreneurship development in agricultural sector of economy: methodical aspect]. *Economy AIC*, vol. 6, pp. 73–82.

2. Arsionova A.O. (2020). Teoretychni pidkhody formuvannya dosvidu kooperatyvnoho rukhu [Theoretical Approaches for Forming the Cooperative Movement Experience]. Available at: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2011/Economics/3\\_88120.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2011/Economics/3_88120.doc.htm) (accessed: 26.04.2020).

3. Zinovchuk V.V. (2014). Orhanizatsiino-pravovi zasady stanovlennia silskogospodarskoi kooperatsii v Ukraini [Organizational and legal bases of formation of agricultural cooperation in Ukraine]. *BUMiB Bulletin*, vol. 3(27), № 2, pp. 45–50.

4. Kucheriava K.Ia. (2014). Kooperatsiia v aharnomu sektori ekonomiky Ukrainy yak ob'iekt derzhavnoho rehuliuвання [Cooperation in the agricultural sector of the Ukrainian economy as an object of state regulation]. *Actual Problems of Public Administration*, № 2, pp. 34–42.

5. The gross agricultural production index in the region exceeded 100 percent (2019). *Dash. This is what Cherkasy is saying*, August 05. Available at: <https://procherk.info/news/7-cherkassy/74537-indeks-virobnitstva-valovoyi-sils kogospodarskoyi-produktsiyi-v-oblasti-perevischiv-100-vidsotkiv> (accessed: 26.04.2020).

6. In the Cherkasy region the largest agricultural cooperatives in Ukraine (2020). Available at: <http://ck-oda.gov.ua/na-cherkaschyni-najbilshe-silskoho spodarskyh-kooperativiv-iv-v-ukrajini/> (accessed: 30.04.2020).

7. Malik M.I., Luzan Yu.I. (2010). Problemni pytannia rozvytku kooperatsii ta intehtratsiinykh vidnosyn v APK [Problems of development of cooperation and integration relations in agriculture]. *Economy AIC*, vol. 3, pp. 3-9.

8. Sobkevych O., Rusan V., Yurchenko A. (2019). Shchodo pershocherhovykh napriamiv pidtrymky rozvytku silskogospodarskoi kooperatsii v Ukraini [Concerning priority directions of support of development of agricultural cooperation in Ukraine]. *National Institute for Strategic Studies*. Available at: <https://miss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/schodo-pershocherg-ovikh-napriamiv-pidtrimki-rozvitku-silskogospodarskoi> (accessed: 29.04.2020).

9. A campaign to raise awareness of the region's population about the European Union-funded Cooperative Development Project (2015). Available at: <http://ck-oda.gov.ua/startuvala-kampaniya-z-informuvannya-naselelnya-oblasti-pro-finansovanyj-evropejskym-soyuzom-proekt-z-rozvytku-kooperatsiji/> (accessed: 26.04.2020).

10. On the control – implementation of the regional program of support for the development of agricultural service cooperatives (2020). Available at: <https://www.oblradack.gov.ua/na-kontroli-vikonannya-oblasnoi-programi-pidtrimki-rozvitku-silskogospodarskikh-obslugovuyuchikh> (accessed: 26.04.2020).

11. Decree «On amendments to the Procedure of using the funds provided in the state budget for providing financial support for the development of farms», (2019). Cabinet of Ministers of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/126-2019-%D0%BF> (accessed: 27.04.2020).

12. The government has identified areas for support for farms and cooperatives (2020). Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=bde446c6-2e93-4447-bc81-d1d2dd7ad5d1&title=UriadViznachivNapriamkiPidtrimkiFermerskikhGospodarstvTaKooperativiv> (accessed: 26.04.2020).

13. Sakovska O., Shpykuliak O., Ushkarenko Iu. and Chmut A. (2018). Socio-economic institutions for development of cooperation. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, vol. 4, no. 27, pp. 513–521.

14. Sakovska O., Shpykuliak O. (2019) State regulation of the functioning and development of agricultural cooperatives in the grain market. Proceedings of the 33<sup>rd</sup> International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020. *33<sup>rd</sup> IBIMA Conference*: 10-11 April 2019 Granada, Spain. Editor Khalid S. Soliman. pp. 8316–8321.

## СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВОВ ЧЕРКАССКОЙ ОБЛАСТИ

*В статье проанализировано состояние, специфика и перспективы развития сельскохозяйственных кооперативов Черкасской области. Отмечено, что в современных экономических условиях объединение товаропроизводителей на условиях кооперации приобретает особую актуальность. Установлено, что основными целями развития сельскохозяйственной кооперации на территории Черкасской области является создание благоприятных социально-экономических условий для развития инфраструктуры села, совершенствование системы заготовки продукции, переработки сельскохозяйственной продукции. Обозначено, что в области осуществляется комплексный подход к развитию кооперации, который включает организационные, финансовые механизмы и объединение усилий всех уровней власти. Определены принципиальные основы развития сельскохозяйственных кооперативов на территории Черкасской области. Разработана трехуровневая система управления развитием кооперации на региональном уровне. Обозначены ключевые меры государственной поддержки сельскохозяйственной кооперации в области и исследованы пути их реализации. Указано, что результатом применения комплексных мер государственной и региональной поддержки сельскохозяйственной кооперации должно стать повышение уровня доверия сельского населения к кооперативным формам хозяйствования.*

**Ключевые слова:** кооператив, сельское хозяйство, сельская территория, регион, государство, развитие.

## STATUS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN CHERKASY REGION

*Agricultural cooperation is one of the key components of ensuring food security of Ukraine and plays a significant role in strengthening the economic potential of the region, improving economic conditions and creating incentives for growth of commodity products. Cooperative enterprises form the basis of rural territory development and play a significant role not only in accelerating the growth of the agro-industrial complex, but also in addressing the most important social problems of the village: providing employment to the rural population; promote the preservation of the traditional way of life; being the source of replenishment of local budgets. Therefore, one of the priority areas for the development of the Ukrainian economy is the revival and sustainable development of the agricultural cooperation system. This aspect determines the relevance of the article, defines the purpose and objectives of the study. The purpose of the article is to analyze the condition and determine the key principles for the development of agricultural cooperatives of Cherkasy region. The article analyzes the condition and particularity of the development of agricultural cooperatives of Cherkasy region. It is stated that under the current economic conditions, the association of producers under cooperative conditions becomes especially relevant. It is established that the main goals of the development of agricultural cooperation in the territory of Cherkasy region is to create favorable socio-economic conditions for the development of village infrastructure, improvement of the system of harvesting products, recycling of agricultural products. It is ascertained that in the region a comprehensive approach to the development of cooperation is being implemented, which includes organizational, financial mechanisms and uniting efforts of all levels of government. The fundamental principles of development of agricultural cooperatives on the territory of Cherkasy region are outlined. A three-level system for managing the development of cooperation at the regional level has been developed. The key measures of state support of agricultural cooperation in the region are identified and ways of their realization are investigated. It is pointed out that the implementation of comprehensive measures of state and regional support for agricultural cooperation should become increase of the level of confidence of rural population in cooperative forms of management.*

**Key words:** cooperative, agriculture, rural territory, region, state, development.

**Скиба М.В.**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
Київський національний торговельно-економічний університет

**Skyba Maryna**

University of Trade and Economics

## УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ: ДОСВІД КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

*У статті розглянуто основні аспекти управління земельними ресурсами. На основі аналізу наукових джерел з'ясовано роль та значення землі для сталого економічного розвитку. З'ясовано, що основними недоліками механізму реєстрації майна в Україні є надмірна складність процедури реєстрації власності; надмірні витрати часу та грошей під час реєстрації власності; низька якість системи управління земельними ресурсами порівняно з країнами ЄС. Визначено основні завдання держави у сфері управління земельними ресурсами, представлено досвід щодо формування елементів системи управління земельними ресурсами в Європі та запропоновано рекомендації. Зокрема, необхідними є вдосконалення механізму реєстрації власності, створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури державного управління з використанням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, здатних створювати та здійснювати узгоджену державну політику управління земельними ресурсами.*

**Ключові слова:** земля, управління, Європейський Союз, земельні ресурси, економічний розвиток.

**Постановка проблеми.** Основним національним багатством нашої держави є земля з її родючими ґрунтами, рівень якості яких є одним з найвищих у Європі, а кількість орної землі, що припадає на одну особу в Україні, перевищує аналогічний показник країн Європейського Союзу у середньому більш ніж удвічі з половиною [1]. Маючи значний потенціал, Україна його не задіє повною мірою в процесі виробництва, як наслідок, маємо чи не найнижчі показники якості життя серед країн Європи, значну кількість підприємств, що є неконкурентоспроможними на зовнішніх ринках. Питання земельної реформи було визначено у багатьох стратегічних документах держави [2]. Неefективне використання конкурентних переваг країни та природних ресурсів не сприяє повною мірою структурній модернізації економіки та покращенню умов для ведення бізнесу в Україні. Недосконалий механізм реєстрації власності, надмірна ускладненість процедури, витрат часу та коштів, недостатньо високий рівень якості системи управління земельними ресурсами не сприяють повною мірою прозорості системи управління земельними ресурсами, задоволеності користувачів, зростанню рівня сприятливості бізнес-середовища, забезпеченню стійкого зростання економіки екологічно невиснажливим способом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематиці земельних ресурсів присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Так, зокрема, антропогенні впливи досліджує Ерл К. Елліс [3], різноманітним управлінським аспектам у сфері земельних

ресурсів присвячені роботи Дж. Скотта [4], Р. Росицький досліджує міжнародні та європейські концепції сталого розвитку [5]. Теоретичні й методичні аспекти управління земельними ресурсами в незалежній Україні досліджували багато вчених, зокрема І.К. Бистряков, А.М. Третяк, які обґрунтували принципи й окремі методи управління земельними ресурсами. Л.Я. Новаковський висвітлював економічні проблеми використання земельних ресурсів. М.Й. Малік досліджує проблеми управління земельними ресурсами аграрного сектору. Р.М. Курильців розглядає інтегроване управління землекористуванням. Проте досвід щодо формування сучасних елементів системи управління земельними ресурсами в Європі не набув достатнього висвітлення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розгляд ролі та значення землі для сталого економічного розвитку на основі аналізу наукових джерел, визначення основних завдань держави у сфері управління земельними ресурсами, вивчення досвіду щодо формування елементів системи управління земельними ресурсами в Європі, розроблення рекомендацій для України.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукових джерел доводить, що землю можна розглядати з різних точок зору: і як ресурс, що не задіяний у процесі виробництва, і як фактор виробництва, що вже використовується в процесі виробництва. Використовуючи інституціональний підхід, що спирається на міждисциплінарний інструментарій, можемо з'ясувати значення

землі та її роль. Земля є основним ресурсом, оскільки без неї не може підтримуватися життя. З фізичної точки зору це є простором, де ми подорожуємо й створюємо житла, звідки ми отримуємо нашу їжу та воду. З екологічної точки зору вона відіграє дуже важливу роль у стратегії розмноження та виживання багатьох найвних видів і занадто часто є причиною того, що країна воює з країною, а сусід ворогує із сусідом [7]. З юридичної точки зору це є абстрактною сукупністю майнових прав, а із соціальної та культурної точок зору це є стрижневим коренем, який живить людей духовною їжею.

З економічної точки зору це є фундаментом, на якому будується добробут. А.М. Третяк розглядає землю у сенсі «землі-матерії», тобто разом із водами, надрами та лісами, оскільки вони є належністю землі, що виникла та існує незалежно від волі та свідомості людини, а також як землю, яка була коморою їжі, арсеналом засобів праці людини, місцем її поселення. У процесі приєднання до «землі-матерії» праці людини земля стала засобом виробництва, без неї вже немислимий ніякий процес праці, вона перетворилась на «землю-капітал» [8, с. 4]. В сільському господарстві земля є одним з основних засобів праці (вона може відігравати також роль базового капіталу), забезпечуючи безперервний процес виробництва продукції як рослинництва, так і тваринництва. Земля може виступати в ролі й предмету, й засобу праці, впливаючи на темпи розвитку та рівень ефективності сільськогосподарського виробництва. Від ефективності використання земельних ресурсів залежить становище багатьох сфер виробництва, зокрема аграрного сектору України, який відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку країни. Так, Україна з кожним роком нарощує експортний потенціал, зокрема до країн Європейського Союзу.

Отже, земля – це національне багатство, що відіграє роль життєзабезпечення усього населення країни. Земля – це основний ресурс, без якого не може існувати жодна держава світу. Земля є джерелом добробуту. Саме тому дбайливе, раціональне, невиснажливе ставлення до землі має істотне значення для забезпечення сталого економічного розвитку нинішнього й майбутніх поколінь.

Щодо визначення поняття «управління земельними ресурсами», то спочатку варто з'ясувати поняття «управління», яке може використовуватись для характеристики і біологічних, і соціальних, і технологічних систем. Найбільше значення має соціальне управління. Управління в широкому розумінні слова означає цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану задля збереження її стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до поставленої мети. Процес управління – це впорядкування соціальної системи, через яку буде впорядкована система «земельні ресурси» [9]. Можна погодитися з В.Г. В'юном, що в процесі управління особливе місце посідає причинно-наслідкова залежність, здатна переходити з одного стану в інший, оскільки впорядкування систем може

здійснюватися тільки там, де існує мережа причинно-наслідкових залежностей. Цей процес є прямою протилежністю процесу дезорганізації і, власне, уможливує стабілізацію системи, забезпечує її розвиток і досягнення поставленої мети. Функція управління земельними ресурсами притаманна урядам практично всіх країн світу.

В основі ефективного врядування на вищому рівні та ефективної роботи державної адміністрації лежить визнання того, що земля є джерелом добробуту. На думку експертів Європейської економічної комісії ООН, ефективна система управління земельними ресурсами має сприяти землеустрою державних земель, земельній реформі в сільській місцевості, покращувати міське планування й розвиток інфраструктури тощо (рис. 1).

Ефективне управління на вищому рівні, приватна власність на землю та захищеність власності складають основу сталого соціального й економічного розвитку. Без сформованих гарантій захисту прав власності на землю неможливо створити привабливий інвестиційний клімат, залучити внутрішні та зовнішні інвестиції. Щоби цього домогтися, кожна країна повинна мати:

- хороший облік земель, тобто облік прав власності, щоби забезпечити захист власності;
- облік вартості, щоби забезпечити справедливість під час оподаткування землі та нерухомості;
- справедливість під час примусового відчуження землі для досягнення державних цілей;
- облік землекористування, щоби забезпечити ефективне управління ресурсами та стійкість.

Щоби забезпечити раціональне використання земельних ресурсів та сприяти економічному розвитку, держава має формувати відповідне інституційне середовище, систему законів про землю та нерухомість, які визнають права і обов'язки індивіда й загальні інтереси груп населення, що є необхідним, якщо передбачається врахування цих інтересів. Країна не може зберігати стабільність у межах своїх кордонів або підтримувати економічний розвиток, якщо держава не формує та не реалізує земельну політику, яка сприяє зміцненню впевненості у її громадян і приватних підприємств.

В Україні, відповідно до статті 13 Основного Закону, земля є об'єктом права власності Українського народу. Від імені Українського народу права власника здійснюють органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Конституція України визначає, що власність зобов'язує і не повинна використовуватися на шкоду людині й суспільству. Функцією держави є забезпечення захисту прав усіх суб'єктів права власності та господарювання, соціальної спрямованості економіки. Усі суб'єкти права власності, відповідно до Основного Закону, є рівними перед законом. У статті 14 визначено, що земля є основним національним багатством, що перебуває під особливою охороною держави. У Конституції України чітко визначено, що право власності на землю гарантується. Це право



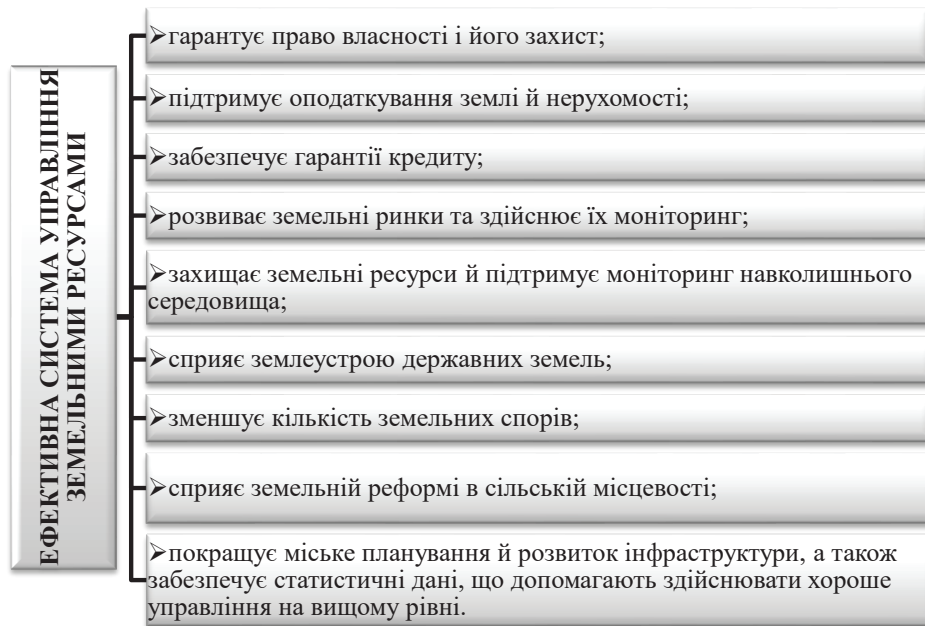


Рис. 1. Ефективна система управління земельними ресурсами

набувається й реалізується громадянами, юридичними особами та державою виключно відповідно до закону. Важливим також є те, що використання власності не може завдавати шкоди правам, свободам та гідності громадян, інтересам суспільства, погіршувати екологічну ситуацію й природні якості землі. Стаття 142 Конституції визначає матеріальною та фінансовою основою місцевого самоврядування рухоме й нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, що перебувають у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних та обласних рад [10].

Не менш важливим питанням для України є формування ринку землі сільськогосподарського призначення. Так, уведення у 2001 р. Верховною Радою в Україні мораторію на продаж землі спричинило низку негативних наслідків. Набули поширення тінізації ринку землі, зловживання у сфері земельних відносин, зростання рівня корупції, хабарництво серед чиновників на різних рівнях влади; неефективний розподіл земельної ренти; порушення прав власників на землю; втрата земель запасу та землі резервного фонду, перетворення продуктивних земель на майданчики під забудову тощо [1]. За даними соціологічного опитування у разі винесення питання щодо продовження мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення на Всеукраїнський референдум більшість громадян (77,8%) проголосувала б за продовження заборони на продаж сільськогосподарської землі. За дозвіл продажу проголосували б 12,6%. Не брали б участі в референдумі 2,5%, а 7,1% не змогли визначитись [11]. Більшість населення в усіх регіонах на Всеукраїнському референдумі стосовно продовження мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення про-

голосувала б за продовження заборони на продаж сільськогосподарської землі: у Західному регіоні – 79,1%, у Центральному – 73,5%, у Південному – 82%, у Східному – 77,1%. Фактично однакові частки сільського та міського населення підтримали б на референдумі заборону продажу сільськогосподарських земель, а саме 76,1% і 78,5% відповідно. Варто зазначити, що дія мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення була продовжена, як і в попередні роки, на рік, до 2019 р. [12]. У 2020 р. було прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» (вводиться ринок землі з 1 липня 2021 р.). Важливими передумовами створення дієвого ринку землі в Україні є проведення інвентаризації земельних ділянок сільськогосподарського призначення усіх форм власності та внесення отриманих за підсумками інвентаризації відомостей про такі земельні ділянки до Державного земельного кадастру, спрощення процедури реєстрації земельних ділянок.

Досвід країн ЄС доводить, що нові країни-члени ЄС після вступу значно лібералізували ринки землі. Так, більшість нових країн членів ЄС відкрила ринки для іноземців (переважно для резидентів країн ЄС). Проте вводився перехідний період (в середньому тривав 7 років) після вступу в ЄС на володіння землями сільськогосподарського призначення, що дало змогу стабілізувати ринкове ціноутворення. Найбільш жорсткі обмеження щодо землі є в Польщі. Литва, Естонія практично завершили процес лібералізації. Майже в усіх нових країнах ЄС наслідками лібералізації стали зростання цін та значне пришвидшення річного обігу придбання сільськогосподарських земель.

Академік М.Й. Малік, аналізуючи сильні та слабкі сторони системи управління земельними ресурсами

аграрного сектору економіки України, називає такі пріоритети її вдосконалення, як оптимізація механізму обміну правами землеволодіння, землекористування, відновлення земельних ресурсів між територіальними громадами, державою та зацікавленими особами; залучення інвестицій для формування сталого екологічно зорієнтованого землекористування та відновлення родючості ґрунтів; створення та функціонування земельного банку; запровадження екологічного страхування (табл. 1).

В Україні комплекс землевпорядних робіт, пов'язаних з реформуванням земельних відносин, упродовж 1991–2008 рр. покладався переважно на Інститут землеустрою Української академії аграрних наук. З 1998 р. роботи, пов'язані з веденням Державного земельного кадастру, здійснюються Центром Державного земельного кадастру та його дочірніми підприємствами. З 2001 р. значний обсяг робіт із землеустрою був перекладений на підприємницькі структури приватної форми власності. Не було розроблено Загальнодержавної програми використання та охорони земель, призупинено роботи з прогнозування землекористування, занедбано землевпорядні роботи щодо охорони земельного фонду, підвищення родючості ґрунтів, консервації земель. Земельно-кадастрові роботи не мають належної прозорості та відкритості, припинено ведення якісного обліку земель за адміністративно-територіальними одиницями [13, с. 16].

В Україні для сучасного стану реєстрації власності характерним є таке.

1) Надмірна ускладненість процедур. В Україні кількість процедур реєстрації власності дорівнює 7, що є більшим, ніж у таких країнах Європи, як Грузія (1 процедура), Білорусь (2); країни Європейського

Союзу, такі як Литва, Естонія, Словаччина (3). За цим показником Україні поступається одна з країн-засновниць Європейського Союзу, а саме Франція, де кількість процедур реєстрації власності дорівнює 8. Такий стан речей щодо кількості процедур в Україні породжує надмірні витрати часу та коштів.

2) Надмірні витрати часу під час реєстрації власності. В Україні витрати часу на реєстрацію власності становлять 17 днів, що є більшим, ніж у таких країнах Європи, як Грузія, де на реєстрацію власності потрібен 1 день, Білорусь (3), Литва (3,5), де кількість днів не перевищує 3,5. Проте в Україні витрати часу на реєстрацію власності є меншими, ніж у таких країнах ЄС, як Франція (64 дні), Німеччина (52 дні), а також таких колишніх країн «соцтабору», що нині є країнами-членами ЄС, як Словенія (49,5 днів), Хорватія (62), таких країн-кандидатах на вступ до ЄС, як Чорногорія (69 днів), Сербія (21) й таких потенційних країн-кандидатах на вступ до ЄС, як Боснія і Герцеговина (24 дні), Косово (27).

3) Надмірні витрати коштів під час реєстрації власності. В Україні грошові витрати на реєстрацію власності становлять 1,8% від вартості об'єкта нерухомості, що є більшим, ніж у таких країнах Європи, як Грузія, Білорусь, Словаччина, де такі витрати відсутні (0% від вартості об'єкта нерухомості) або ж не перевищують 1%, як у Польщі та Косово (0,3%), Естонії (0,5%), Литві (0,8%). Проте в Україні грошові витрати на реєстрацію власності є нижчими порівняно з витратами у таких країнах ЄС, як Франція (7,3% від вартості об'єкта нерухомості), Німеччина (6,7%), а також таких колишніх країн «соцтабору», що є нині країнами-членами ЄС, як Чеська республіка (4%), Хорватія (4%), Угорщина (5%), таких країн-кандидатах на вступ до

Таблиця 1

Сучасний стан та перспективи вдосконалення системи управління земельними ресурсами аграрного сектору економіки України [6]

Сильні сторони та перспективні можливості	Слабкі сторони та можливі загрози	Перспектива
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Запровадження принципів сталого землекористування;</li> <li>– використання ринкових інструментів під час формування;</li> <li>– активне залучення сучасних геоінформаційних технологій;</li> <li>– розроблення еколого-економічно обґрунтованих проєктів землеустрою;</li> <li>– завершення інвентаризації та визначення грошової оцінки окремих земельних ділянок;</li> <li>– моніторинг дотримання землекористувачами земельного законодавства;</li> <li>– сприяння іпотечному кредитуванню;</li> <li>– наявність екологічних норм і нормативів;</li> <li>– вжиття природоохоронних заходів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність чіткого планування;</li> <li>– недосконалий механізм регулювання землеволодіння та землекористування;</li> <li>– недосконалість механізму формування та розподілу ресурсних платежів;</li> <li>– невідповідність оцінки земель їх цінності (особливо сільськогосподарського призначення);</li> <li>– відсутність механізму стимулювання впровадження інноваційної діяльності, вжиття землеохоронних заходів;</li> <li>– незавершеність економіко-правового регулювання земельних відносин;</li> <li>– недостатній економічний вплив екологічних стандартів та низька ефективність управлінських дій;</li> <li>– порушення екологічно обґрунтованого співвідношення між видами угідь, еродованість земель;</li> <li>– зниження родючості ґрунтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимізація механізму обміну правами землеволодіння, землекористування, відновлення земельних ресурсів між територіальними громадами, державою та зацікавленими особами;</li> <li>– залучення інвестицій для формування сталого екологічно зорієнтованого землекористування та відновлення родючості ґрунтів;</li> <li>– створення та функціонування земельного банку;</li> <li>– контроль за вжиттям ґрунтозахисних, меліоративних заходів зі збереженням родючості ґрунтів;</li> <li>– запровадження екологічного страхування;</li> <li>– залучення громадськості до процесу забезпечення раціонального й ефективного використання земель.</li> </ul>

ЄС, як Чорногорія (3,2%), Сербія (28%). Нижчими є грошові витрати на реєстрацію власності порівняно з такою потенційною країною-кандидатом на вступ до ЄС, як Боснія і Герцеговина (5,2%).

4) Невисокий рівень якості системи управління земельними ресурсами. В Україні індекс якості системи управління земельними ресурсами становить 14,5, що є нижчим порівняно з індексом якості системи управління земельними ресурсами у таких країнах-членах Європейського Союзу, як Литва (індекс якості системи управління земельними ресурсами становить 28,5), Естонія (27,5), Словаччина (26,5), Угорщина (26). Проте за рівнем якості системи управління земельними ресурсами Україні поступається система управління земельними ресурсами в Боснії і Герцеговині (12,5%).

На думку експертів Світового банку, підвищення позицій у рейтингу "Doing business" на один пункт приводить до зростання обсягу інвестицій на 500 млн. дол. США. Отже, вдосконалення інституційного середовища задля підвищення рівня якості системи управління земельними ресурсами шляхом прийняття низки нормативно-правових актів щодо скорочення трансакційних витрат сприятиме не тільки здійсненню реформ у сфері реєстрації власності, але й залученню інвестицій в Україну.

Варто зазначити, що більшість європейських країн уже автоматизувала свої офіційні земельні інформаційні системи, що дало змогу підвищити рівень якості системи управління земельними ресурсами, що доводять дані міжнародних рейтингів (табл. 2). У зручному форматі обробляється та надсилається в електронну комерцію більш широкий асортимент даних і доку-

ментів. На питання про те, як найкраще вести облікові записи про землю на сучасному рівні за високої якості з повним використанням наявних технологій, можна відповісти таким чином: окрім змін організаційної структури, фінансових механізмів і технічних рішень, необхідними є зміни в нормативно-правовій базі, освіті, управлінні тощо.

Для забезпечення якісного управління земельними ресурсами необхідно забезпечити:

- стійкість, що досягається шляхом постійного оновлення устаткування, особливо електронного, модернізації, а цифрові дані повинні постійно оновлюватися;

- захист і конфіденційність персональних даних, що мають бути збалансовані з прагненням до гласності (перевірялася автентичність тих, хто використовує систему, гарантувалася чесність угод і не було ніякої можливості для сторін заперечувати свою участь);

- якість керівництва й рівня тих, хто відповідає за систему, оскільки навіть в електронне століття саме людський фактор визначає, чи є реформи успішними, що потребує значних сил і ресурсів;

- вибір найбільш придатної для країни моделі та системи управління земельними ресурсами, оскільки всі країни, попри їх схожість, є різними.

Система управління земельними ресурсами повинна бути прийнятною за коштами й відкритою для кожного, задовольняючи потреби всіх її користувачів, а також повинна бути стійкою, тобто постійно оновлюватися та модернізуватися [15].

Варто зазначити, що в країнах Європи набув поширення підхід, орієнтований на комерційну діяльність,

Таблиця 2

Показники реєстрації власності у країнах Європи [10]

Країна	Рейтинг легкості ведення бізнесу	Реєстрація власності	Процедури (кількість)	Час (дні)	Вартість (% від вартості об'єкта нерухомості)	Індекс якості системи управління земельними ресурсами (0–30)
Литва	16	3	3	3,5	0,8	28,5
Грузія	9	4	1	1	0	21,5
Білорусь	38	5	2	3	0	23,5
Естонія	12	6	3	17,5	0,5	27,5
Словаччина	39	7	3	16,5	0	26,5
Латвія	19	22	4	16,5	2	22
Угорщина	48	29	4	17,5	5	26
Чеська Республіка	30	32	4	28	4	25
Косово	40	34	6	27	0,3	20,5
Словенія	37	36	5	49,5	2	23,5
Польща	27	38	6	33	0,3	19,5
Сербія	43	57	6	21	2,8	18
Хорватія	51	59	5	62	4	22,5
<b>Україна</b>	<b>76</b>	<b>64</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>1,8</b>	<b>14,5</b>
Чорногорія	42	76	6	69	3,2	17,5
Німеччина	20	77	6	52	6,7	22
Боснія та Герцеговина	86	97	7	24	5,2	12,5
Франція	31	100	8	64	7,3	24

який гарантує, що процеси управління земельними ресурсами здійснюються економічно ефективно й мають результатом можливість отримувати дохід, який може використовуватися для фінансування робіт, оплати заміни та оновлення технічних засобів.

Загалом до основних фінансових джерел змін земельної інформаційної системи в Європі належать такі:

- оплата інформаційних послуг користувачами;
- довгострокові державні інвестиції в інфраструктуру;
- збори та податки, що стягуються за операції із землею.

У всіх країнах Європи уряди є головними власниками землі й нерухомості на своїй території. Вони впливають на ринок нерухомості не тільки в ролі регуляторів, але й як учасники ринку. Держава має зменшувати конфлікти інтересів; забезпечувати рівний, відкритий і прозорий доступ до інформації, пов'язаної із землею, для всіх учасників земельного ринку. З точки зору прозорості та доступності інформації цікавим є досвід реалізації різноманітних інформаційних проєктів із полегшення доступу до земельних реєстрів, а також функціонування асоціацій у сфері управління земельними ресурсами.

Наприклад, створення Європейської земельної інформаційної служби (EULIS) було підтримано Європейською комісією, Європейською іпотечною федерацією, Європейською асоціацією реєстрів земельних ділянок, ЄвроГеографік, Європейським бізнес-реєстром. Ініціатива була розпочата з визнання:

- збільшення кількості громадян ЄС, які купують будинки в інших країнах на вторинному ринку нерухомості;
- того, що індустрія нерухомості стає все більше й більше міжнародною;
- відсутності знань про інформацію щодо землі та нерухомості в інших країнах;
- обмеження іпотечного кредитування національними кордонами тощо.

Місія EULIS полягала у забезпеченні легкого доступу у всьому світі до європейської інформації про землю та власності для підтримки єдиного європейського ринку нерухомості. Метою було дозволяння клієнту придбати інформацію, що міститься у земельному реєстрі, в будь-якій точці мережі та отримати лише один рахунок від свого дистриб'ютора. Сьогодні не всі країни-члени ЄС, а лише 21 країна є учасниками цієї ініціативи. Фактично EULIS став першим загальним інформаційним ресурсом про європейську землю та власність у зростаючому числі транскордонних транзакцій, завдяки чому ця інформація може бути миттєвою, інтерактивною та доступною різними мовами, отже, вона може надавати консультації заявнику набагато швидше та якісніше [15]. Проєкт EULIS (2001–2004 рр.) був спрямований на розроблення демонстраційної електронної платформи для підписаних користувачів земельних реєстрів. Одним з фінан-

сових джерел цього проєкту виступила Європейська комісія. Програма EULIS (2004–2007 рр.) полягала у сприянні транскордонному кредитуванню інтеграції ринків іпотечного кредитування ЄС. Офіційно запущена 22 листопада 2006 р. на щорічній конференції EMF (Європейська іпотечна федерація) у Брюсселі. EULIS спочатку перебував у власності консорціуму з восьми організацій та регулювався ним, кожна організація якого відповідає за інформацію про землю та майно у своїй власній країні: Англія та Уельс (Земельний реєстр), Ірландія (орган реєстрації об'єктів нерухомості), Литва (Registru Centras), Нідерланди (Kadaster), Швеція (Lantmteriet), Австрія (Bundesministerium für Justiz), Фінляндія (Maanmittauslaitos), Шотландія (Реєстри Шотландії). З березня 2011 р. EULIS належить Європейській групі економічних інтересів (EEIG) і регулюється нею з представниками різних країн-членів ЄС, кожна з яких відповідає за інформацію про землю та майно у своїй власній країні.

Європейська земельна інформаційна служба (EULIS) це:

- онлайн-портал, що забезпечує доступ до земельних реєстрів по всій Європі, надає доступ до інформації про землю та майно для професійних клієнтів у Європі;
- концентратор інформації про умови реєстрації землі в кожній країні (доступна інформація п'яти держав-членів ЄС про їхні землі та майно, інші держави-члени ЄС на різних етапах працюють у напрямі підключення до служби EULIS), що надає онлайн-довідкову інформацію від кожної країни-учасниці, яка детально описує правові рамки реєстрації земельної угоди та іпотечного процесу, наявних послуг, ролі та відповідальності органів влади в процесі земельної угоди, загальну термінологію та інструмент перекладу щоби сприяти розумінню різних правових понять, пов'язаних із земельним правом у ЄС.

Служба EULIS 2.0 може використовуватися громадянами для деяких простих, безкоштовних запитів, а довідкова інформація надає інформацію про процедури земельного кадастру та кадастрів в інших країнах.

Європейська асоціація земельних реєстрів (ELRA) – це одна з двох мереж земельних реєстрів, які працюють на європейському рівні, що є некомерційною асоціацією згідно із законами Бельгії, яка складається з 29 організацій, що представляють земельні реєстри 22 європейських держав-членів. Його головною метою є розвиток та розуміння ролі землі, реєстрація нерухомого майна на ринках капіталу.

Основними видами діяльності Європейської асоціації земельних реєстрів є:

- семінари для обговорення впливу європейських правил на земельні реєстри та їх клієнтів;
- сумісність для земельних кадастрів, які частково фінансуються Європейською Комісією (IMOLA);
- транскордонне реєстрування в закордонних земельних реєстрах, підтримка іноземних покупців у ЄС (проєкт CROBECO).



**Висновки.** Земля є важливим ресурсом, що має бути задіяний у процес виробництва. «Працюючий» ресурс перетворюється на фактор виробництва, що дає змогу в процесі виробництва створити продукт, який сприятиме задоволенню потреб людини. Перетворення «землі-ресурсу» на «землю – фактор виробництва», задіяння повністю «землі-капіталу» потребують формування відповідного інституційного середовища. Важливу роль щодо управління земельними ресурсами має відігравати держава, яка створює інституційні рамки, формує механізми, інструменти, засоби державного регулювання, що забезпечують прозорість та сталість земельної політики.

Щодо фінансово-кредитних інструментів управління, то досвід країн ЄС доводить, що найбільш результативними є земельні банки, земельна іпотека, пільги з кредитування, земельний та екологічний податки, штрафи, оренда, нормативна оцінка землі тощо.

Вивчення зарубіжного досвіду доводить, що для побудови в Україні ефективної системи управління земельними ресурсами необхідно посилити систему гарантій права власності та його захист; удосконалити систему оподаткування землі й нерухомості; забезпечити гарантії кредиту; розвивати земельні ринки та здійснювати їх моніторинг; захищати земельні ресурси й підтримувати моніторинг навколишнього середовища; сприяти землеустрою державних земель; зменшувати кількість земельних спорів; сприяти земельній реформі в сільській місцевості; покращувати міське планування й розвиток інфраструктури, а також забезпечувати статистичні дані, що допомагають здійснювати управління на вищому рівні. Серед фінансово-кредитних інструментів управління важливе місце мають посідати земельні банки, земельна іпотека, пільги

з кредитування, земельний та екологічний податки, штрафи, оренда, нормативна оцінка землі.

Задля створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), яка здатна виробляти й реалізовувати цілісну державну політику у сфері управління земельними ресурсами, необхідно вдосконалити механізм реєстрації власності. Сьогодні основними недоліками в механізмі реєстрації власності в Україні є надмірна ускладненість процедури реєстрації власності; надмірні витрати часу та коштів під час реєстрації власності; невисокий рівень якості системи управління земельними ресурсами порівняно з країнами ЄС.

Задля вдосконалення процедури реєстрації власності доцільно:

- спростити процес реєстрації власності шляхом зменшення кількості процедур, що дасть змогу скоротити витрати часу та зменшити грошові витрати;

- поступово зменшити відсоток, що сплачується від вартості об'єкта нерухомості під час його реєстрації, що дасть змогу зменшити грошові витрати під час реєстрації власності;

- модернізувати наявні та впровадити інноваційні технології подання, оброблення та зберігання інформації, що дасть змогу скоротити витрати часу на реєстрацію власності;

- розмістити у вільному доступі та своєчасно оновлювати інформацію на єдиному інтегрованому веб-сайті щодо переліку суми зборів, необхідних для здійснення реєстрації угод з об'єктами нерухомості, що сприятиме зростанню рівня «прозорості» інформації та підвищенню рівня якості системи управління земельними ресурсами.

#### Список літератури:

1. Державне управління регіональним розвитком України / за заг. ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
2. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015/Президент України. *Офіційний вісник Президента України*. 2015. № 2. С. 14. Ст. 154.
3. Erle C. Ellis Why Is Human Niche Construction Transforming Planet Earth? URL: <http://www.jstor.org/stable/26241405> (дата звернення: 19.04.2020).
4. Scot J. Seeing Like a State How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed. URL: <https://theanarchistlibrary.org/library/james-c-scott-seeing-like-a-state.a4.pdf> (дата звернення: 19.04.2020).
5. Rosicki R. Międzynarodowe i europejskie koncepcje zrównoważonego rozwoju. *Przegląd Naukowy – Metodyczny*. 2010. № 4. P. 44–56. URL: <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/739/1/Mi%C4%99dzynarodowe%20i%20europejskie%20koncepcje%20zr%C3%B3wnowa%C5%BConego%20rozwoju.pdf> (дата звернення: 19.04.2020).
6. Малік М.Й. Управління земельними ресурсами аграрного сектору України: стан та пріоритетні напрями вдосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 3. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1037/1/3.pdf> (дата звернення: 19.04.2020).
7. Управління земельними ресурсами в Європі. Тенденції розвитку та основні принципи. URL: [www.unecsc.org/fileadmin/DAM/env/documents/2005/wpla/ECE-HBP-140-r.pdf](http://www.unecsc.org/fileadmin/DAM/env/documents/2005/wpla/ECE-HBP-140-r.pdf) (дата звернення: 19.04.2020).
8. Третяк А.М. Концептуальні засади землеустрою – 2030. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2013. № 1–2. С. 4–12.
9. Горлачук В.В., В'юн В.Г., Сохнич А.Я. Управління земельними ресурсами. Миколаїв : МФ НаУКМА, 2002. 316 с.
10. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

11. Результати соціологічного опитування «Українці за продовження мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення (травень 2011 року)». URL: <https://polityka.in.ua/info/541.htm> (дата звернення: 19.04.2020).
12. Про внесення зміни до розділу X «Перехідні положення» Земельного кодексу України : Закон України від 7 грудня 2017 р. № 2236-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2236-19/paran2#n2> (дата звернення: 19.04.2020).
13. Національна доповідь щодо завершення земельної реформи / за наук. ред. Л.Я. Новаковського. Київ : Аграрна наука, 2015. 48 с.
14. Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs. URL: <http://www.doingbusiness.org> (дата звернення: 19.04.2020).
15. About European Land Information Service – EULI. URL: <https://joinup.ec.europa.eu/solution/european-land-information-service-eulis/about> (дата звернення: 19.04.2020).

#### References:

1. Vorotin V.Y., Zhalilo Y.A. (2010) *Derzhavne upravlinnya rehionalnym rozvytkom Ukrayiny* [Governmental management of regional development of Ukraine]. Kyiv : NISS (in Ukrainian).
2. Ukaz Prezydenta Ukrayiny (2015) Pro Stratehiyu staloho rozvytku “Ukrayina – 2020” [Decree of the President of Ukraine on the Strategy of Sustainable Development “Ukraine – 2020”]. Official bulletin of the President of Ukraine, no. 2, pp. 154.
3. Ellis E.C. (2016) Why Is Human Niche Construction Transforming Planet Earth? *RCC Perspectives*, no. 5, pp. 63–70. Available at: <http://www.jstor.org/stable/26241405> (accessed: 19 April 2020).
4. Scot J.C. Seeing Like a State How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed. Available at: <https://theanarchistlibrary.org/library/james-c-scott-seeing-like-a-state.a4.pdf> (accessed: 19 April 2020).
5. Rosicki R. (2010) Międzynarodowe i europejskie koncepcje zrównoważonego rozwoju, *Przegląd Naukowo – Metodyczny*, nr. 4, pp. 44–56 (in English).
6. Malik M.Y. Upravlinnya zemel'nymy resursamy ahrarnoho sektoru Ukrayiny: stan ta priorytetni napryamy vdoskonalennya [Land Resources Management of Ukrainian Agrarian Sector: Status and Priority Areas for Improvement]. Available at: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1037/1/3.pdf> (accessed: 19 April 2020).
7. Upravlinnya zemel'nymy resursamy v Yevropi. Tendentsiyi rozvytku ta osnovni pryntsyipy [Land Management in Europe. Development Trends and Basic Principles]. Available at: [www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2005/wpla/ECE-HBP-140-r.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2005/wpla/ECE-HBP-140-r.pdf) (accessed: 19 April 2020).
8. Tretiak A.M. (2013) Conceptual principles of land management – 2030 [Kontseptual'ni pryntsyipy zemleustroyu – 2030]. Land management, cadaster and land monitoring, no. 1–2, pp. 4–12 (in Ukrainian).
9. Gorlachuk V.V., Vyun V.G., Sohnich A.Ya. (2002) *Zemlevporyadkuvannya* [Land management]. Mykolaiv : MF NaUKMA. 316 p.
10. Konstytutsiia Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r. № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of June 28, 1996 № 254k / 96-VR]. Verkhovna Rada Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 1996. № 30. St. 141.
11. Rezultaty sotsiologichnoho opytuvannya “Ukrainci za prodovzhennia moratoriia na prodazh zemelsilskohospodarskoho pryznachennia (traven 2011 roku)” [Results of a polling poll “Ukrainians for the extension of the moratorium on the sale of agricultural land (May 2011)”]. Available at: <https://polityka.in.ua/info/541.htm> (accessed: 19 April 2020).
12. Pro vnesennia zminy do rozdil X “Perekhidni polozhennia” Zemelnogo kodeksu Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 7 hrudnia 2017 r. № 2236-VIII [On Amendments to Section X “Transitional Provisions” of the Land Code of Ukraine: Law of Ukraine of December 7, 2017 № 2236-VIII]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2236-19/paran2#n2> (accessed: 19 April 2020).
13. Novakovsky L. A. (2015) *Natsionalna dopovid shchodo zavershennia zemelnoi reformy* [National report on the completion of land reform]. Kyiv : Ahrarna nauka. 48 p. (in Ukrainian).
14. Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs. Available at: <http://www.doingbusiness.org> (accessed: 19 April 2020).
15. About the European Land Information Service – EULI. Available at: <https://joinup.ec.europa.eu/solution/european-land-information-service-eulis/about> (accessed: 19 April 2020).

## УПРАВЛЕНИЕ ЗЕМЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ: ОПЫТ СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА

*В статье рассмотрены основные аспекты управления земельными ресурсами. На основе анализа научных источников выяснены роль и значение земли для устойчивого экономического развития. Выявлено, что основными недостатками механизма регистрации имущества в Украине являются чрезмерная сложность процедуры регистрации собственности; чрезмерные издержки времени и денег при регистрации собственности; низкое качество системы управления земельными ресурсами по сравнению со странами ЕС. Определены основные задания государства в сфере управления земельными ресурсами, представлен опыт касательно формирования элементов системы управления земельными ресурсами в Европе и предложены рекомендации. В частности, необходимыми являются усовершенствование механизма регистрации прав собственности, создание эффективной, прозрачной, открытой и гибкой структуры государственного управления с использованием современных информационных и коммуникационных технологий, способных создавать и осуществлять согласованную государственную политику управления земельными ресурсами.*

**Ключевые слова:** земля, управление, Европейский Союз, земельные ресурсы, экономическое развитие.

## IMPROVING THE MECHANISM OF THE LAND RESOURCES MANAGEMENT: EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION COUNTRIES

*The land is an important resource which should to be involved in the production process. The “working” resource is transformed into the factor of production, which allows in the process of production to create a product that will promote the satisfaction of human needs. The transformation of “land-resource” into “land-factor of production”, the full involvement of “land-capital” requires the formation of an appropriate institutional environment. An important role in the management of the land resources should be played by the state, which creates an institutional framework, forms mechanisms, tools of state regulation that ensure the transparency and consistency of land policy. With regard to financial and credit management tools, the experience of the EU states that the most effective are: land banks, land mortgages, liens, land and environmental taxes, fines, leases, normative valuations of land, etc. The study of the foreign experience proves that for building a good land management system in Ukraine it is necessary: to strengthen the system of guarantees of property rights and its protection; improve the system of taxation of land and real estate; provide loan guarantees; develop land markets and monitor them; protect land resources and support environmental monitoring; to promote land management of state lands; reduce the number of land disputes; to promote land reform in rural areas; improve urban planning and infrastructure development, and provide statistical data to help ensure good governance at the highest level. Among the financial and credit instruments of management, an important place should be: land banks, land mortgages, lending, land and environmental taxes, fines, leases, normative valuation of land. Today, the main disadvantages in the mechanism of registration of the property in Ukraine are: excessive complexity of the procedure for registration of ownership; Excessive spending time and money when you are registering property; low quality of land management system compared to EU countries. In order to create an efficient, transparent, open and flexible public administration structure with the use of state-of-the-art information and communication technologies (e-government) capable of producing and implementing a coherent state policy in the field of land management, it is necessary to improve the mechanism for registration of ownership.*

**Key words:** land, management, the European Union, land resources, economic development.

## 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-17>

УДК 331.1:658.3

**Андрійів Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії,  
Ужгородський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5014-4016>

**Andriyiv Nataliya**

Uzhgorod National University

### РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

*У статті проаналізовано наукові підходи до вибору та розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструменти її реалізації. На основі систематизованої та узагальненої інформації описано процес формування стратегії розвитку персоналу, наголошено на його сутнісних характеристиках. Розроблено загальну схему системи управління персоналом компанії з урахуванням мультифункціональних компонентів, обґрунтовано вплив етапу життєвого циклу компанії на розроблення стратегії управління персоналом. Наголошено, що вибір стратегії залежить від кон'юнктури ринку, а її реалізація визначається специфікою роботи компанії, особливостями управління та організацією бізнес-процесів. У результаті дослідження запропоновано використання організаційно-економічного механізму як дієвого інструменту реалізації стратегії управління персоналом компанії. Визначено низку функціонально-методичних операцій, таких як: визначення регламентів праці, класифікація персоналу за функціями та категоріями, вибір методів стимулювання (спонукання) до праці та управління персоналом, розрахунок показників ефективності використання персоналу.*

**Ключові слова:** персонал, стратегія управління персоналом, оцінка стратегії, система управління персоналом, організаційно-економічний механізм.

**Постановка проблеми.** Ринкові умови для кожного суб'єкта господарювання пред'являють все більш високі вимоги до підбору високоякісного персоналу. Людський потенціал давно перетворений на стратегічно важливий економічний ресурс, ефективне використання якого позитивно впливає на позицію компанії на ринку. Зростання попиту на якісну робочу силу зумовлене динамікою швидких змін зовнішнього середовища та зростаючими вимогами внутрішнього ринку.

За таких обставин виникає нагальна потреба у розробленні методичних інструментів управління персоналом компанії. Основними принципами ефективного управління людськими ресурсами є кадрові стратегії, які пропонують усталену систему заходів для корпоративного розвитку. Ефективна робота компанії на ринку значною мірою залежить від якості людських ресурсів, відповідності форм та методів роботи персоналу вимогам сучасного ринку, здатності осіб, які приймають рішення, передбачати можливі стратегічні зміни та забезпечувати адаптацію компанії до цих змін, насам-

перед шляхом вдосконалення системи управління персоналом загалом. Ключову роль у цьому процесі відіграє розроблення кадрової стратегії. У світлі цього дослідження проблема формування кадрової стратегії в системі управління персоналом компанії є важливою.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Проблеми управління персоналом присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: В. Антонюк, О. Амоша, Л. Балабанова, Ю. Битяк, В. Гаращук, О. Дьяченко, Г. Клейнер, Л. Мельцер, О. Стельмашенко та ін. У своїх дослідженнях автори наголошують на різних підходах до визначення управління персоналом, аналізують фактори, що впливають на вибір інструментів та методів стратегічного управління персоналом, пропонують методичні підходи до оцінки персоналу, результати яких спрямовані на розроблення заходів щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом компанії. Водночас питання висвітлення стратегії управління персоналом як основного складника стратегічного управління персоналом та системного підходу до його розвитку потребують більш поглиблених досліджень.



Важливим завданням розвитку персоналу компанії є насамперед розроблення стратегії її розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз наукових підходів до вибору та розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструментів її реалізації.

Виклад основних положень. В управлінській роботі, особливо під час формування організаційної структури та стратегічного планування, слід звертати увагу на розроблення та реалізацію ефективних моделей управління персоналом компанії. Розроблення та реалізація ефективної моделі управління вимагає швидкої концентрації зусиль, професійного підходу та обґрунтованих управлінських рішень. Нині все більшої популярності набувають системи самоменеджменту та самоорганізації, використання рекрутингу як надійної форми підбору персоналу. Регуляторами трудової поведінки населення є особистісно-індивідуальні особливості, організаційна культура та зовнішнє середовище підприємства.

Система управління персоналом формується під впливом якісних та кількісних параметрів трудової поведінки людини, а її ефективність залежить від реалізації кадрового потенціалу. Важливо розуміти, що формування ефективного інструменту управління поведінкою залежить від узгодженості методів досягнення стратегічної мети та реалізації тактичних завдань. Все це зосереджено на механізмі управління персоналом на підприємстві, в якому енергія вільних прагнень цільових суб'єктів, що формують поведінку їхніх працівників, повинна регулюватися системою цілеспрямованих правил, визнаних усіма, необхідних для створення позитивного резонансу діяльності суб'єктів, здатних генерувати додаткову енергію колективних зусиль [1, с. 103].

За словами Л. Черчика, основними складниками цього відповідального процесу є: створення концепції розвитку персоналу; діагностика професійної придатності кадрів; оцінка відповідності наявного потенціалу потребам розвитку компанії; оцінка потенціалу, щоб уникнути такого стратегічного розриву; визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу; вибір найкращої стратегії розвитку персоналу; розроблення кадрової політики компанії; стратегічне планування розвитку компанії з урахуванням потреб у високоякісному персоналі; аналіз вакансій; визначення попиту на нові посади; стратегічний контроль; ресурсна підтримка процесів, пов'язаних із діяльністю з розвитку працівників; оцінка ефективності запланованих заходів тощо [6].

Слід зазначити, що стратегія розвитку персоналу повинна тісно узгоджуватись із загальною стратегією компанії, тоді як механізми реалізації прийнятих стратегій – гнучко враховувати зміни та потенційні загрози. На думку Р. Вінничук, процеси розвитку персоналу можуть безпосередньо залежати від загальної стратегії компанії, а тому політика розвитку людського персоналу є основою або визначає реалізацію корпоративної стратегії. У цьому разі процеси розвитку персоналу

мають пріоритет щодо формування стратегії корпоративного розвитку [3, с. 200–201].

Розробленню стратегії розвитку персоналу передують порівняння професійних та організаційних компетенцій наявного кадрового потенціалу, що лежать в основі майбутньої стратегії. Процес формування стратегії розвитку персоналу схематично показаний на рис. 1.



Рис. 1. Розроблення стратегії розвитку персоналу

Джерело: модифіковано за [6]

Управління персоналом у компаніях є одним із найважливіших напрямів корпоративної стратегії, оскільки в сучасних економічних умовах постійно зростає роль особистих знань, навичок, компетентностей тощо. Система управління персоналом – це сукупність цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення зростання конкурентоспроможності компанії, підвищення продуктивності праці, мотивації та стимулів до праці, соціальної відповідальності. Ефективна реалізація прийнятої стратегії управління персоналом компанії значною мірою залежить від вибору адекватних варіантів побудови системи управління персоналом компанії, розуміння особливостей організації робочого часу, вибору найкращих технологій та методів роботи з людьми. У результаті узагальнення та систематизації теоретичних напрацювань, аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду стосовно управління персоналом можна зауважити, що система управління персоналом є системою, що складається з компонентів (підсистем), кожен з яких виконує, з одного боку, автономні функції, а з іншого – є невід'ємною складовою частиною інших функціональних компонентів.

Зважаючи на те, що управління людськими ресурсами є одним із найважливіших факторів, що визначають довгостроковий успіх компанії, необхідно використовувати стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, в якому стратегія управління людськими ресурсами посідає центральне місце. Стратегія управ-

ління персоналом є пріоритетною для компанії, яка враховує стратегічні цілі та ресурси, необхідні для досягнення довгострокових цілей побудови високо-професійної, злагодженої та відповідальної команди. Іншими словами, кадрова стратегія – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з працівниками, які є специфічними для типу організаційної стратегії, організаційних та кадрових ресурсів, а також типу кадрової політики [2].

Заслугує на увагу науковий підхід Н. Павловської, яка виділяє чотири основні характеристики концепції кадрової стратегії [5]: 1) залежність кадрової стратегії від загальної стратегії компанії; 2) акцент на інтерактивне визначення та розуміння кадрової стратегії; 3) взаємозв'язок між персоналом та корпоративною стратегією; 4) залежність корпоративної стратегії від кадрової стратегії. Варто наголосити, що кадрова стратегія займає конкретне місце в корпоративній стратегії і розробляється відповідно до неї. Якщо вести мову про компанію загалом, то кадрова стратегія є однією з найбільш функціональних стратегій її розвитку.

На практиці виділяють три основні типи економічних стратегій для компанії, на основі яких розробляються кадрові стратегії: Перший тип – це стратегія, орієнтована на самозбереження, підтримку соціально-економічної стабільності підприємства та його працівників, включаючи підтримку ринків чи їхніх ключових сегментів. У такому разі стратегія управління персоналом передбачає збереження надлишкової робочої сили з відповідним розподілом фонду оплати праці на весь контингент працівників, орієнтуючись на підтримку ключових кадрів та навчання традиційних напрямів компанії. Другий тип – це стратегія, спрямована на максимізацію прибутку за короткий термін (ринкова спринтерська стратегія). У цьому разі варто говорити не про стратегію, а про ситуативну реакцію. Такий підхід до управління персоналом зазвичай може використовуватися зовнішніми стейкхолдерами, які часто не зацікавлені розвивати компанію, зокрема інвестувати у людський потенціал. Третій тип – це стратегія, спрямована на розвиток виробництва, впровадження нових технологій, завоювання ринків, вдосконалення бізнесу загалом («стратегія управління ринком»). Невід'ємним елементом такої стратегії є пошуковий характер роз-

витку людського потенціалу компанії, створення умов для ефективного його використання, налагодження тісної співпраці між керівним складом та найманими працівниками.

На практиці доведено, що етап життєвого циклу компанії має значний вплив на розроблення стратегії управління персоналом. Тож на етапі створення компанії реалізація кадрової стратегії спрямована на залучення творчих людей, тоді як на етапі зростання використовується стандартна процедура залучення та підбору працівників, основний акцент робиться також на розвитку корпоративного спілкування. Системний підхід до розроблення стратегії управління персоналом компанії показаний на рис. 2.

На основі сформульованої місії компанії формується стратегічні цілі, на яких базується діяльність компанії, оцінка та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, стратегічні альтернативи управління персоналом компанії та її кадрової політики. Результатом аналізу сформульованих альтернатив є вибір стратегії управління персоналом.

Хоча важливість розроблення стратегії має давню історію і цій проблематиці присвячено велику кількість наукових праць та прикладних розробок, питанню реалізації стратегії досі приділено не досить уваги.

Зазвичай розроблення стратегії вимагає великих зусиль та часу, тоді як результати не завжди є задовільними. Опитування серед фахівців показують, що компанії, як правило, реалізують потенціал своїх стратегій у середньому на 63% через помилки, які виникли під час планування чи впровадження. В іншому дослідженні було встановлено, що 70% невдач були результатом не поганої стратегії, а низької ефективності її реалізації [4]. Якщо вибір стратегії багато в чому залежить від кон'юнктури ринку, то реалізація стратегії визначається особливостями компанії, особливостями управління та організацією бізнес-процесів.

Варто також наголосити, що істотною частиною процесу розроблення стратегії управління персоналом є оцінка результатів її реалізації. Тому зосереджуємо увагу на визначенні життєвого циклу компанії і, враховуючи місію та стратегічні цілі компанії, а також результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, формуємо нові стратегічні альтернативи, які слугують орієнтиром для розроблення нової стратегії управління персоналом.

Беззаперечним є той факт, що здатність ефективно реалізовувати стратегію є такою ж важливою, як і її розроблення. На практиці доволі часто використовують такі основні інструменти реалізації стратегії, як система планування, бюджетування, управління цілями, збалансована система показників. Інструментами реалізації стратегії управління персоналом можуть бути поточна робота з управління персоналом, заходи щодо розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, винагорода та мотивація, розв'язання соці-

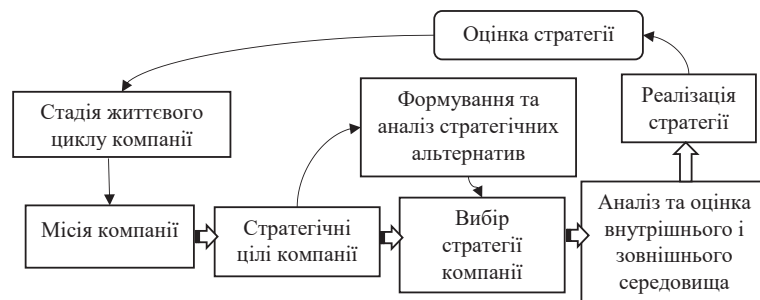


Рис. 2. Системний підхід до розробки стратегії управління персоналом компанії

Джерело: авторська розробка

альних проблем тощо. Використання інструментів для реалізації стратегії управління персоналом відображається на зміні поведінки працівників, загалом підвищує ефективність їхньої роботи, покращує соціальні та трудові правовідносини між членами трудового колективу.

На нашу думку, одним із дієвих інструментів реалізації стратегії управління персоналом компанії є використання організаційно-економічного механізму. Загалом дія такого механізму управління персоналом вважається ефективною у тому разі, коли взаємодія різних підсистем розвитку персоналу під впливом зовнішніх та внутрішніх організаційних чинників зумовлює досягнення соціально-економічної ефективності управління розвитком персоналу.

Запропонований організаційно-економічний механізм реалізації стратегії управління персоналом передбачає комплексне виконання низки функціонально-методичних операцій, таких як: визначення регламентів праці, класифікація персоналу за функціями та категоріями, вибір методів стимулювання (спонукання) до праці та управління персоналом, розрахунок показників ефективності використання персоналу (див. рис. 3).

Беручи до уваги особливості дії організаційно-економічного механізму, зауважимо, що процес управління персоналом є складним та відповідальним процесом, який вимагає не лише витонченого управлінського хисту, але й прагматичного підходу до формулювання адекватних цілей та завдань з урахуванням умов мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

Впровадження ефективного механізму управління та використання персоналу в компанії дасть змогу всебічно та систематично забезпечувати конкурентоспроможність компанії. Слід мати на увазі, що мотивація до

ефективної роботи та управління людськими ресурсами є вирішальним важелем для забезпечення успіху виробничих програм, маркетингових стратегій і загальновизначених цілей. Професійне навчання, досвід та навички кожного працівника, їхня гнучкість та мобільність, здатність виконувати трудові функції, їхній економічний та соціальний вплив на компанію потребують певних матеріальних витрат, необхідних для відновлення працездатності. Це вимагає відповідного розуміння та реакції з боку керівництва компанії, оскільки такі економічні процеси, як управління персоналом та мотивація персоналу, взаємозалежні та пов'язані між собою.

**Висновки.** Таким чином, розроблення стратегії управління персоналом – це процес створення програмного плану щодо реалізації кадрової політики компанії для досягнення стратегічних цілей. Фактично це означає, що цілі управління персоналом повинні впливати з цілей компанії, а стратегічний план управління персоналом – невід'ємна частина стратегічного плану організації. Системний підхід до розроблення стратегії управління персоналом включає не лише послідовність заходів, а й притаманну їй циклічність. Стратегія управління персоналом визначається як довгострокова програма конкретних заходів щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу компанії для забезпечення її конкурентних переваг. Найважливішим важелем для оптимізації управління персоналом є стратегія управління персоналом компанії, розроблення якої включає систему комунікацій та поєднує фазу життєвого циклу компанії, її місію та загальні цілі з урахуванням стратегічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.



Рис. 3. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії управління персоналом компанії

Джерело: авторська розробка

**Список літератури:**

1. Базалійська Н.П. Методологічні основи формування провідної моделі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 100–105.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 248 с.
3. Винничук Р.О., Дмитришин Я.Ю. Особливості формування стратегії розвитку персоналу організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 198–203.
4. Нивен Пол. Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 328 с.
5. Павловська Н., Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики підприємства. *Довідник кадровика*. 2012. № 2. С. 88–92.
6. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2013. № 5. С. 77–85.

**References:**

1. Bazalijska N.P. (2013) Metodologichni osnovy formuvannya providnoyi modeli upravlinnya personalom pidpriumstva [Methodological bases of formation of the leading model of enterprise personnel management]. *Ekonomika i region*, no. 4, 100–105. [in Ukrainian]
2. Balabanova L.V., Stel'mashenko O.V. (2010) *Strategichne upravlinnya personalom v umovax rynkovoyi ekonomiky* [Strategic HR management in a market economy]. Donetsk: DonNUET. [in Ukrainian]
3. Vynnychuk R.O., Dmytryshyn Ya.Iu. (2014) Osoblyvosti formuvannya stratehii rozvytku personalu orhanizatsii [Features of formation the staff development strategy for the organization]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24.9, 198–203. [in Ukrainian]
4. Niven Pol. R. (2004) *Sbalansirovannaya sistema pokazatelej: Shag za shagom: maksimalnoe povyshenie effektivnosti i zakreplenie poluchennykh rezultatov* [Balanced scorecard: Step by step: maximize efficiency and consolidate results]. Dnepropetrovsk: Balance Business Books. [in Russian]
5. Pavlovska N., Spasenko Yu. (2012) Osnovni skladovi kadrovoi polityky pidpriumstva [The main components of the personnel policy of the enterprise]. *Dovidnyk kadrovyya*, no. 2, 88–92. [in Ukrainian]
6. Cherchik L.M. (2013) Stratehiia upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel management strategy]. *Naukovyi visnyk Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 5, 77–85. [in Ukrainian]

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ**

В статье проанализированы научные подходы к выбору и разработке стратегии управления персоналом компании и инструменты ее реализации. На основе систематизированной и обобщенной информации описан процесс формирования стратегии развития персонала, отмечены его существенные характеристики. Разработана общая схема системы управления персоналом компании с учетом мультифункциональных компонентов, обосновано влияние этапа жизненного цикла компании на разработку стратегии управления персоналом. Отмечено, что выбор стратегии зависит от конъюнктуры рынка, а ее реализация определяется спецификой работы компании, особенностями управления и организацией бизнес-процессов. В результате исследования предложено использование организационно-экономического механизма как действенного инструмента реализации стратегии управления персоналом компании. Определен ряд функционально-методических операций, таких как: определение регламентов труда, классификация персонала по функциям и категориям, выбор методов стимулирования (побуждения) к труду и управления персоналом, расчет показателей эффективности использования персонала.

**Ключевые слова:** персонал, стратегия управления персоналом, оценка стратегии, система управления персоналом, организационно-экономический механизм.



## DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY AND THE TOOLS FOR ITS IMPLEMENTATION

The article analyzes the scientific approaches to the selection and development of the company's personnel management strategy and the tools for its implementation. Personnel management in companies is one of the most important areas of corporate strategy. The personnel development strategy should be closely aligned with the overall strategy of the company, while the mechanisms for implementing the adopted strategies should be flexible to take into account organizational changes and potential threats. A systematic approach to the development of a company personnel management strategy based on multifunctional components is proposed. It is emphasized that the development of a staff development strategy is preceded by a comparison of professional and organizational competencies of existing human resources. The influence of the stage of the company's life cycle on the development of personnel management strategy is substantiated. Personnel management strategy is defined as a long-term program of concrete measures to realize the concept of using and developing the potential of company personnel to ensure its competitive advantages. The main tools for implementing the strategy are the system of planning, budgeting, goal management, a balanced scorecard, ongoing HR management, personnel management, development activities, skills development, solving social problems, rewards and motivation. Using tools for the implementation of personnel management strategy is reflected in change in employee behavior; generally improves their work efficiency, improves social and employment relations between members of the labor collective. As a result of the research, it is proposed to use the organizational and economic mechanism as an effective tool for implementing the company's personnel management strategy. The proposed mechanism consists of functional and methodological components, in particular: definition of labor regulations, classification of personnel by functions and categories, methods of stimulation to work, methods of personnel management, indicators of personnel efficiency.

**Key words:** personnel, personnel management strategy, strategy evaluation, personnel management system, organizational and economic mechanism.

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-18>

УДК 338.2:631.1

**Багорка М.О.**

доктор економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Юрченко Н.І.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Bahorka Mariia, Yurchenko Nataliy**

Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

## ЕКОЛОГІЧНО СПРЯМОВАНІ ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджені екологічно спрямовані інновації та напрями їх реалізації в діяльності аграрних підприємств, що дасть змогу підвищити їхню конкурентоспроможність. Екологізація визнана напрямом інноваційного розвитку аграрних господарств, що базується на освоєнні екологічних методів господарювання, забезпечує розширене відтворення природних і антропогенних ресурсів за рахунок формування стійких еколого-економічних систем, спрямованих на збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції. Виділені основні механізми, за допомогою яких має здійснюватися процес екологізації: економічного регулювання та відповідальності, фінансової та державної підтримки. Основу екологічно спрямованих інновацій аграрних підприємств становлять відповідні їхні дії в процесі переходу на екологічно орієнтований розвиток за єдиної послідовної державної політики.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, екологізація, аграрні підприємства, механізми екологізації, державна екологічна політика, система еколого-економічного управління.

**Постановка проблеми.** На протязі тривалого періоду проблеми екологічного стану навколишнього природного середовища стоять особливо гостро. Це

пов'язано насамперед із негативним антропогенним впливом на стан природного середовища на локальному і глобальному рівнях.

Серед галузей економіки України сільське господарство належить до найбільш впливових і чутливих до змін навколишнього середовища, бо організовує своє виробництво на великих територіях, а кінцевий результат позначається на якості сільськогосподарської продукції. За сучасних умов якість та екологічна безпечність продукції є важливою вимогою споживачів і умовою виходу вітчизняних товарів агропромислового виробництва на європейський ринок. Для України вихід продовольчих товарів на європейський ринок має ключове значення і вимагає змін у веденні аграрного бізнесу.

Відповідно до сучасних умов перед аграрною галуззю України постає завдання зробити виробництво продуктів харчування більш екологічним, а для цього необхідно перевести систему господарювання аграрних підприємств на новий інноваційний рівень, де перевага надається екологічно безпечному розвитку. Отже, проблема переходу аграрних підприємств на модель інноваційного й екологічно збалансованого розвитку є актуальною, а необхідність у екологізації аграрного виробництва не викликає сумніву та потребує негайного пошуку шляхів переходу аграрних підприємств на екологічно орієнтовані методи господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Еколого-економічні аспекти функціонування сільськогосподарських підприємств досліджено в працях В.А. Борисової, П.С. Березівського, Н.В. Зіновчука, О.М. Царенка; проблеми формування і встановлення ресурсо-екологічної та продовольчої безпеки досліджували П.А. Лайко, В.М. Трегобчук та інші вчені.

Наукові дослідження, присвячені вивченню процесу екологізації аграрного виробництва та формуванню механізму екологічного регулювання, в останні роки проводили І.С. Воронецька, А.С. Малиновський, Л.Г. Мельник, О.В. Прокопенко, О.О. Прутська, О.Л. Попова, А.Я. Сохнич, А.М. Третяк, Л.А. Хромушина, О.І. Шкурагов тощо.

Незважаючи на наявність досить прогресивних, науково обґрунтованих розробок, значна частина питань, пов'язаних із переходом аграрних підприємств до екологічно орієнтованого інноваційного розвитку, потребує подальшого дослідження.

**Формування цілей статті.** Мета дослідження полягає у розробленні екологічно спрямованих інновацій та напрямів їх реалізації в діяльності аграрних підприємств, що дасть змогу підвищити їхню конкурентоспроможність за рахунок упровадження новітніх технологій, видів продукції, методів управління, стратегії розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Вже багато років екологічна ситуація в Україні визначається як кризова, що насамперед негативно позначається на якості продукції та здоров'ї людини. Причиною цього є довготривалий процес інтенсифікації виробництва в аграрній сфері економіки, який має не лише позитивні, а й негативні наслідки для галузі. Останніми

роками цей процес зумовив загострення екологічної кризи і створив низку проблем екологічного характеру, які ставлять під сумнів правильність сучасної системи господарювання.

Інноваційний підхід дасть змогу підвищити ефективність та конкурентоспроможність аграрних підприємств, зміцнити позиції аграрних товарів на міжнародному ринку, підсилити економічний потенціал держави та рівень екологічності продукції на національному рівні.

Ми переконані, що екологізація є основним напрямом інноваційного розвитку аграрних підприємств. І для її реалізації є всі соціальні, політичні й економічні передумови. Процес екологізації господарської діяльності аграрних підприємств передбачає систему цілеспрямованих перетворень, які спрямовані на зниження негативного впливу на природне середовище за ефективного використання ресурсів у процесі виробництва, зберігання, транспортування та реалізації продукції.

Водночас в аграрній сфері економіки розвитку інноваційної діяльності, на жаль, стримується через недостатнє стимулювання цих процесів з боку держави, через обмеженість внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування інновацій та труднощі щодо їх швидкої мобілізації. Ефективне ведення господарської діяльності на інноваційній основі є також обмеженим через нестабільне фінансово-економічне становище більшості сучасних малих та середніх сільськогосподарських підприємств, а також домогосподарств населення, які становлять більшість у сукупності суб'єктів агробізнесу.

О.В. Шубравська зазначає, що «людство починає глибше усвідомлювати загрози, які несуть у собі негативні тенденції у динаміці показників стану соціальної та екологічної компонент суспільного розвитку. Це спонукає до більш активного впровадження наукових розробок стосовно забезпечення екологічно збалансованого і соціально орієнтованого економічного зростання на інноваційній основі» [1, с. 62].

Елементами екологічно спрямованих інновацій є ресурсо- та енергозбереження. В умовах виснаження природно-ресурсного потенціалу ці критерії є особливо важливими. Для аграрних підприємств важливо досягти максимального рівня окупності витрат, підвищити обсяги виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції, сприяти надходженню інвестицій та їх рентабельності, але при цьому в умовах екологізації структура агровиробництва має забезпечити мінімальний антропогенний вплив на навколишнє середовище.

І.М. Синявська відзначає, що «основу для інноваційного розвитку створюють економічні суб'єкти, що здійснюють інноваційну діяльність із метою отримання вигод. Проте її результативність залежить від стану зовнішнього і внутрішнього економічного середовища, наявності необхідних умов для впровадження й раціонального використання інноваційної продукції» [2, с. 258].

С.В. Сирцева визначає, що інноваційні технології в аграрному виробництві є економічними моделями, до складу яких входять елементи біологічного землеробства за збереження екологічної рівноваги у природних і антропогенних системах, а організація процесу виробництва дає змогу досягти високого рівня менеджменту, адаптації до факторів середовища та ефективності виробництва [3, с. 115–116].

Основою екологізація діяльності аграрних підприємств виступає раціональне використання природно-ресурсного і виробничого потенціалу, що, з одного боку, має сприяти підвищенню ефективності виробництва, а з іншого – забезпечити екологічну безпечність продукції.

Основою екологічно спрямованих інновацій становлять прогресивні технології, сучасні науково-технічні досягнення.

Деякі аграрні підприємства намагаються інтегрувати передові науково-технічні розробки й адаптувати їх у власне виробництво. Свідченням цього є використання новітніх технологій у землеробстві, рослинництві та тваринництві провідними українськими підприємствами. Так, вітчизняний агрохолдинг «Kernel», який входить до перших двадцяти найпотужніших світових агрокомпаній, протягом останніх років активно застосовує широкий спектр інноваційних рішень. На полях компанії функціонують системи метеорологічного моніторингу з мережею власних метеостанцій та GPS-навігації, здійснюється моніторинг стану посівів за допомогою супутників і безпілотників. Картографування дало змогу досягти правильного внесення добрив, що збільшило врожайність вирощуваних культур за останні три роки в середньому на 20% і знизило обсяг споживаних ресурсів. Точне землеробство стало стимулом для створення в компанії комплексної інформаційної системи #DigitalAgriBusiness, яка буде акумулювати та обробляти всі дані з полів і на основі їхнього аналізу пропонувати фахівцям компанії алгоритм необхідних дій. У компанії реалізується окремий великий проект, який передбачає стандартизацію парку тракторів, комбайнів, причіпного обладнання, обприскувачів, щоб він повністю дистанційно контролювався за єдиними стандартами.

Результатом використання інноваційних технологій в агровиробництві є створення інноваційного продукту (органічної продукції), який пов'язаний із підвищеними вимогами споживачів до якісних характеристик продуктів харчування.

Екологічно збалансований розвиток аграрного виробництва передбачає поєднання певних систем: політичної, економічної, технологічної, соціальної, міжнародної. При практичній реалізації екологічно збалансованого розвитку в діяльності аграрних підприємств важливо поєднати принцип соціальної екологічної відповідальності та соціального екологічного мотивування. Зазначені принципи базуються на матеріальних і духовних цінностях членів суспільства.

Ми переконані, що екологізація виробництва розглядається як певний процес дій, заходів, за допомогою яких відбувається управління природокористуванням, яке спрямоване на покращення якості довкілля, а також є складником інноваційної діяльності, яка спрямована на покращення якості (безпеки) життя людей.

Відповідно до «Стратегії інноваційного розвитку пріоритетних галузей аграрного виробництва» виділені стратегічні завдання та визначені стратегічні орієнтири і пріоритетні напрями агропродовольчої сфери [4, с. 135] які включають: підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу під час впровадження ресурсозберігаючих технологій; дотримання якісних параметрів виробництва та підвищення рівня конкурентоспроможності продукції; забезпечення екологічної складової виробничого процесу; активізація інвестиційної діяльності за рахунок зовнішніх джерел фінансування; надання пріоритетності вітчизняним товаровиробникам.

Процес екологізації аграрного виробництва передбачає встановлення цілей, завдань та механізмів, спрямованих на підвищення його ефективності. Для реалізації цілей та вирішення поставлених завдань слід розробити дієвий інструментарій, основу якого має становити цілеспрямована державна політика, яка ґрунтується на відповідній нормативно-правовій основі та передбачає розроблення екологічно спрямованих державних, галузевих і регіональних програм [5, с. 99].

Важливо звернути увагу на складові механізми, які сприяють процесу екологізації аграрного виробництва (рис. 1).

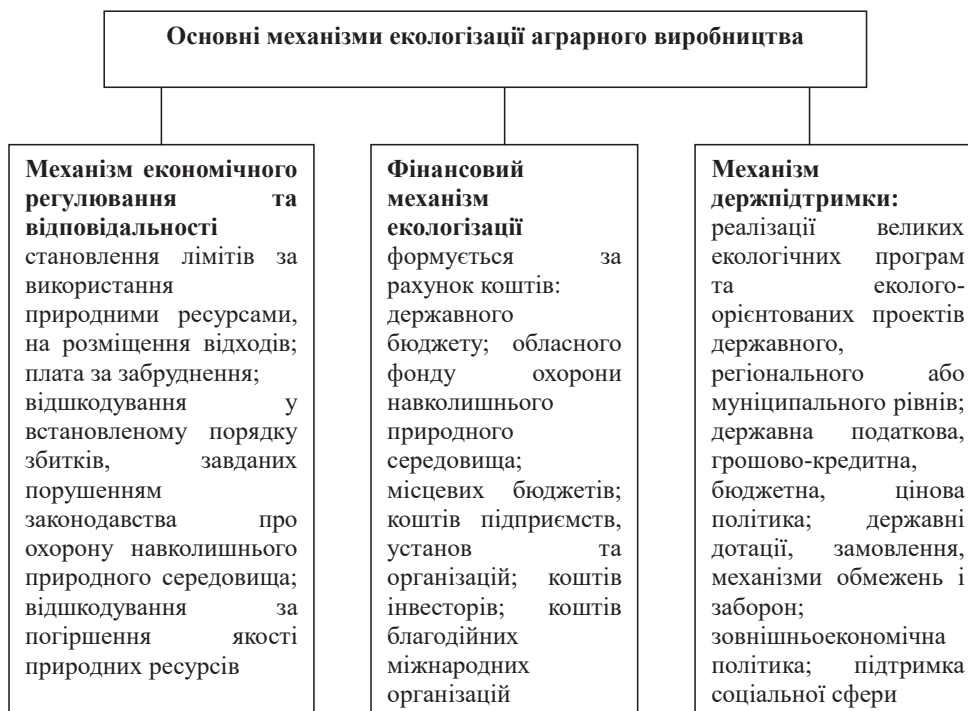
До складу наведених механізмів екологізації входить сукупність методів управління: організаційних, економічних, техніко-технологічних, адміністративних.

Водночас варто відзначити, що на шляху до екологізації в Україні нині практично відсутня єдина послідовна державна політика, основу якої мають становити дієві механізми запровадження та реалізації принципів раціонального природокористування з мінімізацією негативного впливу на екологічні об'єкти під час здійснення антропогенної діяльності. Залишається також проблемою слабкий рівень функціонування державної системи моніторингу довкілля, недосконала нормативно-правова база, низький рівень координації діяльності суб'єктів екологічного моніторингу, недостатні обсяги фінансування тощо.

Необхідно на державному і регіональному рівнях реалізовувати заходи екологічної політики (рис. 2).

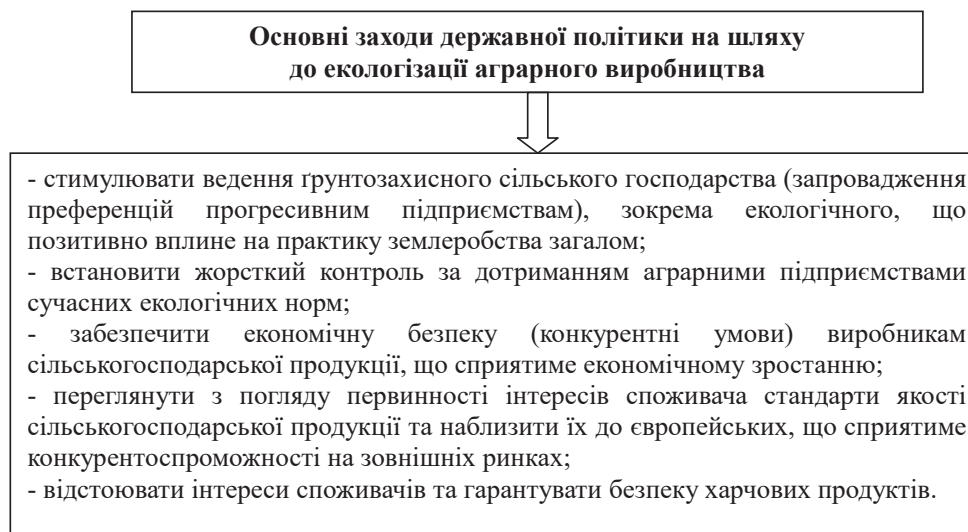
Дієві механізми регулювання та стимулювання екологізації мають бути впроваджені як на державному рівні, так і на рівні підприємства. Це дасть змогу стабілізувати екологічну ситуацію через зміну орієнтації соціально-економічного розвитку, формування нових цінностей, перегляду структури потреб, цілей, пріоритетів і способів діяльності людини.

У результаті виробнича діяльність аграрних підприємств має бути переведена на принципово нову



**Рис. 1. Основні механізми екологізації аграрного виробництва**

*Джерело: узагальнено авторами*



**Рис. 2. Основні заходи державної політики на шляху до екологізації аграрного виробництва**

*Джерело: узагальнено авторами*

економіко-технологічну основу, структурна перебудова виробництва повинна здійснюватися з урахуванням екологічних факторів, законів, вимог і нормативів, що є обов'язковою умовою подолання екологічної кризи в аграрному секторі економіки.

В основу екологічно-орієнтованого господарювання аграрних підприємств має бути покладено принцип підвищення соціальних та економічних ефектів, що проявляється у збереженні та покращенні стану

навколишнього природного середовища, збільшенні потреби у трудових ресурсах тощо. Процес переходу на органічне агровиробництво пов'язаний з новими прогресивними технологіями, спрямованими на очищення використовуваних видів сировини, матеріалів, утилізацію відходів, впровадження безвідходних технологій, та зі значними інвестиціями. Вибір моделі розвитку органічного агровиробництва на основі екологічно спрямованих інновацій визначається балансом



між економічними та екологічними інтересами, і при цьому обмеження щодо екологічності повинні бути достатньо жорсткими.

Екологічно орієнтоване господарювання аграрних підприємств базується на поєднанні стратегічного підходу із системою менеджменту природокористування. При цьому важливо зауважити, що якщо для загальноприйнятої стратегії досить традиційної системи менеджменту навколишнього середовища, орієнтованої на виконання певних зобов'язань перед державою, то для досягнення конкурентної переваги на світовому ринку необхідно перебудувати наявну систему господарювання за вимогами міжнародних стандартів.

Ключові напрями переходу аграрних підприємств на модель інноваційного розвитку на засадах екологізації та сталого розвитку наведені на рис. 3.

Для реалізації цих напрямів необхідно зробити цілу низку якісних перетворень, які стосуються переходу на інноваційний розвиток, оновлення структури виробництва, подолання значної диференціації доходів, тобто необхідна глобальна модернізація національної економіки.

Також процес переходу на органічне виробництво пов'язаний із новими технологічними інноваціями, спрямованими на очищення використовуваних видів сировини, матеріалів, утилізацію відходів, впрова-

дження безвідходних технологій, сучасними методами утримання тварин і значними інвестиціями в галузь.

Серед ключових принципів та умов екологічно орієнтованого розвитку варто виокремити системність, наукове обґрунтування, економічність і результативність, прозорість та інформативність. Принципи мають відповідати: реальності (відповідності ситуації, цілям, виробничим, ринковим та ресурсним факторам, досвіду та навичкам системи управління); логічності (внутрішньої цілісності та несуперечливості окремих елементів); сумісності із зовнішнім середовищем (забезпечення можливості взаємодії з ним); виправданій ризикованості та спрямованості на формування стійких конкурентних переваг.

Узагальнюючи вищезазначене, можна виокремити основні шляхи екологічно орієнтованої перебудови виробничої діяльності аграрних підприємств:

- раціональне використання земельних ресурсів, що супроводжується збереженням і підвищенням родючості ґрунту;
- забезпечення оптимального рівня розораності земельних угідь, що унеможливить розвиток водної і вітрової ерозії ґрунту;
- удосконалення галузевої структури органічних господарств за критерієм імплементації стратегії екологізації виробництва, що передбачає збільшення



Рис. 3. Основні інноваційні напрями розвитку аграрних підприємств

Джерело: узагальнено авторами

площ посіву зернових та кормових культур за рахунок технічних у галузі рослинництва та поголів'я великої рогатої худоби – у галузі тваринництва;

– використання прогресивних технологій мінімальної обробки ґрунту й точного землеробства;

– дотримання вимог недопущення перевищення гранично допустимих норм забруднення виробництва продукції, забезпечення її екологічності;

– дотримання встановлених правил щодо транспортування, складування і внесення мінеральних добрив, засобів захисту рослин і тварин;

– застосування ресурсозберігаючих органічних технологій вирощування сільськогосподарських культур, що приводить до зменшення собівартості вирощування продукції за рахунок внесення органічних добрив, застосування біологічних та механічних прийомів боротьби з бур'янами;

– особливу увагу слід приділити умовам очищення, сортування, сушіння та зберігання зерна. Якісно проведені технологічні операції дадуть змогу підвищити якість зерна, внаслідок чого підвищиться конкурентоспроможність продукції. Під час переробки завдяки сучасним та традиційним натуральним технологіям органічна продукція зберігає свою безпечність, натуральний склад, поживні властивості, гарні смакові якості, не містить синтетичних ароматизаторів, консервантів, харчових добавок та пакується в натуральні матеріали;

– застосування енергозберігаючих технологічних процесів для зниження виробничої собівартості та виділення резерву вивільнених коштів під витрати на збут продукції;

– дотримання екологічних вимог під час проектування, будівництва і введення в експлуатацію нових будівель та споруд, меліоративних систем тощо.

Отже, для здійснення переходу до екологічно орієнтованого господарювання варто змінити принципи функціонування суб'єктів агробізнесу, прискорити їхній інноваційний розвиток та забезпечити можливість їх організаційних трансформацій.

**Висновки.** Проблеми економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі можуть бути вирішені за допомогою ефективних стратегій і механізмів інноваційного розвитку. Ми вважаємо, що екологізація виробництва аграрних підприємств є основним напрямом їхньої інноваційної діяльності, яка забезпечить високу якість життя, національну безпеку, охорону довкілля та високий технічний рівень аграрного виробництва в Україні.

Процес екологізації виробництва аграрних підприємств слід розглядати в розрізі застосування альтернативних систем господарювання, основу яких становлять агроекологічні принципи раціонального природокористування і система еколого-економічного менеджменту.

Впровадження інновацій приводить до підвищення продуктивності праці, економії ресурсів, скорочення витрат та зниження собівартості аграрно-продовольчої продукції, нарощування обсягів і підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, що загалом сприяє залученню інвестицій. Одним із пріоритетів інноваційної політики для аграрних підприємств має стати державна підтримка.

Виділені основні механізми, за допомогою яких має здійснюватися процес екологізації: економічного регулювання та відповідальності, фінансової та державної підтримки. Ключова роль введення в дію цих механізмів належить єдиній послідовній державній політиці щодо екологізації аграрного виробництва з метою мінімізації негативного антропогенного впливу.

Виробнича діяльність аграрних підприємств має бути переведена на принципово нову інноваційну економіко-технологічну основу за суттєвої структурної перебудови виробництва, з урахуванням екологічних факторів, законів, вимог і нормативів, що є обов'язковою умовою подолання екологічної і продовольчої кризи в державі. Поступовий перехід аграрного виробництва на екологічно безпечний розвиток здатен забезпечити конкурентоздатність галузі.

#### Список літератури:

1. Шубравська О.В. Ризики сталого розвитку АПК України в умовах глобалізації. Економіка України. 2007. № 2. С. 62–68.
2. Синявська І.М. Формування інноваційної стратегії аграрного підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2010. № 6 (47). С. 258–261.
3. Сирцева С.В. Інноваційний потенціал як складова економічного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2008. № 4 (47). С. 115–121.
4. Крюкова І.О., Непочатенко В.О. Стратегія інноваційного розвитку пріоритетних галузей аграрного виробництва. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 4 (9). С. 133–141.
5. Синякевич І.М. Екологізація розвитку: суть, об'єктивна необхідність, принципи, інструменти, перспективи для України. Науковий вісник ЛНЛУ. 2005. Вип. 15.6. С. 98–102.

#### References:

1. Shubravs`ka O.V. (2007). Ryzky stalogo rozvytku APK Ukrayiny v umovax globalizaciyi [Risks of sustainable development of agro-industrial complex of Ukraine in the conditions of globalization]. Ukraine economy, no. 2, pp. 62–68.
2. Synyavska I.M. (2010). Formuvannya innovacijnoyi strategiyi agrarnogo pidpry`yemstva [Formation of innovative strategy of agricultural enterprise]. Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Coast, no. 6(47), pp. 258–261.

3. Syrcova S.V. (2008). Innovacijnyj potencial yak skladova ekonomichnogo potencialu silskogospodarskogo pidpry'emstva [Innovative potential as a component of the economic potential of an agricultural enterprise]. Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Coast, no. 4(47), pp. 115–121.

4. Kryukova I.O., Nepochatenko V.O. (2013). Strategiya innovacijnogo rozvytku priorytetnyx galuzej agrarnogo vyrobnyczstva [Strategy of innovative development of priority branches of agricultural production]. Scientific journal. Economy: the realities of time, no. 4(9), pp. 133–141.

5. Synyakevych I.M. (2005). Ekologizaciya rozvytku: sut', obyektivna neobxidnist', pryncypy, instrumenty, perspektyvy dlya Ukrainy [Ecologization of development: essence, objective necessity, principles, tools, prospects for Ukraine]. Scientific Bulletin of LNU, vol. 15.6, pp. 98–102.

## ЭКОЛОГИЧЕСКИ НАПРАВЛЕННЫЕ ИННОВАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Исследованы экологически направленные инновации и пути их реализации в деятельности аграрных предприятий, что позволит повысить их конкурентоспособность. Экологизация признана направлением инновационного развития аграрных хозяйств, основанного на освоении экологических методов хозяйствования, что обеспечивает расширенное воспроизводство природных и антропогенных ресурсов за счет формирования устойчивых эколого-экономических систем, направленных на увеличение объемов производства конкурентоспособной продукции. Выделены основные механизмы, с помощью которых должен осуществляться процесс экологизации: экономического регулирования и ответственности, финансовой и государственной поддержки. Основу экологически направленных инноваций аграрных предприятий составляют соответствующие их действия в процессе перехода на экологически ориентированное развитие при единой последовательной государственной политике.*

**Ключевые слова:** инновационное развитие, экологизация, аграрные предприятия, механизмы экологизации, государственная экологическая политика, система эколого-экономического управления.

## ENVIRONMENTALLY DIRECTED INNOVATIONS IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

*The article investigates and generalizes theoretical and methodological approaches to the formation of a complex marketing system; own vision is presented, and the role of integrated marketing system in the overall enterprise management system is investigated; the features of management of the marketing complex at the enterprise are considered; the methodical approach to the formation of a comprehensive marketing system, which combines the marketing complex with the marketing management system, is proposed. Integrated enterprise marketing system is an internally organized with respect to the external environment a set of interconnected components, the integral unity of which, on the one hand, satisfies the needs of consumers, and on the other – the achievement of economic sub is the object of the set goals. This is real, provided the purposeful and effective functioning of the system of such subsystems as marketing information, marketing complex, marketing management. Ecologically oriented innovations and directions of their realization in activity of the agricultural enterprises that will allow to increase their competitiveness are researched. Ecologization is recognized as a direction of innovative development of agricultural farms, based on the development of ecological management methods, provides expanded reproduction of natural and anthropogenic resources through the formation of sustainable ecological and economic systems aimed at increasing the production of competitive products. The main mechanisms by which the ecologization process should be carried out are identified: economic regulation and responsibility, financial and state support. The main mechanisms by which the ecologization process should be carried out are identified: economic regulation and responsibility, financial and state support. The production activity of agricultural enterprises should be transferred to a fundamentally new innovative economic and technological basis, with the restructuring of production, which should be carried out taking into account environmental factors, laws, requirements and standards, which is a prerequisite for overcoming environmental and food crisis. The gradual transition of agricultural production to environmentally friendly development can ensure the competitiveness of the industry.*

**Key words:** innovative development, ecologization, agricultural enterprises, environmental mechanisms, the state environmental policy, the system of environmental and economic management.

**Балан В.Г.**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Balan Valeriy**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

## ОЦІНЮВАННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗОН ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ НЕЧІТКО-МНОЖИННОЇ ТЕОРІЇ

*У статті розроблено методичний підхід до компаративного оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання (СЗГ) диверсифікованого підприємства на основі застосування інструментарію нечітко-множинної теорії. Для досягнення поставлених цілей у роботі використовуються методи стратегічної діагностики та нечіткі методи багатокритерійного аналізу, зокрема метод аналізу ієрархій у нечіткій постановці (Fuzzy AHP), Fuzzy GROT-аналіз та Fuzzy TOPSIS. Даний методичний підхід може бути використаний у стратегічному управлінні диверсифікованими підприємствами з метою ідентифікації інвестиційних пріоритетів у коротко- та довгостроковій перспективі, при розробці й реалізації стратегій диверсифікації, або ж для побудови портфельних матриць (GE-McKinsey, Shell DPM, SPACE-аналізу) з метою формулювання стратегічних рекомендацій для бізнес-одиниць цих підприємств.*

**Ключові слова:** нечітка логіка, нечіткий багатокритерійний аналіз, лінгвістичні змінні, термножили, стратегічний аналіз, стратегічна зона господарювання, Fuzzy GROT-аналіз, Fuzzy AHP, Fuzzy TOPSIS.

**Постановка проблеми.** Невизначеність, динамічність, турбулентність – характерні атрибути сучасного ринкового середовища суб'єктів господарювання, що постійно знаходяться під впливом різноманітних його чинників, які мають важкопрогнозований, нечіткий і розпливчастий характер. Це значно ускладнює процеси управління підприємством, особливо в стратегічному контексті. На думку І. Ансоффа навіть «стратегії ... існують або як ідеї, або як розмите уявлення про загальну ціль фірми, ... як правило, далеке від чіткого формулювання» [1, с. 34]. Тому перед керівництвом компаній постають завдання розробки науково-обґрунтованих методик аналізу, оцінювання й урахування тенденцій таких чинників з метою адекватного й своєчасного реагування на виклики, що генеруються зовнішнім середовищем.

Нині одним із найбільш перспективних напрямів прикладних досліджень в управлінні, й зокрема в стратегічному менеджменті, є застосування методів та моделей нечітко-множинної теорії [13], які мають високу адаптаційну здатність до експертних даних, є достатньо гнучкими й адекватними вхідній інформації.

Однією з нагальних проблем стратегічного управління є необхідність визначення привабливості стратегічних зон господарювання підприємства (СЗГ) чи його стратегічних бізнес-одиниць (СБО), оскільки дана характеристика є одним із найважливіших факторів, який використовується:

– при формуванні стратегічних рекомендацій на основі застосування методів портфельного аналізу;

– при розробці й реалізації стратегій диверсифікації;  
– при формуванні інвестиційних програм тощо.

Дана процедура потребує ґрунтовних знань логіко-причинних зв'язків у галузі чи на сегменті ринку та базується, як правило, на експертних міркуваннях й оцінках, які мають «розмитий», нечіткий характер. Це своєю чергою зумовлює необхідність перегляду традиційних методик, недостатньо ефективних із точки зору врахування характеру наявної і прогнозованої інформації, та використання нечіткої логіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методичним аспектам стратегічного управління підприємством присвячені праці багатьох іноземних та вітчизняних учених, зокрема І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрікланда, Р. Гранта, Н. Лейка, А. Петрова, А. Шегди, Л. Довгань, З. Шершньової та інших. Застосування теорії нечітких множин для вирішення проблем стратегічного управління підприємством розширило можливості класичних інструментів і продемонструвало їх ефективність і гнучкість. В останній час за даною тематикою появилася низка публікацій в іноземних та вітчизняних виданнях, в яких проблеми стратегічного характеру досліджуються в контексті вирішення часткових проблем стратегічного планування чи застосування класичних його інструментів у нечіткій постановці. Серед авторів цих досліджень слід виділити праці А. Кабаллєро, Дж. Лафуенте, А. Мохаммаді, С. Улубейлі, С. Джхазінури, Е. Заде, А. Мемаріані, В. Міа-



чіна, А. Дунської, А. Поліщук, М. Саенсус, Г. Місько. Так у [6; 9] розглядаються питання застосування fuzzy SWOT-аналізу, у [12] – нечітка модель 5-ти сил М. Портера. Інструменти аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища (IFEM і EFEM відповідно) та кількісна матриця стратегічного планування (QSPM) у нечіткій постановці розроблені авторами [10]. Застосування нечіткої логіки в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств розглянуто в [3], а питання управління економічною стратегією – в [4–5]. Можливість використання нечітко-множинного підходу до стратегічного планування інноваційної та інвестиційної діяльності досліджено в [11].

Однак, незважаючи на значний прогрес і здобутки в області вдосконалення інструментарію стратегічного аналізу та планування на нечітко-множинній основі, існують суттєві прогалини, що стосуються окремих питань дослідження й моделювання стратегічної діяльності підприємства та його стратегічних підрозділів.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка інтегрального підходу до визначення привабливості стратегічних зон господарювання підприємства з використанням інструментів нечіткого моделювання та методів багатокритерійного оцінювання FUZZY АНР та FUZZY TOPSIS.

**Виклад основного матеріалу.** Найбільш відомим підходом до визначення привабливості СЗГ підприємства є запропонований І. Ансоффом прийом [1, с. 47], відповідно до якого дана характеристика повинна розглядатися в коротко- та довгостроковій перспективах, а також визначатися: перспективами зростання ( $G$ ), перспективами рентабельності ( $R$ ), сприятливими можливостями ( $O$ ) та загрозами ( $T$ ) за формулою (1):

$$\text{Привабливість СЗГ} = \alpha \cdot G + \beta \cdot R + \gamma \cdot O - \delta \cdot T, \quad (1)$$

де  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  – вагові коефіцієнти (одержані на основі експертних міркувань), які визначають важливість кожного з напрямів оцінювання, причому  $\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$ .

Відповідно до цього дана методика зустрічається в науковій літературі під назвою GROT-аналіз, а запропоновані критерії оцінювання – GROT-критерії [2, с. 29].

Для врахування суб'єктивних, неформалізованих, нечітких вхідних даних, думок і суджень експертів, сформульованих якісно, в термінах природної мови, пропонується розроблений автором методичний підхід на основі теорії нечітких множин, основні етапи якого наведені на рис. 1.

Розглянемо ці етапи детальніше.

**Етап 1.** Формування робочої групи із  $K$  експертів, які мають відповідні компетенції та повноваження (доцільно включити стратегічних аналітиків підприємства та керівників відповідних стратегічних бізнес-одиниць).

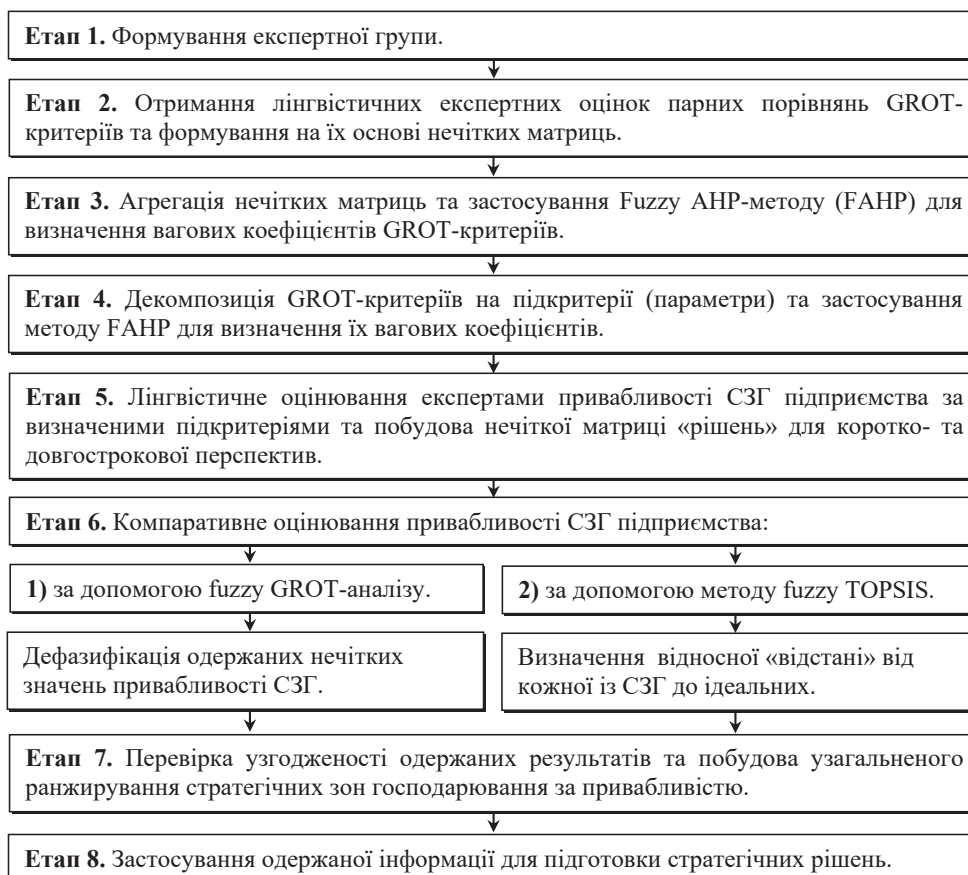


Рис. 1. Етапи методики оцінювання привабливості СЗГ

Джерело: побудовано автором

На етапі 2 експертами здійснюються парні порівняння GROT-критеріїв на основі нечіткої шкали відносної важливості (табл. 1) з використанням відповідних функцій належності (рис. 2) [7, с. 651]. Зазначимо, що нечіткі числа представляються в триангулярній формі.

Таким чином, одержимо нечіткі матриці парних порівнянь кожного експерта:  $\tilde{A}^k = \|\tilde{a}_{ij}^k\|_{4 \times 4} = \|(a_{1ij}^k; a_{2ij}^k; a_{3ij}^k)\|_{4 \times 4}$ ,  $k = 1; 2; \dots; K$ .

Етап 3. Інтегральна нечітка матриця парних порівнянь GROT-критеріїв на основі агрегації нечітких матриць  $\tilde{A}^1, \dots, \tilde{A}^k$  буде мати наступний вигляд:

$$\tilde{A} = \|\tilde{a}_{ij}\|_{4 \times 4} = \|(a_{1ij}; a_{2ij}; a_{3ij})\|_{4 \times 4},$$

де  $a_{1ij} = \min_k a_{1ij}^k$ ;  $a_{2ij} = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K a_{2ij}^k$ ;  $a_{3ij} = \max_k a_{3ij}^k$ . Застосування даних формул «розмиває» нечіткі оцінки, тому можуть бути використані наступні «точніші» співвідношення:  $a_{1ij} = \frac{1}{K} \sum_{j=1}^K a_{1ij}^k$ ;  $a_{2ij} = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K a_{2ij}^k$ ;  $a_{3ij} = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K a_{3ij}^k$ .

Відповідно до методології FAHP [7] для одержаної матриці  $\tilde{A}$  розрахуємо нечіткі числа:

$$\tilde{s}_i = (\sqrt[4]{a_{1i1} \times \dots \times a_{1i4}}; \sqrt[4]{a_{2i1} \times \dots \times a_{2i4}}; \sqrt[4]{a_{3i1} \times \dots \times a_{3i4}}) = (s_{1i}; s_{2i}; s_{3i}).$$

Далі обчислимо  $\tilde{r} = \tilde{s}_1 \oplus \tilde{s}_2 \oplus \tilde{s}_3 \oplus \tilde{s}_4 = (s_{11} + s_{12} + s_{13} + s_{14}; s_{21} + s_{22} + s_{23} + s_{24}; s_{31} + s_{32} + s_{33} + s_{34}) = (r_1; r_2; r_3)$  та

$$\tilde{r}^{-1} = \left(\frac{1}{r_3}; \frac{1}{r_2}; \frac{1}{r_1}\right).$$

Нечіткі вагові коефіцієнти GROT-критеріїв одержимо на основі таких співвідношень:

$$\tilde{\alpha} = (s_{11}; s_{21}; s_{31}) \otimes \left(\frac{1}{r_3}; \frac{1}{r_2}; \frac{1}{r_1}\right) = \left(\frac{s_{11}}{r_3}; \frac{s_{21}}{r_2}; \frac{s_{31}}{r_1}\right) = (\alpha_1; \alpha_2; \alpha_3);$$

$$\tilde{\beta} = (s_{12}; s_{22}; s_{32}) \otimes \left(\frac{1}{r_3}; \frac{1}{r_2}; \frac{1}{r_1}\right) = \left(\frac{s_{12}}{r_3}; \frac{s_{22}}{r_2}; \frac{s_{32}}{r_1}\right) = (\beta_1; \beta_2; \beta_3);$$

$$\tilde{\gamma} = (s_{13}; s_{23}; s_{33}) \otimes \left(\frac{1}{r_3}; \frac{1}{r_2}; \frac{1}{r_1}\right) = \left(\frac{s_{13}}{r_3}; \frac{s_{23}}{r_2}; \frac{s_{33}}{r_1}\right) = (\gamma_1; \gamma_2; \gamma_3);$$

$$\tilde{\delta} = (s_{14}; s_{24}; s_{34}) \otimes \left(\frac{1}{r_3}; \frac{1}{r_2}; \frac{1}{r_1}\right) = \left(\frac{s_{14}}{r_3}; \frac{s_{24}}{r_2}; \frac{s_{34}}{r_1}\right) = (\delta_1; \delta_2; \delta_3).$$

Етап 4. Декомпозиція GROT-критеріїв на підкритерії ( $G$  на  $G_1, \dots, G_l$ ;  $R$  на  $R_1, \dots, R_m$ ;  $O$  на  $O_1, \dots, O_n$ ;  $T$  на  $T_1, \dots, T_p$ ). Ієрархія проблеми оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання підприємства з урахуванням зазначеної процедури декомпозиції наведена на рис. 3.

Як і на рівні основних GROT-критеріїв застосуємо метод FAHP для визначення вагових коефіцієнтів підкритеріїв. Для цього, використавши розрахунки, аналогічні зробленим на етапі 2, одержимо:

$\tilde{\alpha}_j = (\alpha_{1j}; \alpha_{2j}; \alpha_{3j})$  – вагові коефіцієнти підкритеріїв  $G$  ( $j = 1, 2, \dots, l$ );

$\tilde{\beta}_j = (\beta_{1j}; \beta_{2j}; \beta_{3j})$  – вагові коефіцієнти підкритеріїв  $R$  ( $j = 1, 2, \dots, m$ );

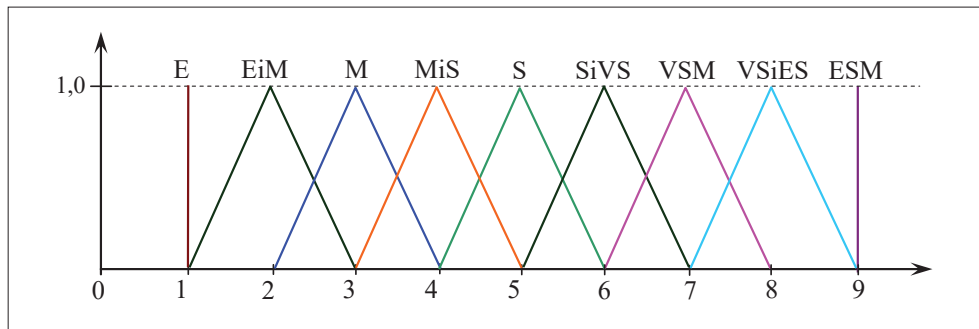


Рис. 2. Функції належності термів

Таблиця 1

Шкала переведення лінгвістичних термів у нечіткі триангулярні числа

Лінгвістичні терми для визначення відносної важливості критеріїв (i-го критерію з j-м)	Позн.	$\tilde{a}_{ij}$	$\tilde{a}_{ji}$
Рівноцінні (Equal)	E	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
Помірна перевага (Moderate)	M	(2, 3, 4)	(1/4; 1/3; 1/2)
Сильна перевага (Strong)	S	(4, 5, 6)	(1/6; 1/5; 1/4)
Дуже сильна перевага (Very Strong)	VS	(6, 7, 8)	(1/8; 1/7; 1/6)
Надзвичайно сильна перевага (Extremaly Strong)	ES	(9, 9, 9)	(1/9; 1/9; 1/9)
Проміжні (intermediate) нечіткі значення			
Дуже слабка перевага у межах між E та M	EiM	(1, 2, 3)	(1/3; 1/2; 1)
Перевага у межах між M та S	MiS	(3, 4, 5)	(1/5; 1/4; 1/3)
Сильна перевага у межах між S та VS	SiVS	(5, 6, 7)	(1/7; 1/6; 1/5)
Дуже сильна перевага у межах між VS та ES	VSiES	(7, 8, 9)	(1/9; 1/8; 1/7)

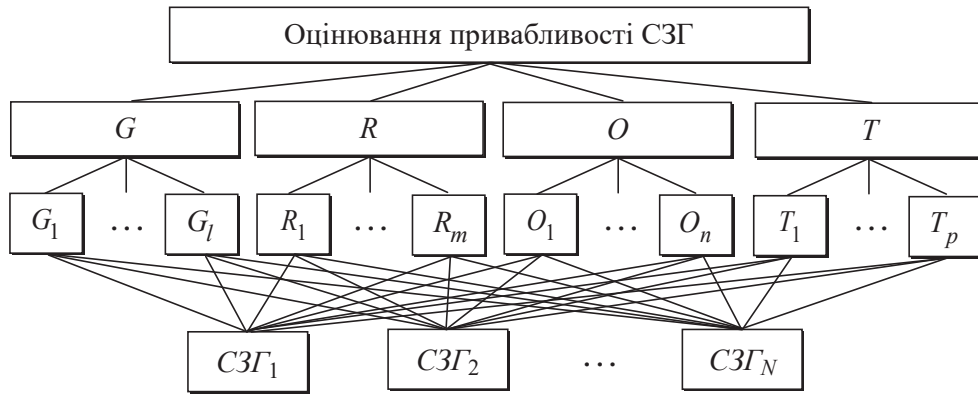


Рис. 3. Ієрархія проблеми оцінювання привабливості СЗГ

Джерело: побудовано автором

$\tilde{\gamma}_j = (\gamma_{1j}; \gamma_{2j}; \gamma_{3j})$  – вагові коефіцієнти підкритеріїв  $O$  ( $j=1, 2, \dots, n$ );

$\tilde{\delta}_j = (\delta_{1j}; \delta_{2j}; \delta_{3j})$  – вагові коефіцієнти підкритеріїв  $T$  ( $j=1, 2, \dots, p$ ).

**Етап 5.** Для оцінювання СЗГ за визначеними на попередньому етапі підкритеріями кожний із цих підкритеріїв розглядаємо як лінгвістичну змінну, термножина якої може бути визначена так:  $T = \{\text{вкрай несуттєва} - \text{Extremely no Significant (EnS)}, \text{дуже низька} - \text{Very Low (VL)}, \text{низька} - \text{Low (L)}, \text{середня} - \text{M (M)}, \text{висока} - \text{High (H)}, \text{дуже висока} - \text{Very High (VH)}, \text{надзвичайно висока} - \text{Extremely High (EH)}\}$ . Ця термножина забезпечує набір слів, за допомогою якого оцінки привабливості СЗГ можуть бути виражені природним чином. Семантика термів задається нечіткими числами на інтервалі  $[0,0; 6,0]$  (рис. 4) з відповідними функціями належності – EnS:  $(0,0;0,0;1,0)$ ; VL:  $(0,0;1,0;2,0)$ ; L:  $(1,0;2,0;3,0)$ ; M:  $(2,0;3,0;4,0)$ ; H:  $(3,0;4,0;5,0)$ ; VH:  $(4,0;5,0;6,0)$ ; EH:  $(5,0;6,0;6,0)$ . Результати оцінювання експертами привабливості СЗГ за підкритеріями наведені в табл. 2.

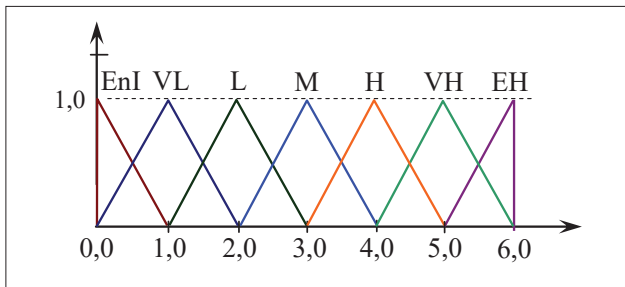


Рис. 4. Функції належності термів оцінювання СЗГ

З метою агрегації оцінок, одержаних від усіх експертів, скористаємось співвідношеннями (2) – (5):

$$\tilde{G}_{ij} = \left( \sum_k g_{1ij}^k / K; \sum_k g_{2ij}^k / K; \sum_k g_{3ij}^k / K \right) = (G_{1ij}; G_{2ij}; G_{3ij}); \quad (2)$$

$$\tilde{R}_{ij} = \left( \sum_k r_{1ij}^k / K; \sum_k r_{2ij}^k / K; \sum_k r_{3ij}^k / K \right) = (R_{1ij}; R_{2ij}; R_{3ij}); \quad (3)$$

$$\tilde{O}_{ij} = \left( \sum_k o_{1ij}^k / K; \sum_k o_{2ij}^k / K; \sum_k o_{3ij}^k / K \right) = (O_{1ij}; O_{2ij}; O_{3ij}); \quad (4)$$

$$\tilde{T}_{ij} = \left( \sum_k t_{1ij}^k / K; \sum_k t_{2ij}^k / K; \sum_k t_{3ij}^k / K \right) = (T_{1ij}; T_{2ij}; T_{3ij}). \quad (5)$$

**Етап 6.** Для отримання оцінок привабливості СЗГ з метою їх ранжирування цих СЗГ скористаємось двома розрахунковими схемами:

1) для застосування Fuzzy GROT-методики, використовуючи нечіткі вагові коефіцієнти та наступні формули (6) – (9), одержимо нечіткі значення привабливості кожної СЗГ за GROT-критеріями:

$$\tilde{G}_i = \sum_j \tilde{\alpha}_j \otimes \tilde{G}_{ij} = \left( \sum_j \alpha_{1j} G_{1ij}; \sum_j \alpha_{2j} G_{2ij}; \sum_j \alpha_{3j} G_{3ij} \right) = (G_{i1}; G_{i2}; G_{i3}); \quad (6)$$

$$\tilde{R}_i = \sum_j \tilde{\beta}_j \otimes \tilde{R}_{ij} = \left( \sum_j \beta_{1j} R_{1ij}; \sum_j \beta_{2j} R_{2ij}; \sum_j \beta_{3j} R_{3ij} \right) = (R_{i1}; R_{i2}; R_{i3}); \quad (7)$$

$$\tilde{O}_i = \sum_j \tilde{\gamma}_j \otimes \tilde{O}_{ij} = \left( \sum_j \gamma_{1j} O_{1ij}; \sum_j \gamma_{2j} O_{2ij}; \sum_j \gamma_{3j} O_{3ij} \right) = (O_{i1}; O_{i2}; O_{i3}); \quad (8)$$

$$\tilde{T}_i = \sum_j \tilde{\delta}_j \otimes \tilde{T}_{ij} = \left( \sum_j \delta_{1j} T_{1ij}; \sum_j \delta_{2j} T_{2ij}; \sum_j \delta_{3j} T_{3ij} \right) = (T_{i1}; T_{i2}; T_{i3}). \quad (9)$$

А для визначення інтегральної нечіткої оцінки привабливості  $i$ -ї СЗГ ( $i=1; 2; \dots; N$ ) застосуємо аналог формули (1) в нечіткій формі:

$$\tilde{E}_i = \tilde{\alpha} \otimes \tilde{G}_i \oplus \tilde{\beta} \otimes \tilde{R}_i \oplus \tilde{\gamma} \otimes \tilde{O}_i - \tilde{\delta} \otimes \tilde{T}_i = (\alpha_i G_{i1} + \beta_i R_{i1} + \gamma_i O_{i1} - \delta_i T_{i1};$$

Таблиця 2

Нечіткі оцінки експертів за підкритеріями оцінювання

$\tilde{G}_{ij}^k = (g_{1ij}^k; g_{2ij}^k; g_{3ij}^k)$	– нечіткі оцінки (в триангулярній формі) $k$ -го експерта $i$ -ї СЗГ за $j$ -підкритерієм відповідно:	перспектив зростання
$\tilde{R}_{ij}^k = (r_{1ij}^k; r_{2ij}^k; r_{3ij}^k)$		перспектив рентабельності
$\tilde{O}_{ij}^k = (o_{1ij}^k; o_{2ij}^k; o_{3ij}^k)$		можливостей
$\tilde{T}_{ij}^k = (t_{1ij}^k; t_{2ij}^k; t_{3ij}^k)$		загроз

$$\alpha_2 G_{2i} + \beta_2 R_{2i} + \gamma_2 O_{2i} - \delta_2 T_{2i}; \alpha_3 G_{3i} + \beta_3 R_{3i} + \gamma_3 O_{3i} - \delta_3 T_{3i}) = (E_{1i}; E_{2i}; E_{3i}) \cdot$$

Для дефазифікації одержаних нечітких значень привабливості СЗГ скористаємося методом CoA [8]:  $\tilde{E}_i^{def} = (E_{1i} + E_{2i} + E_{3i})/3$  та проранжуємо їх відповідно до одержаних значень  $\tilde{E}_i^{def}$ .

2) у якості альтернативного підходу до оцінювання привабливості СЗГ підприємства скористаємося методом fuzzy TOPSIS [8].

Для цього необхідно спочатку визначити вагові коефіцієнти підкритеріїв із урахуванням важливості основних (GROT) критеріїв, позначивши їх таким чином (табл. 3).

Переозначимо також і одержані згідно з формулами (3) – (6) агреговані нечіткі оцінки за підкритеріями (табл. 4).

Таким чином, одержимо нечітку матрицю  $\tilde{X} = \|\tilde{x}_{ij}\|_{N \times (l+m+n+h)}$ . Позначимо  $M = l + m + n + p$ , тоді  $\tilde{X} = \|\tilde{x}_{ij}\|_{N \times M}$ , де  $\tilde{x}_{ij} = (x_{1ij}; x_{2ij}; x_{3ij})$ . Далі цю матрицю необхідно нормалізувати за допомогою наступного співвідношення:  $\tilde{X} \rightarrow \tilde{U}$ , де  $\tilde{U} = \|\tilde{u}_{ij}\|_{N \times M}$  і

$$\tilde{u}_{ij} = \left( \frac{x_{1ij}}{r_j^+}; \frac{x_{2ij}}{r_j^+}; \frac{x_{3ij}}{r_j^+} \right), \text{ де } r_j^+ = \max_i x_{3ij} \text{ – для критеріїв,}$$

які мають монотонно зростаючу цільову функцію (тобто для  $j = 1; 2; \dots; l + m + n$ ), і

$$\tilde{u}_{ij} = \left( \frac{r_j^-}{x_{1ij}}; \frac{r_j^-}{x_{2ij}}; \frac{r_j^-}{x_{3ij}} \right), \text{ де } r_j^- = \min_i x_{1ij} \text{ для критеріїв, які}$$

мають монотонно спадну цільову функцію (тобто для  $j = l + m + n + 1; \dots; l + m + n + p$ ).

Наступним кроком є зважування нормалізованої матриці:  $\tilde{U} \rightarrow \tilde{V}$ , де  $\tilde{V} = \|\tilde{v}_{ij}\|_{N \times M}$  і  $\tilde{v}_{ij} = \tilde{w}_j \otimes \tilde{u}_{ij}$ .

Нехай  $\tilde{v}_{ij}$  представляється у такому вигляді:  $\tilde{v}_{ij} = (v_{1ij}; v_{2ij}; v_{3ij})$ . Уведемо наступні позначення:  $\phi_j^+ = \max_i v_{3ij}$  та  $\phi_j^- = \min_i v_{1ij}$  і знайдемо нечітке «ідеальне позитивне рішення»  $\tilde{A}^+$  (FPIS – fuzzy ideal positive solution) та нечітке «ідеальне негативне рішення»  $\tilde{A}^-$  (FNIS – fuzzy negative ideal solution):

$$\tilde{A}^+ = (\tilde{v}_1^+; \tilde{v}_2^+; \dots; \tilde{v}_M^+), \text{ де } \tilde{v}_j^+ = (\phi_j^+; \phi_j^+; \phi_j^+);$$

$$\tilde{A}^- = (\tilde{v}_1^-; \tilde{v}_2^-; \dots; \tilde{v}_M^-), \text{ де } \tilde{v}_j^- = (\phi_j^-; \phi_j^-; \phi_j^-).$$

Далі необхідно обчислити «відстані» [8] між кожною із заданих альтернатив (СЗГ) та

а) нечітким «ідеальним позитивним рішенням»:

$$d(\tilde{A}_i; \tilde{A}^+) = \sum_{j=1}^M d(\tilde{v}_{ij}; \tilde{v}_j^+) = \sum_{j=1}^M \sqrt{\frac{1}{3}((v_{1ij} - \phi_j^+)^2 + (v_{2ij} - \phi_j^+)^2 + (v_{3ij} - \phi_j^+)^2)};$$

б) нечітким «ідеальним негативним рішенням»:

$$d(\tilde{A}_i; \tilde{A}^-) = \sum_{j=1}^M d(\tilde{v}_{ij}; \tilde{v}_j^-) = \sum_{j=1}^M \sqrt{\frac{1}{3}((v_{1ij} - \phi_j^-)^2 + (v_{2ij} - \phi_j^-)^2 + (v_{3ij} - \phi_j^-)^2)}.$$

Як видно з цих формул, одержимо чіткі значення, які можна використати для ранжирування СЗГ, шляхом обчислення відносної відстані від кожної із заданих альтернатив до FPIS та FNIS за формулою:

$$CC_i = \frac{d(\tilde{A}_i; \tilde{A}^-)}{d(\tilde{A}_i; \tilde{A}^-) + d(\tilde{A}_i; \tilde{A}^+)}.$$

**Етап 7.** Таким чином, одержавши оцінки привабливості стратегічних зон господарювання та їх ранжирування за двома розрахунковими схемами, доцільно перевірити узгодженість результатів та побудувати узагальнене ранжирування СЗГ підприємства за привабливістю.

Зазначимо, що процедуру оцінювання привабливості СЗГ відповідно до рекомендацій І. Ансоффа необхідно здійснити як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

**Етап 8.** Одержана інформація щодо інтегральної привабливості СЗГ та їх привабливості за окремими критеріями (підкритеріями) може бути використана для підготовки стратегічних рішень (інвестиційних стратегій, стратегічних рекомендацій на основі портфельних матриць тощо).

Для фасилітації застосування запропонованого алгоритму розроблено фреймворк, який здійснює трансформацію лінгвістичних оцінок експертів у

Таблиця 3

Вагові коефіцієнти критеріїв оцінювання для застосування fuzzy TOPSIS

для критерію G	для критерію R	для критерію O	для критерію T
$\tilde{w}_1 = \tilde{\alpha} \otimes \tilde{\alpha}_1$	$\tilde{w}_{l+1} = \tilde{\beta} \otimes \tilde{\beta}_1$	$\tilde{w}_{l+m+1} = \tilde{\gamma} \otimes \tilde{\gamma}_1$	$\tilde{w}_{l+m+n+1} = \tilde{\delta} \otimes \tilde{\delta}_1$
$\tilde{w}_2 = \tilde{\alpha} \otimes \tilde{\alpha}_2$	$\tilde{w}_{l+2} = \tilde{\beta} \otimes \tilde{\beta}_2$	$\tilde{w}_{l+m+2} = \tilde{\gamma} \otimes \tilde{\gamma}_2$	$\tilde{w}_{l+m+n+2} = \tilde{\delta} \otimes \tilde{\delta}_2$
...	...	...	...
$\tilde{w}_l = \tilde{\alpha} \otimes \tilde{\alpha}_l$	$\tilde{w}_{l+m} = \tilde{\beta} \otimes \tilde{\beta}_m$	$\tilde{w}_{l+m+n} = \tilde{\gamma} \otimes \tilde{\gamma}_n$	$\tilde{w}_{l+m+n+p} = \tilde{\delta} \otimes \tilde{\delta}_p$

Джерело: побудовано автором

Таблиця 4

Формування нечіткої матриці «рішень» для застосування fuzzy TOPSIS

за критерієм G	за критерієм R	за критерієм O	за критерієм T
$\tilde{G}_{i1} \rightarrow \tilde{x}_{i1}$	$\tilde{R}_{i1} \rightarrow \tilde{x}_{i(l+1)}$	$\tilde{O}_{i1} \rightarrow \tilde{x}_{i(l+m+1)}$	$\tilde{T}_{i1} \rightarrow \tilde{x}_{i(l+m+n+1)}$
$\tilde{G}_{i2} \rightarrow \tilde{x}_{i2}$	$\tilde{R}_{i2} \rightarrow \tilde{x}_{i(l+2)}$	$\tilde{O}_{i2} \rightarrow \tilde{x}_{i(l+m+2)}$	$\tilde{T}_{i2} \rightarrow \tilde{x}_{i(l+m+n+2)}$
...	...	...	...
$\tilde{G}_{im} \rightarrow \tilde{x}_{im}$	$\tilde{R}_{im} \rightarrow \tilde{x}_{i(l+m)}$	$\tilde{O}_{im} \rightarrow \tilde{x}_{i(l+m+n)}$	$\tilde{T}_{ip} \rightarrow \tilde{x}_{i(l+m+n+p)}$

Джерело: побудовано автором



нечіткі числа, записані в триангулярній формі з відповідними функціями належності, реалізує повною мірою обидві розрахункові схеми (fuzzy GROT і fuzzy TOPSIS) і дає змогу провести імітаційне моделювання залежно від коригувань міркувань експертів як на етапі визначення важливості критеріїв (підкритеріїв) оцінювання, так і при безпосередньому оцінюванні СЗГ за ними.

Даний методичний підхід було апробовано для здійснення стратегічного аналізу вітчизняного підприємства, яке функціонує на ринку інформаційних технологій і концентрує свої зусилля на наданні консалтингових послуг для поліпшення якості ведення бізнесу. У результаті стратегічної сегментації компанії було виділено 6 стратегічних зон господарювання. Отримані результати оцінювання їх привабливості з використанням запропонованих розрахункових схем повністю узгоджені між собою.

**Висновки.** На думку автора дана методика з використанням нечіткого економіко-математичного моделювання дає змогу більш гнучко підійти до оціню-

вання привабливості СЗГ, оскільки враховує нечіткість інформації, одержаної від експертів як на етапі визначення вагових коефіцієнтів критеріїв (перспектив зростання, перспектив рентабельності, сприятливих можливостей, загроз) та підкритеріїв оцінювання, так і при отриманні оцінок СЗГ за ними. Подальші дослідження за даною темою можуть бути спрямовані на вдосконалення даної методики шляхом

– розробки і включення процедури попереднього узгодження міркувань експертів на етапах оцінювання і критеріїв, і стратегічних зон господарювання підприємства;

– формування системи критеріїв оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання на основі її адаптації до особливостей та специфіки галузі;

– використання інших методів багатокритерійного оцінювання на основі теорії нечітких множин, зокрема Fuzzy COPRAS, Fuzzy VIKOR тощо та здійснення порівняльного аналізу узгодженості одержаних результатів;

– апробації даної методики для диверсифікованих підприємств різних галузей.

#### Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Балан В.Г. Компаративний аналіз привабливості стратегічних зон господарювання підприємства. *Проблеми науки*, Київ, 2012. № 2. С. 28–33.
3. Дунська А. Р., Поліщук А. С. Нечітка логіка в стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Київ, 2014. Вип. 11. С. 563–571.
4. Саєнсус М.А., Місько Г.А. Управління економічною стратегією підприємства з використанням теорії нечітких множин. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2010. № 38. С. 336–341.
5. Саєнсус М.А., Місько Г.А., Оленев М.В. Використання теорії нечітких множин при виборі портфелю економічних стратегій підприємства харчової промисловості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2010. № 40. С. 140–146.
6. Caballero A.S., Lafuente J.G. The New Fuzzy SWOT: Empirical Application with Experts. *Esic Market Economics and Business Journal*. 2017. Vol. 48, Issue 1. P. 9–29.
7. Chang D.Y. Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*. 1996. Vol. 95 (3). P. 649–655.
8. Chen C.T. Extensions of the TOPSIS for group decision-making under fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 2000. Vol. 114. P. 1–9.
9. Ghazinoory S., Zadeh E. A., Memariani A. Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 2007. Vol. 18. P. 99–108.
10. Mohammadi A., Mohammadi Ab., Zarifpayam S.V., Mohammadi M. Presentation of Fuzzy Models of EFE, IFE and QSPM. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2011. Vol. 5(12). P. 1173–1179.
11. Myachin V.G. Fuzzy-logical approach to strategic planning of investment and innovation activity of enterprises. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2018. № 2(8). С. 21–25.
12. Ulubeyli S. Industry-wide competitiveness assessment through fuzzy synthetic evaluation: the case of cement industry. *Journal of Business Economics and Management*. 2017. Vol. 18(1). 35–53.
13. Zadeh L.A. Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*. 1978. Vol. 1. No 1. P. 89–100.

#### References:

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* (1989) [Strategic management]. Jekonomika, Moscow, Russia, 519 p.
2. Balan V.H. (2012). Komparatyvnyi analiz pryvablyvosti stratehichnykh zon hospodariuvannia pidpriumstva [Comparative analysis of attractiveness of enterprise strategic bussines unit]. *Problemy nauky*, Kyiv, № 2, pp. 28–33.
3. Dunska A. R., Polishchuk A. S. (2014). Nechitka lohika v stratehichnomu upravlinni zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu vitchyznianskykh pidpriumstv [Fuzzy logic in strategic management of foreign economic activity of domestic enterprises]. *Еkonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, Kyiv, vyp. 11, pp. 563–571.
4. Saiensus M.A., Misko H.A. (2010) Upravlinnia ekonomichnoiu stratehiieiu pidpriumstva z vykorystanniam teorii nechitkykh mnozhyn [Management of economic strategy of the enterprise using the fuzzy sets theory]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, Odessa, no 38, pp. 336–341.

5. Saiensus M.A., Misko H.A., Olieniev M.V. (2010) Vykorystannia teorii nechitkykh mnozhyn pry vybori portfeliu ekonomichnykh stratehii pidpriemstva kharchovoi promyslovosti [The use of fuzzy set theory in choosing a portfolio of economic strategies of the food industry]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. Odesa, no 40, pp. 140–146.
6. Caballero A.S., Lafuente J.G. (2017). The New Fuzzy SWOT: Empirical Application with Expertons. *Esic Market Economics and Business Journal*, vol. 48, issue 1, pp. 9–29.
7. Chang D.Y. (1996). Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, vol. 95 (3), pp. 649–655.
8. Chen C.T. (2000). Extensions of the TOPSIS for group decision-making under fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems*, vol. 114, pp. 1–9.
9. Ghazinoory S., Zadeh E. A., Memariani A. (2007). Fuzzy SWOT analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, vol. 18, pp. 99–108.
10. Mohammadi A., Mohammadi Ab., Zarifpayam S.V., Mohammadi M. (2011). Presentation of Fuzzy Models of EFE, IFE and QSPM. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 5(12), pp. 1173–1179.
11. Myachin V.G. (2018). Fuzzy-logical approach to strategic planning of investment and innovation activity of enterprises. *Ekonomichnyi visnyk DVNZ UDKhTU*, no 2(8), pp. 21–25.
12. Ulubeyli S. (2017). Industry-wide competitiveness assessment through fuzzy synthetic evaluation: the case of cement industry. *Journal of Business Economics and Management*, vol. 18(1), pp. 35–53.
13. Zadeh L.A. (1978). Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*, vol. 1, no 1, pp. 89–100.

## ОЦЕНИВАНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗОН ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СРЕДСТВАМИ НЕЧЕТКО-МНОЖЕСТВЕННОЙ ТЕОРИИ

В статье разработан методический подход к компаративному оцениванию привлекательности стратегических зон хозяйствования (СЗХ) диверсифицированного предприятия на основе применения инструментальной нечетко-множественной теории. Для достижения поставленных целей в работе используются методы стратегической диагностики и нечеткие методы многокритериального анализа, в частности метод анализа иерархий в нечеткой постановке (Fuzzy AHP), Fuzzy GROT-анализ и Fuzzy TOPSIS. Данный методический подход может быть использован в стратегическом управлении диверсифицированными предприятиями с целью идентификации инвестиционных приоритетов в коротко- и долгосрочной перспективах, при разработке и реализации стратегий диверсификации, или же для построения портфельных матриц (GE-McKinsey, Shell DPM, SPACE-анализа) и формулирования стратегических рекомендаций для бизнес-единиц этих предприятий.

**Ключевые слова:** нечетко-множественная теория, нечеткая логика, нечеткий многокритериальный анализ, лингвистические переменные, терм-множество, стратегический анализ, стратегическая зона хозяйствования, Fuzzy GROT-анализ, Fuzzy AHP, Fuzzy TOPSIS.

## ATTRACTIVENESS EVALUATION OF ENTERPRISE STRATEGIC AREAS BY FUZZY SET THEORY MEANS

The article develops a methodical approach to the comparative assessment of the attractiveness of enterprise strategic areas (ESA) of a diversified enterprise based on the use of fuzzy set theory tools. The methods of strategic diagnostics and fuzzy methods of multicriteria analysis are used to achieve these goals: to determine the importance of evaluation criteria – the fuzzy method of analytic hierarchy process (Fuzzy AHP), for comparative evaluation of ESA – Fuzzy GROT-analysis and Fuzzy TOPSIS, and for dephasification numbers – CoA (Center of Area) method. Classical (according to I. Ansoff) GROT-criteria are used as basic criteria for assessing attractiveness. The developed methodology makes it possible to take into account the vagueness of information received from experts both at the stage of determining the weights of criteria (growth prospects, profitability prospects, opportunities, threats) and evaluation sub-criteria, and in obtaining estimates for them. The aggregation of both fuzzy matrices of pairwise comparisons by Fuzzy AHP, and fuzzy matrices of expert estimates of the ESA attractiveness is based on their averaging. To facilitate the application of the proposed algorithm a framework has been developed that transforms linguistic assessments of experts into fuzzy numbers written in triangular form with appropriate membership functions, fully implements both calculation schemes (fuzzy GROT and fuzzy TOPSIS) and allows simulation depending on adjustments of expert opinions both at the stage of determining the importance of criteria, and in the direct assessment of ESA for them. The proposed method was tested for strategic analysis of the enterprise strategic areas attractiveness of a domestic enterprise operating in the information technology market. The obtained evaluation results with the usage of the proposed calculation schemes are fully consistent with each other. This methodological approach can be used in the strategic management of diversified enterprises in order to identify investment priorities in the short and long term, in the development and implementation of diversification strategies, or to build portfolio matrices (General Electric-McKinsey, Shell DPM, SPACE-analysis) in order to formulate strategic recommendations for business units of these enterprises.

**Key words:** fuzzy logic, fuzzy multicriteria analysis, linguistic variables, term-set, strategic analysis, strategic management area, Fuzzy GROT-Analysis, Fuzzy AHP, Fuzzy TOPSIS.

**Гросул В.А.**

доктор економічних наук, професор,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі

**Балацька Н.Ю.**

кандидат технічних наук, доцент,  
докторант кафедри економіки і управління,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі

**Grosul Victoria, Balatska Natalia**

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

## МОДЕЛЬ ОЦІНКИ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАДЕМІЇ COVID-2019

*У статті розглянуто основні проблеми та альтернативні підходи до організації діяльності підприємств ресторанного бізнесу в умовах розповсюдження загрози COVID-19. Розглянуто можливості застосування сучасних інноваційних інтернет-технологій для вирішення проблем розвитку та підтримки лояльності клієнтів. Запропоновано інформаційно-комунікаційну модель прийняття клієнтом рішення про адресну доставку ресторанних страв, яка орієнтована на підвищення рівня усвідомленості та впевненості в безпеці ресторанного продукту та сприяє структуризації знань про поведінку споживача підприємства ресторанного бізнесу. Як інструмент аналітики ефективності маркетингових заходів підприємства ресторанного бізнесу розроблено модель «споживчої воронки», яка створює можливість контролю поведінки клієнта за всіма етапами просування продукції в мережі Інтернет. З метою оптимізації процесу замовлень ресторанних страв визначені основні індикатори оцінки дії клієнта за ключовими аспектами: «увага → інтерес → бажання → дія».*

**Ключові слова:** підприємство ресторанного бізнесу, пандемія COVID-19, формат “take away”, безпека клієнтів, поведінка споживачів, інформаційно-комунікаційна модель, споживча воронка продажів.

**Постановка проблеми.** Сьогодні сучасний світ зіштовхнувся з великою і страшною в історії всього світу фатальною кризою – глобальною епідемією коронавірусу, фактор якої недосліджений і непрогнозований. Розповсюдження загрози COVID-19 створило безліч нових проблем для всіх. Звичне бурхливе і насичене життя людей перетворилося в карантинні домашні будні. Ключовою проблемою кожного підприємця є активізація всіх резервів, можливостей та здібностей для збереження життєздатності свого бізнесу. Введення жорстких заходів карантину привело до необхідності формування нових моделей розвитку суб'єктів господарювання, відповідно адаптованих під сучасні реалії життя. Однією з найбільш постраждалих сфер в Україні від пандемії коронавірусу (COVID-2019) є ресторанний бізнес [9]. Ресторани всього світу перебувають у пошуку креативних рішень, від переформатування своєї звичної діяльності на домашню доставку або продаж «на виніс» [7] до індивідуальних капсул, щоб гості перебували на безпечній відстані один від одного [12]. З огляду на те, що діяльність будь-якого суб'єкта господарювання орієнтована на розвиток, досить гостро постає питання оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії коронавірусу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів розвитку підприємств ресторанного бізнесу перебуває у центрі уваги наукового інтересу вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, таких як Дж. Берноф, О.Ф. Гріценко, О.М. Бабенко, А.Д. Нешевої, О.Ю. Давидової, Н.В. Полстяна, К.В. Каленік, М.В. Клапчук, Д.В. Нагернюк, Т.Г. Меліх, Л.М. Яцун та багато інших. Водночас наявні наукові здобутки вчених переважно присвячені діяльності підприємств ресторанного бізнесу у стандартних динамічних умовах та не враховують «особливі» умови сьогодення, в яких головною проблемою є складність вибору ефективних інструментів для підтримки бізнесу. Це актуалізує питання подальшого наукового пошуку у напрямі оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії коронавірусу.

**Формулювання цілей статті.** Метою наукового дослідження є обґрунтування моделі оцінки можливостей розвитку підприємства ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-19. Для реалізації поставленої мети у межах цієї статті поставлено та вирішено такі наукові завдання: визначено ключові проблеми

здійснення діяльності підприємствами ресторанного бізнесу внаслідок рецесії коронавірусу; проаналізовано підходи до організації діяльності та безпеки клієнтів підприємств ресторанного бізнесу в Україні в умовах пандемії COVID-2019; розроблено інформаційно-комунікаційну модель прийняття клієнтом підприємства рішення про адресну доставку ресторанних страв; сформовано «споживчу воронку продажів» ресторанної продукції в мережі Інтернет; визначено основні перспективи та «перешкоди» відновлення діяльності підприємствами ресторанного бізнесу у звичному режимі..

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Будь-який суб'єкт господарювання в процесі розвитку постійно перебуває між станом прагнення до прогресу і регресивними зупинками та відхиленнями, які можуть бути викликані як внутрішніми, так і зовнішніми деструктивними перешкодами [1, с. 57]. Одна з таких регресивних зупинок, що викликана зовнішніми деструктивними перешкодами, характерна для підприємств ресторанного бізнесу не тільки України, а

й усього світу. Роль ресторанного бізнесу до введення карантинних обмежень визначалася характером і масштабами потреб людей у послугах з організації індустрії гостинності. Ресторатори, які багато років створювали комфортне середовище в містах, розвиваючись офлайн, в умовах розповсюдження загрози COVID-19 вимушені сьогодні розробляти нові управлінські рішення, спрямовані на адаптацію до нових реалій зовнішнього середовища та збереження клієнтів. Беручи до уваги, що будь-яка підприємницька діяльність визнається ефективною, якщо ресторанна послуга або ресторанний продукт користується попитом на ринку та, відповідно, приносить прибуток через задоволення певних потреб клієнтів. Ресторатори тих підприємств ресторанного бізнесу, якими було прийнято рішення зберегти бізнес у будь-яких умовах, сьогодні працюють у форматі “take away”.

Вивчення практичного досвіду діяльності українських підприємств ресторанного бізнесу дало змогу визначити нові підходи в роботі рестораторів по всій Україні (рис. 1).



Наведений на рис. 1 комплекс антикризових підходів до організації діяльності та безпеки клієнтів підприємств ресторанного бізнесу в Україні в умовах пандемії коронавірусу свідчить про те, що вітчизняні ресторатори здійснюють активний пошук дієвих інструментів антикризового менеджменту, реалізація яких не тільки створює нові можливості збереження бізнесу в складних умовах пандемії коронавірусу, а й розкриває спектр нових видів діяльності для підприємств ресторанного бізнесу України. В означеному аспекті заслуговує на увагу погляд засновника і бренд-шефа компанії «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», що об'єднує понад 50 закладів у 13 містах України і Польщі, який, визначаючи комплекс дієвих заходів адаптації до ситуації та виживання українського ресторанного бізнесу в умовах карантину, зазначає, що «інструмент сучасного антикризового менеджменту підприємств ресторанного бізнесу – це діджиталізація бізнесу і віддалена робота, налагодження власного сервісу доставки готової продукції» [6].

В умовах карантинних заходів важливість соціальних медіа зростає як ніколи.

**Рис. 1. Альтернативні підходи до організації діяльності та безпеки клієнтів підприємств ресторанного бізнесу в Україні в умовах пандемії COVID-2019**

Джерело: складено авторами на основі [4; 8]



Онлайн-присутність не тільки створює можливість збереження бізнесу в складних умовах сьогодення, а й дає змогу нарощувати клієнтську базу, управляти репутацією підприємства ресторанного бізнесу і рекламними акціями.

Сучасні інноваційні інтернет-технології дають можливість отримувати прямі сигнали про поведінку клієнтів підприємства ресторанного бізнесу, проводити дослідження з ключових проблемних аспектів, які потребують вирішення (наприклад, формування оптимального меню для адресної доставки рестораних страв). У ресторанному бізнесі основний фокус уваги спрямований на цільову аудиторію клієнтів, їхні вимоги та переваги та можливість впливати на прийняття ними рішення. Будь-яке рішення про придбання ресторанної продукції ґрунтується на усвідомленні проблеми. На цьому етапі споживач оцінює потребу і визначає можливі варіанти її задоволення, що безпосередньо приводить його до придбання того чи іншого виду ресторанної продукції. Згідно з моделлю (рис. 2), перш ніж прийняти рішення про придбання ресторанної продукції через Інтернет, клієнт підприємства ресторанного бізнесу проходить кілька основних етапів: 1) пошук інформації про ресторанну продукцію, її асортимент та строки доставки; 2) формування «образу» потенційного продавця ресторанної продукції. На цьому етапі значення має архітектура Інтернет-сайту підприємства ресторанного бізнесу.

Основною функцією підприємства ресторанного бізнесу, діяльність якого в умовах пандемії коронавірусу орієнтована на адресну доставку в мережі Інтернет, є підвищення рівня усвідомленості та впевненості споживачів у безпеці ресторанного продукту, спонукання споживачів на підвищення зацікавленості меню та безпосередньо саме замовлення. Зручна архітектура забезпечує просту навігацію по сайту і полегшує індексування ресурсу пошуковими системами. За оцінками фахівців, архітектура сайту повинна бути побудована таким чином, щоб користувач витрачав не більше трьох кліків, щоб дійти до нижнього рівня сайту. Оптимальна SEO-структура сайту дає змогу отримувати з пошукових систем максимум можливого трафіку безкоштовно або за найнижчою ціною за клік у контекстній рекламі Google Adwords або ЯндексДірект.

3. Пошук інформації на сайті про ресторани страви меню та умови адресної доставки. На сайті підприємства ресторанного бізнесу обов'язково повинна бути сторінка з повним описом самої ресторанної продукції та умов, за яких ця продукція виготовляється. Це дасть змогу підвищити рівень інформованості споживача про безпеку ресторанної продукції та позитивно вплине на рішення споживача щодо її замовлення.

4. Оцінка альтернатив. На цьому етапі споживач здійснює вибір ресторанної продукції на основі порівняння альтернатив за такими критеріями, як: асортимент



Рис. 2. Інформаційно-комунікаційна модель прийняття клієнтом підприємства рішення про адресну доставку рестораних страв

Джерело: складено авторами на основі [11, с. 487]

мент, ціна, мінімальний розмір замовлення, строки та район доставки, промоакції, система знижок тощо.

5. Реакція на доставку ресторанного продукту. Передбачає оцінку сервісу й усвідомлення ступеня задоволення споживача ресторанною стравою, дії після споживання ресторанної продукції (рекомендації ресторанних страв та підприємства ресторанного бізнесу іншим споживачам). Слід зазначити, що за умови позитивної оцінки роботи продавця ресторанної продукції споживачем підвищується ймовірність «отримання постійного клієнта» та вірогідність залучення нових.

Таким чином, ефективність інформаційно-комунікаційних технологій значною мірою визначається здатністю фахівців підприємства ресторанного бізнесу до створення сприятливої «зони впливу» на рішення споживача щодо замовлення ресторанної продукції. При цьому основна увага повинна фокусуватися на процесі трансформації уваги й інтересу клієнта до ресторанних страв, які пропонує підприємство ресторанного бізнесу безпосередньо до їх замовлення, тобто зміні статусу з «потенційного» на «реального» споживача.

Для визначення основних напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності з просування ресторанної продукції в умовах пандемії COVID-19 може бути застосована модель «споживчої воронки», яка являє собою карту шляху споживача підприємства ресторанного бізнесу, починаючи з огляду меню ресторанних страв і завершуючи безпосередньо їх замовленням (рис. 3).

Як показано на рис. 3, споживча воронка ресторанної продукції являє собою графік, який візуально нагадує перевернуту піраміду: верхня широка частина воронки показує, скільки клієнтів *i*-го підприємства ресторанного бізнесу знаходяться на початковій стадії процесу замовлення ресторанної продукції (висловлюють зацікавленість пропозицією, переглядають меню, порівнюють можливі альтернативи, знайомляться з описом інгредієнтів, які використовуються для виготовлення ресторанної страви, умовами безпеки її

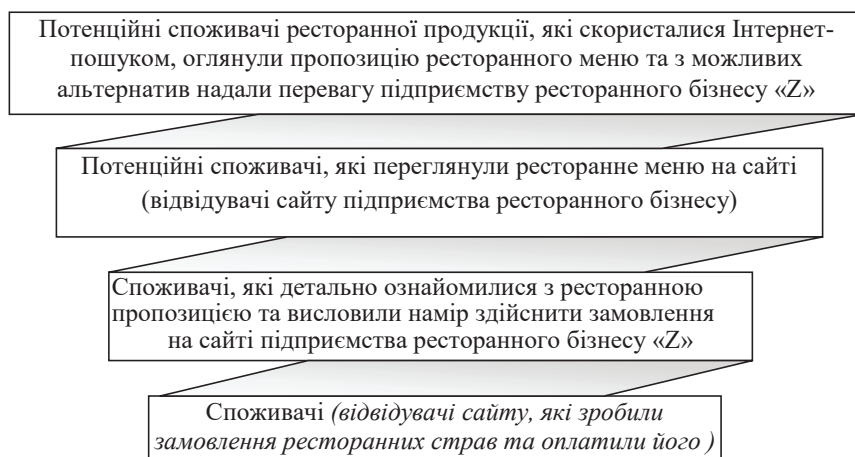
приготування тощо), а нижня – характеризує безпосередньо результативність організації маркетингової діяльності підприємства ресторанної продукції (продаж, тобто безпосередньо констатують факт замовлення ресторанної продукції споживачем).

Для оптимізації процесу замовлень ресторанних страв і, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства ресторанного бізнесу необхідно отримати відповідь на питання, яка частина клієнтів переходить до наступного етапу. Для цього необхідно проаналізувати всі дії споживача на сайті підприємства ресторанного бізнесу за такими ключовими аспектами: «увага → інтерес → бажання → дія». Цю оцінку можливо здійснити на основі аналізу специфічних для електронної комерції індикаторів (трафік, конверсія, лід тощо).

З огляду на галузеву специфіку підприємств ресторанного бізнесу, запропонований підхід до аналізу діяльності буде ефективним не тільки в умовах карантину, а й після вимушеної ізоляції, оскільки процес відновлення діяльності підприємств у звичний режим буде досить тривалим. Це насамперед зумовлено яскраво вираженим психологічним чинником: по мірі поширення пандемії COVID-19 рівень стресу, невдоволення і недовіри в суспільстві зростає. Людина попадає у когнітивну пастку інерції мислення, в якій, дбаючи про власну безпеку та здоров'я, буде ще тривалий час «обережно» підходити до прийняття рішення щодо відвідування громадських місць, дотримуватися соціального дистанціювання. Поведінка споживачів стане більш раціональною – вони частіше будуть планувати свої витрати і рідше приймати спонтанні рішення. За прогнозами експерта у сфері просування інноваційної продукції на ринок Т. Кравченко, «після пандемії COVID-19 схильність до чистоти навряд чи зменшиться. Здоров'я – це нове багатство, тому безготівкові розрахунки, безконтактні місця самообслуговування (наприклад, за допомогою розпізнавання голосу), безпілотні автомобілі і дрони будуть у пріоритеті» [2].

Безумовно, психологічний «самозахисний» фактор буде свого роду «перешкодою» для відновлення діяльності підприємств ресторанного бізнесу у звичному режимі. З огляду на це, запропонований у статті підхід до оцінки можливостей розвитку та управління лояльністю клієнтів є дієвим маркетинговим інструментом, реалізація якого сприятиме зростанню довіри споживача до підприємства ресторанного бізнесу та відновленню розвитку підприємства відповідно до цільового вектору.

Висновки з проведеного дослідження. Визначені за результатами проведеного дослідження альтернативні підходи до організації діяльності та безпеки клієнтів підприємств ресторанного бізнесу



**Рис. 3. «Споживча воронка продажів» ресторанної продукції в мережі Інтернет**

Джерело: складено авторами на основі [3; 5; 10]

в Україні в умовах пандемії COVID-2019 можуть бути розглянуті та впроваджені в діяльність підприємств сфери ресторанного бізнесу, які прийняли рішення відновити діяльність та зберегти свою присутність на ринку. Запропонована інформаційно-комунікаційна модель прийняття клієнтом підприємства рішення про адресну доставку ресторанних страв сприяє структуризації знань про поведінку споживача підприємства ресторанного бізнесу. Розроблена модель «спожив-

чої воронки» сприяє визначенню «вузьких місць» в організації маркетингової діяльності із просування ресторанної продукції в мережі Інтернет. Результати оцінки ефективності організації діяльності відповідно до запропонованого підходу будуть сприяти забезпеченню інваріантності управлінських альтернатив, що дасть змогу сформувати комплекс маркетингових рішень з оптимізації процесу продажів ресторанної продукції в мережі Інтернет.

#### Список літератури:

1. Гросул В.А., Аскеров Т.Т. Моделювання динамічної системи адаптації підприємства роздрібною торгівлі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69). № 4(1). С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-11>.
2. Кравченко Т. Нова реальність для брендів після пандемії COVID-19. URL: <http://www.sbr.in.ua/?p=5007> (дата звернення: 03.05.2020).
3. Ляшенко Г. П. Інтернет-маркетинг та його інструменти / Г. П. Ляшенко, Р. В. Моткалюк // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). 2013. № 3. С. 59-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu\\_2013\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_9) (дата звернення: 26.04.2020).
4. Офіційний сайт “The Village Україна». URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020> (дата звернення: 24.04.2020).
5. Пометун А. Г. Маркетинг по любви. 70 способов заполучить сердце клиента навсегда / А. Пометун. Москва : Эксмо, 2017. 344 с.
6. Про ресторанний бізнес у період пандемії від відомого українського ресторатора Дмитра Борисова. URL: <https://nuft.edu.ua/news/podiyi/pro-restorannij-biznes-u-period-pandemiyi-vid-vidomogo-ukray> (дата звернення: 20.04.2020).
7. Романюк М. Бізнес в Польщі в умовах пандемії коронавірусу (COVID-2019). URL: <https://blog.liga.net/user/mromanyuk/article/36285> (дата звернення: 05.05.2020).
8. Смагина А. Ресторанный бизнес в Украине во время карантина: как удержаться на плаву в небольшом городе. URL: <https://rubryka.com/ru/article/restoran-neggenshil-karantyn/> (дата звернення: 22.04.2020).
9. Хроники кризиса бизнеса: кого в Украине больше всего накроет штормом коронавируса. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296/> (дата звернення: 17.04.2020).
10. Шафалюк О.К. Методологічні проблеми і можливості розвитку Інтернет-маркетингу. URL: <http://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/10/15> (дата звернення: 18.04.2020).
11. Энджел Дж. Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей – СПб.: Питер Ком, 2000. 759 с.
12. Petre H. Meet the new socially distant restaurant experience. URL: <https://www.nrn.com/operations/meet-new-socially-distant-restaurant-experience> (дата звернення: 02.05.2020).

#### References:

1. Ghrosul V.A., Askerov T.T. (2019). Modeljvannja dynamichnoji systemy adaptaciji pidpryjemstva rozdrubnoji torghivli [Modeling of dynamic system of adaptation of the retail enterprise]. *Vcheni zapysky Tavrijskoghho nacionaljnoghho universytetu imeni V. I. Vernadsjkoghho. Serija : Ekonomika i upravlinnja*, vol. 30(69), no. 4(1), pp. 56–61. (in Ukrainian).
2. Kravchenko T. (2019). Nova realjnistij dlja brendiv pislja pandemiji COVID-19. Available at: <http://www.sbr.in.ua/?p=5007> (accessed 03 May 2020). (in Ukrainian).
3. Ljashenko Gh. P. Motkaljuk R. V. (2013). Internet-marketyngh ta jogho instrumenty [Internet marketing and its tools]. *Naukovyj visnyk Nacionaljnoghho universytetu derzhavnoji podatkovoji sluzhby Ukrajiny (ekonomika, pravo)*, no. 3, pp. 59–65 Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu\\_2013\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_9) (accessed: 26 April 2020). (in Ukrainian).
4. Oficijnyj sajt “The Village Ukrajina” [The site “The Village Ukraine”]. Available at: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020> (accessed: 24 April 2020). (in Ukrainian).
5. Pometun A. G. (2017). Marketing po ljubvi. 70 sposobov zapoluchit’ serdce klienta navsegda [Marketing for love. 70 ways to get a customer’s heart forever]. M. : Jeksmo, 344 p. (in Russian).
6. Pro restorannij biznes u period pandemiji vid vidomoghho ukrajinsjkoghho restoratora Dmytra Borysova [About the restaurant business during the pandemic from the famous Ukrainian restaurateur Dmytro Borysov]. Available at: <https://nuft.edu.ua/news/podiyi/pro-restorannij-biznes-u-period-pandemiyi-vid-vidomogo-ukray> (accessed: 20 April 2020). (in Ukrainian).
7. Romanjuk M. Biznes v Poljszhi v umovakh pandemiji koronavirusu (COVID-2019) [Business in Poland in the context of the coronavirus pandemic (COVID-2019)]. Available at: <https://blog.liga.net/user/mromanyuk/article/36285> (accessed: 05 May 2020). (in Ukrainian).
8. Smagina A. Restorannyj biznes v Ukraine vo vremja karantina: kak uderzhat’sja na plavu v nebol’shom gorode [Restaurant business in Ukraine during quarantine: how to stay afloat in a small town]. Available at: <https://rubryka.com/ru/article/restoran-neggenshil-karantyn/> (accessed: 22 April 2020). (in Russian).

9. Hroniki krizisa biznesa: kogo v Ukraine bol'she vsego nakroet shtormom koronavirusa [Chronicles of the business crisis: who in Ukraine will be most covered by the coronavirus storm]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296/> (accessed: 17 April 2020). (in Russian).

10. Shafaljuk O.K. Metodologichni problemy i mozhyvosti rozvytku Internet-marketyngu [Methodological problems and opportunities for the development of Internet marketing]. Available at: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/10/15> (accessed: 18 April 2020). (in Ukrainian).

11. Jendzhel Dzh. F., Bljekujell R.D., Miniard P.U. (2000). Povedenie potrebitelej [Consumer behavior]. SPb.: Piter Kom, 759 p. (in Russian).

12. Petre H. Meet the new socially distant restaurant experience. Available at: <https://www.nrn.com/operations/meet-new-socially-distant-restaurant-experience> (accessed: 05 May 2020). (in English)

## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ПАДЕМИИ COVID-2019

*В статье рассмотрены основные проблемы и альтернативные подходы к организации деятельности предприятий ресторанного бизнеса в условиях распространения угрозы COVID-19. Рассмотрены возможности применения современных инновационных интернет-технологий для повышения уровня лояльности клиентов. Предложена информационно-коммуникационная модель принятия клиентом решения об адресной доставке ресторанных блюд, ориентированная на повышение уровня осведомленности и уверенности в безопасности ресторанный продукта, способствующая структуризации знаний о поведении потребителя. В качестве инструмента аналитики эффективности маркетинговых мероприятий предприятия ресторанного бизнеса разработана модель «потребительской воронки», позволяющая контролировать поведение клиента на всех этапах продвижения ресторанный продукции в сети Интернет. С целью оптимизации процесса заказов ресторанных блюд определены основные индикаторы оценки действий клиента по ключевым аспектам: «внимание → интерес → желание → действие».*

**Ключевые слова:** предприятие ресторанного бизнеса, пандемия COVID-19, проблемы, формат “take away”, безопасность клиентов, поведение потребителей, информационно-коммуникационная модель, потребительская воронка продаж.

## MODEL OF ASSESSMENT OF OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

*The article considers the main problems of carrying out the activity of the restaurant business enterprises in the conditions of spreading the COVID-19 threat. It is established that the introduction of strict quarantine measures has led to the need to form new models of development of economic entities, respectively adapted to modern realities of life. It is determined that the most common format of the restaurant business enterprises is “take away”. The study of alternative approaches to the organization of activity and safety of the clients of the restaurant business enterprises in Ukraine in the conditions of the COVID-19 pandemic has shown that domestic restaurant keepers are actively searching for effective crisis management tools, the implementation of which creates new opportunities not only to preserve business in complex conditions of the coronavirus pandemic and reveals a range of new activities for the restaurant business enterprises of Ukraine. Possibilities of application of the modern innovative Internet technologies for research of key problems of development and timely reception of signals about the consumer behavior at the restaurant business enterprise are investigated. An information and communication model of the client's decision-making on targeted delivery of the restaurant dishes is proposed, focused on raising the level of awareness and confidence of consumers in the safety of the restaurant product, encouraging consumers to increase interest in menus and orders. The practical implementation of the proposed model contributes to the structuring of knowledge about the consumer behavior at the restaurant business enterprise. In order to determine the main directions of improving the effectiveness of marketing activities to promote restaurant products in the COVID-19 pandemic, the model of “consumer funnel” is proposed, which is a map of the consumer of the restaurant business from reviewing the menu of restaurant dishes, ending directly with their order. It provides the possibility to assess the actions of the client on the site of the restaurant business enterprise by key aspects: attention → interest → desire → action, the main indicators are identified - traffic, conversion, etc. It is argued that the results of evaluating the effectiveness of the organization of activities in accordance with the proposed approach will help to ensure the invariance of management alternatives, which will form a set of marketing solutions aimed at optimizing the sales process of restaurant products on the Internet.*

**Key words:** restaurant business enterprise, the COVID-19 pandemic, “take away”, customer safety, consumer behavior, information and communication model, consumer sales funnel.



**Гурочкіна В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Університет державної фіскальної служби України

**Кравченко Л.В.**

аспірант,  
Хмельницький національний університет

**Hurochkina Viktoriya**

University of the State Fiscal Service of Ukraine

**Kravchenko Liudmyla**

Khmelnitsky National University

## ЕКОНОМІЧНА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЦІ ЕМЕРДЖЕНТНОГО ТИПУ

*У статті проаналізовано динаміку прибутковості промислових підприємств за останнє десятиліття, яким притаманний хвилеподібний характер. Проведено аналіз динаміки обсягів реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Досліджено фінансові результати (прибуток/збиток) за видами підприємств промислової діяльності. Визначено особливості зростання та спаду чистого прибутку і проілюстровано його динаміку впродовж останніх десяти років. Зазначено причини у змінах динаміки прибутковості, які відчутно відобразилися на фінансово-економічних результатах діяльності промислових підприємств країни. Наведено шляхи запобігання значним показникам збитковості підприємств промисловості, де вкрай важливо імплементувати зарубіжний досвід щодо впровадження концесійних угод та нововведень маловідходних технологій, енергоефективності, ресурсозбереження із запровадженням замкнених циклів виробництва й нульових технологій.*

**Ключові слова:** індекси промислової продукції, чистий прибуток, промисловість, інноваційна діяльність, емерджентна економіка, циркулярна економіка, замкнений цикл виробництва.

**Постановка проблеми.** Сьогодні промисловість є одним із базових стратегічних складників економіки країни. Сьогодні сучасний стан функціонування і розвитку промисловості України досить складний, оскільки зумовлений низкою певних проблем. Ураховуючи наявність колосального соціального та інтелектуального потенціалів (людський капітал та значно велике середовище попиту), низька конкурентоспроможність, імпортозалежність та експортна сировинорієнтованість, недостатність фінансових ресурсів та значні обсяги державного боргу тяжіють над механізмами розвитку промисловості як частини народного господарства. Тому визначення ролі промисловості в економіці України та основних її драйверів активізації емерджентних властивостей за умов нестабільності, що можуть суттєво поліпшити становище українських промислових виробників, украї важливе для забезпечення позитивних ефектів від емерджентного становища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню принципів та закономірностей динаміки розвитку промислових підприємств в економіці емерджентного типу приділено значну увагу вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: М.П. Войнаренко,

В.М. Геєць, О.І. Гончар, Л.Л. Лазебник, В.В. Лук'янова, О.О. Коваленко, Н.В. Нікітченко, О.М. Менчинська, Н.А. Хрущ, О.О. Орлов та ін.

**Формулювання цілей статті.** Основним завданням статті є проведення дослідження принципів та закономірностей динаміки розвитку промислових підприємств в економіці емерджентного типу.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджуючи обсяги фінансового забезпечення процесів розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці, слід звернути увагу на стабільність національної валюти та індекси промислової продукції. Так, згідно з даними Національного банку України, динаміка змін курсу свідчить про поступове знецінення національної валюти: курс гривні до долара США у 2020 р. становив 23,68 грн., порівняно з 2007 р. (5,05 грн.) це на 18,1862 грн. більше, тобто у 3,6 рази (360%) [1].

Показникам динаміці індексів інфляції притаманні постійні коливання, один раз у 2012 р. спостерігалася в Україні дефляція у розмірі 99,8%, для якої характерні зниження цін на товари й послуги та зниження ділової активності. Проте значна інфляція відслідковується за 2015 р. у розмірі 143,3%, за цей період значного

впливу на промисловість не відбулося. Проте у 2016 р. змінилась тенденція індексу промислового виробництва, який становив 103,1%, коли всі попередні роки був меншим за порогове значення. Станом на 2020 р. внаслідок погіршення результатів у промисловості відбулося падіння індексу промислової продукції до 9% та становить 91,6% до попереднього 2019 р. Беззаперечно, знецінення національної валюти є одним із чинників впливу на індекс інвестиційної привабливості, оскільки український трудовий потенціал став більше ніж у три рази «дешевше», або доступнішим іноземному інвестору. Проте за таких умов нівелюються економічні інтереси українського суспільства.

Досліджуючи фінансові та інтеграційні механізми розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці, виникає необхідність розглянути індекси промислової продукції за видами діяльності, що представлено на рис. 1. За даними Державної служби статистики України, у 2014–2019 рр. були зафіксовані коливання індексів промислової продукції за видами діяльності, у 2016–2018 рр. спостерігалася позитивна тенденція зростання показників, а в 2019 р. відбулося зниження індексу обсягів, які становлять 99,5%, відповідно, зменшуються обсяги виробництва промислової продукції, що є негативним. На рис. 2 проілюстровано обсяги реалізованої промислової продукції за видами діяльності. За результатами побудови гістограми слід зазначити, що до 2018 р. показники мали наростаючу динаміку, проте в 2019 р. обсяги реалізації уповільнилися та показали зменшення на 27 775,3 млн грн.

Реалізація промислового потенціалу України починаючи з 2014 р. мала позитивну наростаючу динаміку, проте в 2019 р. показала спад: динаміка уповільнилася на 1,1% порівняно з показником 2018 р.

Основними причинами зменшення обсягів реалізованої промислової продукції або фактично реалізації промислового потенціалу України, крім постійно зростаючої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках та неконкурентоспроможність інноваційного потенціалу промислового виробника, яка пов'язана з недостатністю фінансового забезпечення інноваційної діяльності, є труднощі кредитування та слабкі можливості залучення іноземних інвестицій, що пов'язано зі змінами влади в країні та подекуди з політичною нестабільністю.

Уперше за всю історію становлення незалежної Української держави у 2018 р. обрано «монобільшість», що увійшла до Верховної Ради. Такі зміни мали свої позитивні та негативні боки, враховуючи, що більшість народних депутатів не мала достатнього досвіду в управлінні державними фінансами, поливно-енергетичним комплексом, науковою, медичною та іншими сферами функціонування країни.

Перед вітчизняними підприємствами досить гостро стоїть питання пошуку нових ідей і дієвих методів управління та залучення інвестицій, або диверсифікація фінансових ризиків [3, с. 52]. Низький рівень конкурентоспроможності інноваційного потенціалу промислового виробництва починається зі значних збитків минулих періодів ділових партнерів з інших видів діяльності національної економіки, оскільки

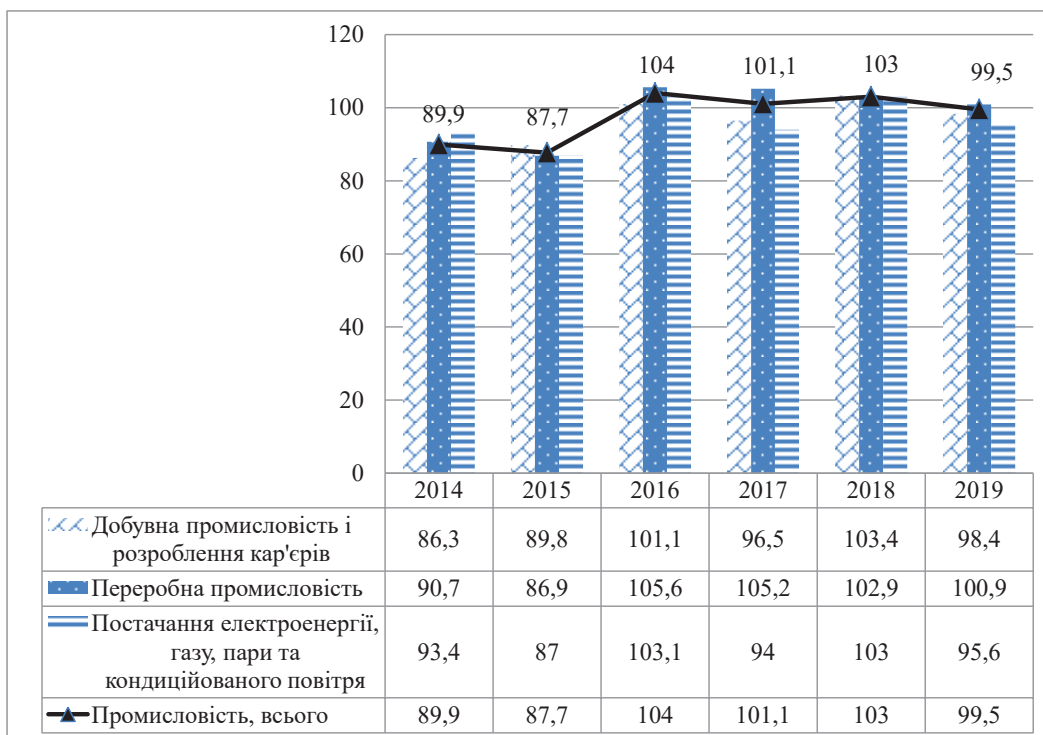
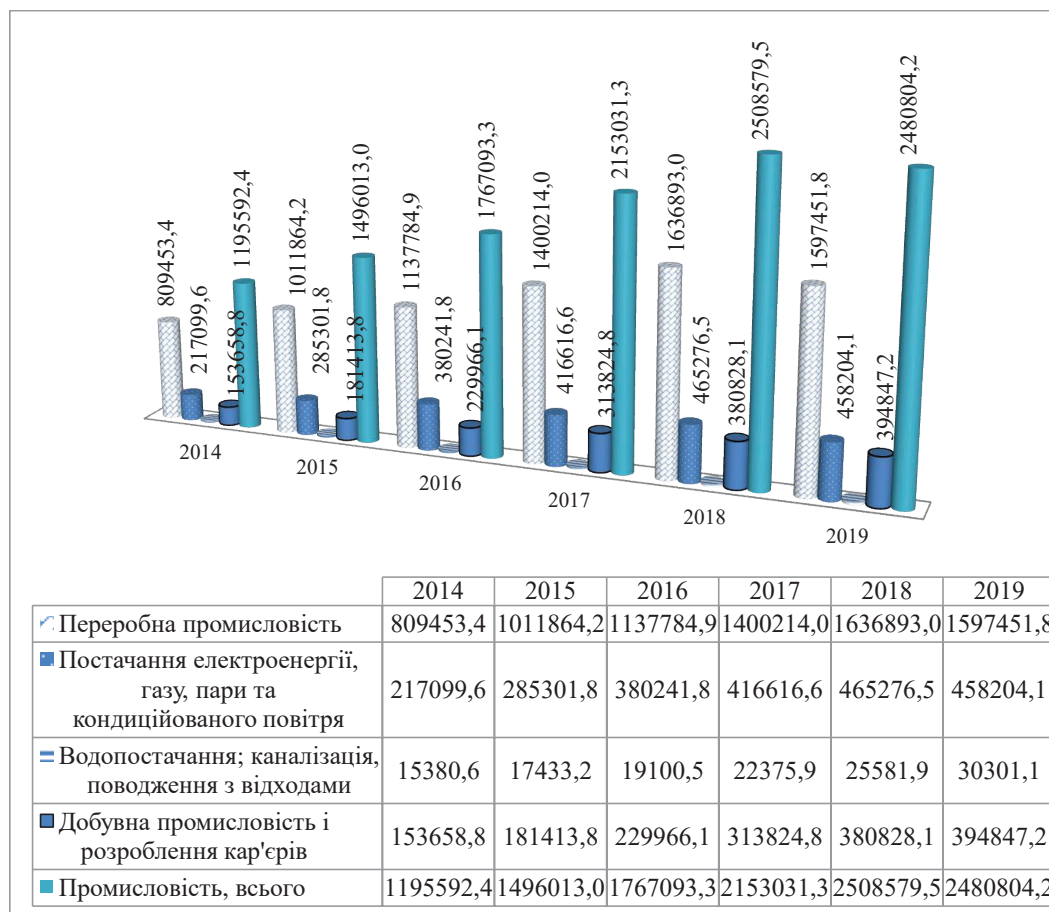


Рис. 1. Індекси промислової продукції за видами діяльності, % до попереднього року, 2014–2019 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [6]



**Рис. 2. Обсяги реалізованої промислової продукції за видами діяльності за 2014–2019 рр. (млн грн, без ПДВ та акцизу)**

Джерело: сформовано автором за даними [7]

промисловість одна з перших галузей формує ланцюги створення доданої вартості та нерозривно пов'язана з інтеграційними бізнес-процесами.

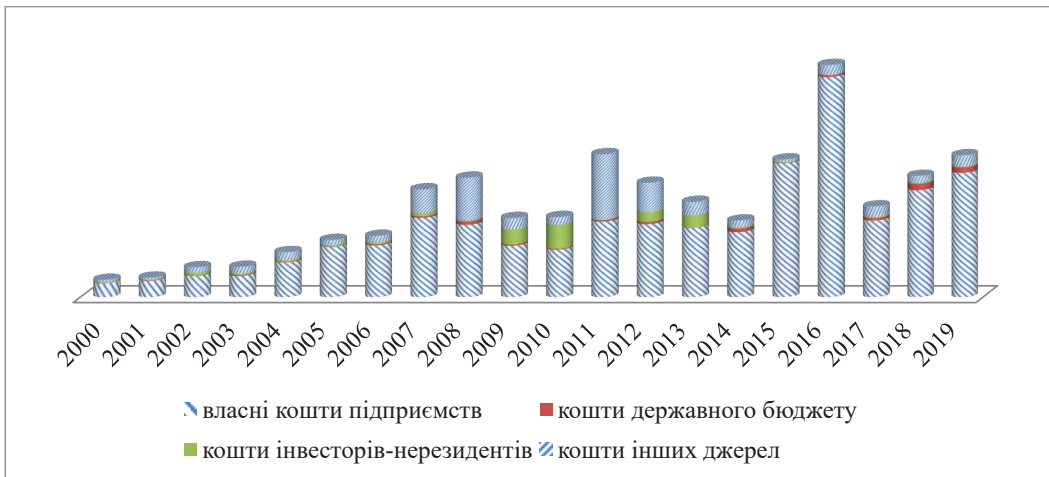
За даними Державної служби статистики України, кількість промислових підприємств, що впроваджують інновації, постійно змінюється, рекордний показник – 16,6% у 2016 р., у 2017 р. відбулося зменшення до 14,3%, а в 2018 р. – 15,6%, найменшим є 2005 р. Тому основними причинами українських невдач промисловості все ж таки залишаються невідповідність інноваційного потенціалу українського промислового виробника світовим стандартам та стабільно низька частка інноваційно активних підприємств поряд зі значними борговими навантаженнями як на державний бюджет, так і на промислові виробництва. Розглянемо джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств.

Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств сьогодні відбувається здебільшого завдяки власним коштам підприємств та організацій (рис. 3).

Витрати на впровадження інноваційної діяльності промислових підприємств України стрімко зросли у 2016 р. та становили рекордну суму – 23 229,5 млн грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2018 р., – 12 180,1 млн грн. Це й дало рекордний показник результатів упровадження іннова-

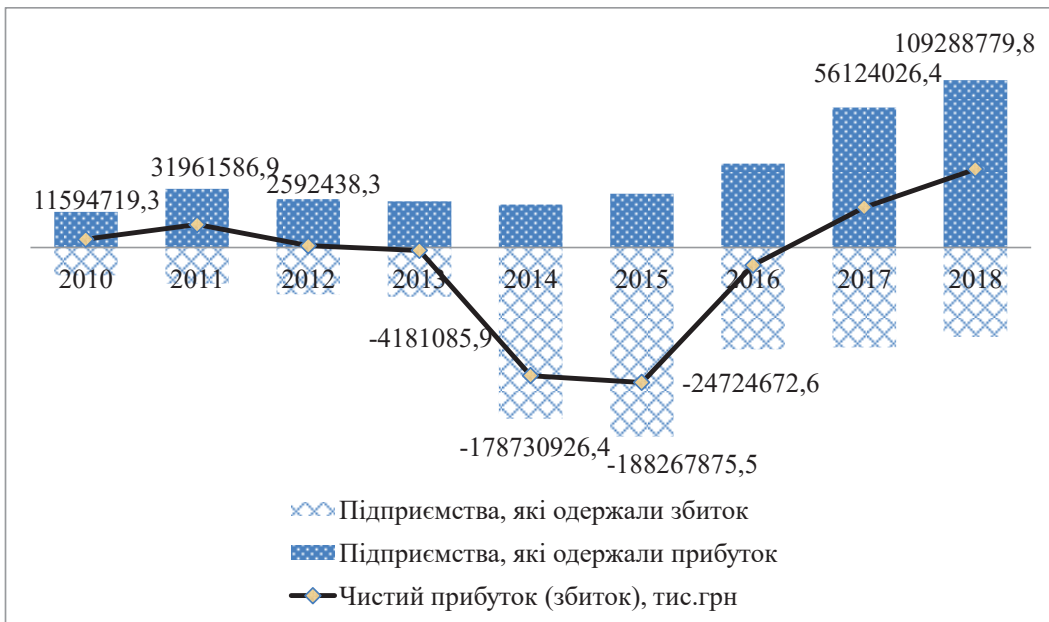
ційних технологій та інновацій у розмірі 16,6% у 2016 р., впроваджено нових технологічних процесів 3 489 од. [10]. Найбільша частина в структурі фінансування належить коштам із власних джерел промислових підприємств, на другому місці інші джерела фінансування, а лише потім державний бюджет та інвестори-нерезиденти. Найбільша сума коштів, що була виділена з державного бюджету, здійснена у 2018 р. та становила 639,1 млн грн, у 2019 р. – 556,5 млн грн. Слід відзначити, що змінилася тенденція фінансування української промисловості від інвесторів-нерезидентів у 2014 р., відбулося стрімке скорочення іноземної підтримки наших інновацій.

Слід визнати, що, крім недостатності фінансового забезпечення та морально й фізично застарілого обладнання (на 70%), національна промислова продукція не в повному обсязі відповідає вимогам світового ринку, а саме якості, екологічним характеристикам та рівню ресурсозатратності (матеріало- та енергоресурсів), що негативно впливає на прибутковість промислових підприємств. Передумовою виникнення таких проблем є недостатня інноваційна активність промислових підприємств. Низький рівень упровадження нововведень та інновацій, не забезпечуються маловідходні технології, енергоефективні та ресурсозберігаючі, не впро-



**Рис. 3. Структура джерел фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств, 2000–2019 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними [4]



**Рис. 4. Чистий прибуток промислових підприємств за 2010–2018 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними [5]

ваджуються замкнений виробничий цикл та нульові технології виробництва. Кількість промислових підприємств в Україні, що впроваджують інновації, за досліджуваний період постійно коливається, рекордний показник становить 16,6% у 2013 р., у 2017 р. відбулося зменшення показника – 14,3%, у 2018 р. – 15,6%. Відбувається постійне коливання, проте не відзначається вагомого збільшення. Показник кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств також зростає: у 2016 р. – 18,9%, а потім знову відбувається зменшення до 16,4% у 2018 р.

Показники кількості інноваційно активних підприємств України, які намагаються використовувати інноваційну модель розвитку, на жаль, є стабільно

невисокими. Попри те що в Україні достатня кількість наукових кадрів та відповідного потенціалу, не вистачає досвіду зі створення та впровадження інноваційного продукту. Причинами негативної динаміки стратегічно важливих для державного регулювання показників є недостатність державної підтримки інноваційної активності промислових підприємств та організацій, підприємницьких структур, що видно на рис. 3. Тому вкрай важливо для створення умов інноваційного розвитку забезпечення дієвого механізму державної підтримки та ефективного державного регулювання інноваційної діяльності промислових підприємств.

Чистий прибуток промислових підприємств за 2010–2018 рр. має нестабільну динаміку (рис. 4).



Так, за офіційними статистичними показниками спостерігаємо після значної збитковості у 2014 р. (-178 730 026,4 тис грн), 2015 р. (-188 267 875,5 тис грн), 2016 р. (-24 724 672,6 тис грн) стрімке поліпшення показників прибутковості промислових підприємств у 2017 р. (56 124 026,4 тис грн) та 2018 р. (109 288 779,8 тис грн). У даному разі припускаємо присутність емерджентних властивостей промислових підприємств України, оскільки значна хвилеподібна динаміка розвитку чистого прибутку свідчить про емерджентний розвиток, якому притаманний великий інтервал за недостатності фінансування та неконкурентоспроможної промислової продукції.

Емерджентний стан системи оцінюється як сукупність властивостей, якими вона може володіти тільки за умови інтеграції визначених компонентів та їх взаємодії між собою. Характерною особливістю цієї системи є активність її елементів (фінансова, інноваційна, інтеграційна, соціальна, екологічна тощо) [2, с. 67]. Значну увагу приділено моделюванню емерджентних властивостей економічної системи в контексті інноваційної політики та їх прояву в складних структурах [8; 9].

Важко одразу знайти логічне пояснення, та це свідчить про певну ірраціональність в управлінні, оскільки за зменшення обсягів реалізації та фінансування зростає чистий прибуток промислових підприємств у 2017–2018 рр. У даному разі виникає необхідність формування гіпотези про наявність емерджентних властивостей та доцільність визначення причинно-наслідкових зв'язків із перевищуючими гранично допустимими пороговими значеннями сталого коливання економічної динаміки розвитку промислових підприємств.

Структурний склад промисловості України складається з переробної, добувної промисловості, роз-

роблення кар'єрів, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, водопостачання, каналізації, поводження з відходами. Чистий прибуток підприємств добувної промисловості і розроблення кар'єрів за період 2010–2018 рр. мав стрибкоподібний характер (рис. 5). Значне погіршення ситуації у 2014 р. та 2015 р. пов'язано в першу чергу зі зміною кон'юнктури ринку промислової продукції; відбулася зміна цільової спрямованості промислових виробників на забезпечення інтересів європейських та азійських виробництв, створюючи нові промислові ланцюги доданої вартості.

На початковому етапі військової агресії на Сході України промисловість знаходилася у режимі значної турбулентності. Урядом країни прийнято логічне рішення щодо розірвання торгово-економічних зв'язків із Росією, це відчутно відобразилося на фінансово-економічних результатах діяльності промислових підприємств.

У 2015 р. показник чистого прибутку з від'ємного значення у розмірі -23 124 932 тис грн змінився на 18 028 521,8 тис грн у 2016 р. Абсолютна сума відхилення показника 2016 р. порівняно з 2015 р. становила 41 153 454 тис грн (177,96%), а в 2017 р. порівняно з 2016 р. – 41 824 272 тис грн, або 231,98% приросту. З метою відновлення прибуткової діяльності промислових підприємств поступово починає налагоджуватися новий комплекс бізнес-зв'язків щодо взаємодії з новими партнерами й опановуються нові ринки реалізації промислової продукції.

Чистий прибуток підприємств переробної промисловості має вкрай схожий темп розвитку, за період 2010–2018 рр. динаміка має стрибкоподібний характер (рис. 6).

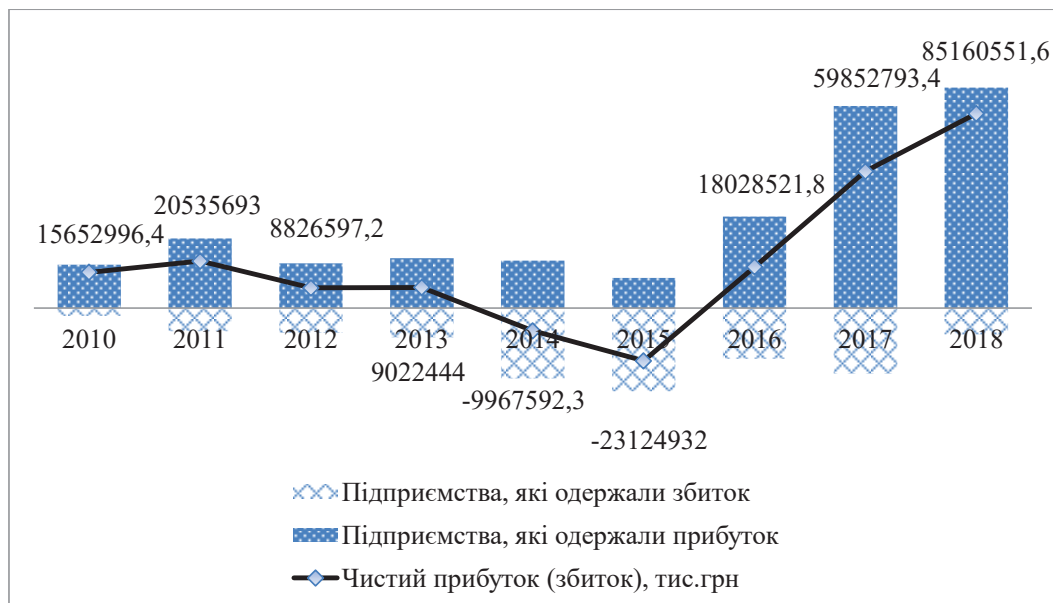


Рис. 5. Чистий прибуток підприємств добувної промисловості і розроблення кар'єрів за 2010–2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [5]



Рис. 6. Чистий прибуток підприємств переробної промисловості за 2010–2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [6]

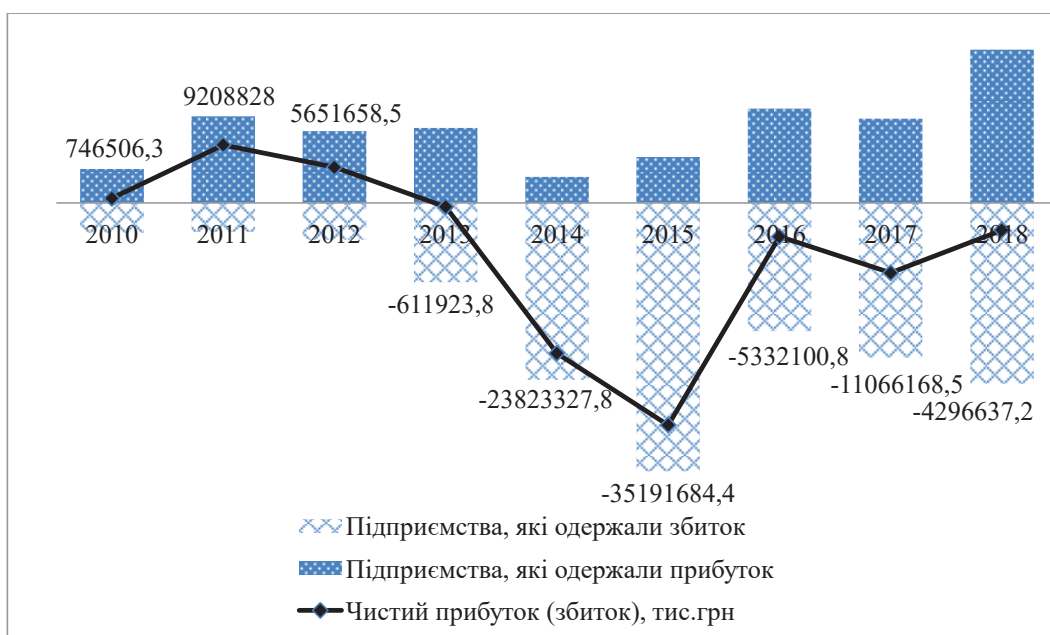


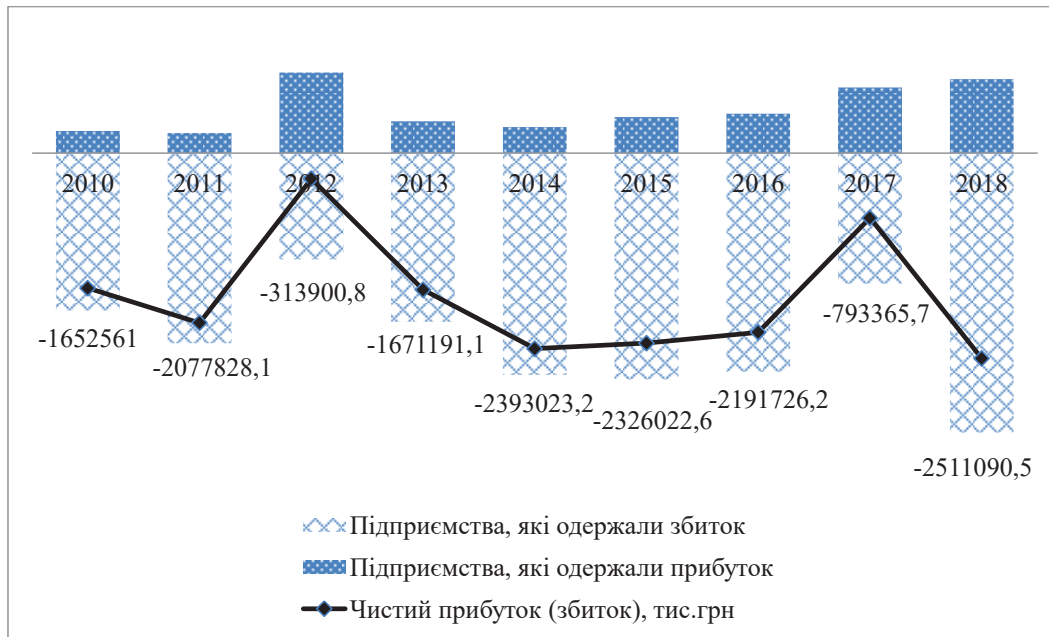
Рис. 7. Чистий прибуток підприємств постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря за 2010–2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [5]

У добувній промисловості така стратегія легко досягається, оскільки продукція галузі – це корисні копалини: вугілля, газ, руди, камінь, пісок, глина. Вони мають стабільний попит не лише на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому. Найбільш затребуваними сьогодні стають корисні копалини, що добуваються як відкритим, так і підземним методом, такі як гіпс, ангідрит і вапняк. Проте на відміну від добувної переробна промисловість

для забезпечення прибутковості має забезпечувати конкурентоспроможність продукції, товарів та послуг, при цьому посилюючи свій економічний потенціал глибокою переробкою для концентрації доданої вартості.

Чистий прибуток підприємств постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря за 2010–2018 рр. (рис. 7) та підприємств водопостачання, каналізації, поводження з відходами за 2010–2018 рр.



**Рис. 8. Чистий прибуток підприємств водопостачання, каналізації, поводження з відходами за 2010–2018 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними [5]

(рис. 8) не відновився після кризового періоду й залишається від'ємним, більшість підприємств підгалузі залишається збитковою.

Найбільша частка збиткових підприємств промисловості залишається за підприємствами водопостачання, каналізації, поводження з відходами. Тому з метою посилення прибутковості та підвищення економічної ефективності актуальною для промисловості України є концепція циркулярної економіки та нульового виробництва. В основі концепції циркулярної економіки, або замкнутого циклу виробництва, лежить вторинна переробка будь-якого товару з поводженням життєвого циклу. До основних методів її впровадження входять повторне використання, модернізація, відновлення, рециклінг та редизайн, що дає можливість забезпечити посилення потенціалу конкурентоспроможності.

Сьогодні впровадження концепції циркулярної економіки має незначні успіхи, проте це єдиний шлях для стабілізації прибутковості, адже значна кількість

підприємств промисловості залишається збитковою й потребує дотацій.

**Висновки.** Отже, за останнє десятиліття прибутковості промислових підприємств притаманний хвилеподібний характер. Упродовж останніх двох років чистий прибуток почав зростати за рахунок добувної промисловості і розроблення кар'єрів, дещо надолужує переробна промисловість, проте інші види промислової діяльності залишаються збитковими, що вкрай негативно впливає на розвиток промисловості у цілому. Відчутно відобразилися на фінансово-економічних результатах діяльності промислових підприємств зміни в зовнішньоекономічній діяльності країни. Для запобігання значним показникам збитковості підприємств промисловості вкрай важливо імплемувати зарубіжний досвід щодо впровадження концесійних угод та нововведень маловідходних технологій, енергоефективності, ресурсозбереження із запровадженням замкнених циклів виробництва і нульових технологій.

#### Список літератури:

1. Архів курсів НБУ. URL : <http://index.minfin.com.ua/arch/?nbu&2014-11-28> (дата звернення: 10.03.2020).
2. Гурочкіна В.В. Емерджентність – феномен складних економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 63–71. DOI : 10.31891/2307-5740-2019-276-6-63-71. URL : [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4397/3/4230\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4397/3/4230_IR.pdf) (дата звернення: 10.01.2020).
3. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5(21). С. 51–57. URL : <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf> (дата звернення: 10.02.2020).
4. Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2020).
5. Економічна статистика. Національні рахунки / Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2020).
6. Індекс промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/pr/ipp\\_vd\\_m/ipp\\_vd\\_m\\_u/arh\\_ipp\\_vdm\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/pr/ipp_vd_m/ipp_vd_m_u/arh_ipp_vdm_u.html) (дата звернення: 10.03.2020).

7. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp\\_u/arh\\_orp\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html) (дата звернення: 10.03.2020).
8. Lazebnyk L., Nykytchenko N., Hurochkina V., Kravchenko L. Modeling of Functional Dependence Emergent Qualities of Economic Systems. Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019). (Khmelnyskyi, Ukraine, September, 2019). Atlantis Press. Volume 95. URL : <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917656>. DOI : <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.48https://dx.doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.32> (дата звернення: 10.02.2020).
9. Voynarenko M., Hurochkina V., Kovalenko O., Menchynska O. Modeling the impact of innovation policy on the level of development and economic security of the country. Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019). (Ivano-Frankivsk, Polyanytsia village (TC Bukovel), Ukraine, October 24-25, 2019). URL : <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mdsmes-19/125919241>. DOI : <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.64> (дата звернення: 10.02.2020).
10. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. Економічна статистика / Наука, технології та інновації. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2020).

#### References:

1. Arxiv kursiv NBU [Archive of NBU courses]. Available at: <http://index.minfin.com.ua/arch/?nbu&2014-11-28> (accessed 10.03.2020).
2. Hurochkina, V.V. (2019). Emerdzhentnist – fenomen skladnykh ekonomichnykh system. [Emergence -the phenomenon of complex economic systems] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6, pp. 63-71. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-63-71 Available at: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4397/3/4230\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4397/3/4230_IR.pdf) (accessed 10.01.2020).
3. Hurochkina V.V. (2015) Innovatsiyni potentsial pidpriemstva: sutnist ta systema zakhystu. [Enterprise innovation potential: essence and system of protection]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, no. 5 (21), pp. 51-57: Available at: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf> (accessed 10.02.2020).
4. Dzherela finansuvannya innovatsiynoi diyal'nosti promyslovykh pidpriemstv. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 10.03.2020).
5. Ekonomichna statystyka. Natsional'ni rakhunky. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/\(data\\_zvernennia:10.03.2020\)](http://www.ukrstat.gov.ua/(data_zvernennia:10.03.2020)).
6. Indeks promyslovyoi produktsiyi za vydamy diyal'nosti ta osnovnymy promyslovy my hrupamy. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/pr/ipp\\_vd\\_m/ipp\\_vd\\_m\\_u/arh\\_ipp\\_vdm\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/pr/ipp_vd_m/ipp_vd_m_u/arh_ipp_vdm_u.html) (accessed 10.03.2020).
7. Obsyah realizovanoi promyslovyoi produktsiyi za vydamy diyal'nosti. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp\\_u/arh\\_orp\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html) (accessed 10.03.2020).
8. Lazebnyk L., Nykytchenko N., Hurochkina V., Kravchenko L. (2019) Modeling of Functional Dependence Emergent Qualities of Economic Systems. Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019). (Khmelnyskyi, Ukraine, September,). Atlantis Press. Volume 95. DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.48https://dx.doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.32>. Available at: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917656> (accessed 10.02.2020).
9. Voynarenko M., Hurochkina V., Kovalenko O., Menchynska O. (2019) Modeling the impact of innovation policy on the level of development and economic security of the country. Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019). (Ivano-Frankivsk, Polyanytsia village (TC Bukovel), Ukraine, October 24-25). Atlantis Press. DOI: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.64>. Available at: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mdsmes-19/125919241> (accessed 10.02.2020).
10. Vprovadzhennia innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh. Ekonomichna statystyka [Vprovadzhennia innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh]. *Nauka, tekhnolohii ta innovatsii*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data\_zvernennia:10.03.2020).

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЭКОНОМИКЕ ЭМЕРДЖЕНТНОГО ТИПА

*В статье проанализирована динамика доходности промышленных предприятий за последнее десятилетие, которым присущий волнообразный характер. Проведен анализ динамики объемов реализованной промышленной продукции по видам деятельности. Исследованы финансовые результаты (прибыль/убыток) по видам предприятий промышленной деятельности. Определены особенности роста и спада чистой прибыли и проиллюстрирована его динамика в течение последних десяти лет. Указаны причины в изменениях динамики доходности, которые оцутимо отразились на финансово-экономических результатах деятельности предприятий промышленности, где крайне важно имплементировать зарубежный опыт по внедрению концессионных соглашений и нововведений малоотходных технологий, энергоэффективности, ресурсосбережения с введением замкнутых циклов производства и нулевых технологий.*

**Ключевые слова:** *индексы промышленной продукции, чистая прибыль, промышленность, инновационная деятельность, эмерджентная экономика, циркулярная экономика, замкнутый цикл производства.*



## ECONOMIC DYNAMICS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DEVELOPMENT IN THE ECONOMY OF THE EMERGING TYPE

The article examines the prerequisites for financial support of industrial development in the emerging economy and the stability of the national currency. It is noted that the dynamics of inflation indices are characterized by constant fluctuations, and industrial production indices are lower than the threshold values. Indices of industrial production by types of activity are considered. The dynamics of profitability of industrial enterprises over the last decade, which is characterized by a wavy nature, is analyzed. The analysis of dynamics of volumes of the realized industrial production on kinds of activity is carried out. It is determined that the low level of competitiveness of the innovative potential of industrial production begins with significant losses of previous business partners from other activities of the national economy, as industry is one of the first industries to form value chains and is inextricably linked with integration business processes. The dynamics of indicators of financing of innovative activity of industrial enterprises is analyzed, and it is noted that today it remains in a larger volume – own funds of enterprises and organizations. The main reason for Ukraine's industrial failures remains the inconsistency of the innovative potential of Ukrainian industrial producers with world standards and the consistently low share of innovative enterprises, along with significant debt burdens on both the state budget and industrial production. The financial results (profit / loss) by types of industrial enterprises are studied. The peculiarities of growth and decline of net profit are determined and its dynamics during the last ten years is illustrated. The reasons for changes in the dynamics of profitability, which significantly affected the financial and economic performance of industrial enterprises in the country. Ways to prevent significant indicators of unprofitability of industrial enterprises, where it is extremely important to implement foreign experience in the implementation of concession agreements, and innovations of low-waste technologies, energy efficiency, resource conservation, with the introduction of closed production cycles and zero technologies.

**Key words:** indices of industrial production, net profit, industry, innovation, emergence economy, circular economy, closed production cycle.

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-22>

УДК 331.1:631.11

**Дюк А.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Вінницький національний аграрний університет

**Diuk Anna**

Vinnytsia National Agrarian University

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ОЦІНКИ

У статті розглянуто теоретико-методичні характеристики наукового позиціонування соціально-економічної результативності сільськогосподарського підприємництва. Запропоновано науково обґрунтований підхід до визначення соціально-економічної результативності та засади відмінностей від поняття соціально-економічної ефективності підприємницького господарювання. Охарактеризовано зв'язок діяльності у сільськогосподарському підприємстві із розвитком сільських територій, зазначено про регіональну специфіку значущості агробізнесу для села, формування продовольчої безпеки. Доведено сутність підприємництва як соціального та економічного явища, що забезпечує соціально-економічну результативність. Проаналізовано зв'язок структури сільськогосподарського виробництва, регіональні особливості за часткою валової продукції як базового індикатора соціально-економічної результативності підприємництва. Окреслено перспективність подальшого дослідження підприємництва з представленням усе більшої значущості галузі в умовах економічної невизначеності.

**Ключові слова:** підприємництво, сільськогосподарське підприємництво, соціально-економічна результативність, господарювання, продуктивність, регіональний розвиток.

**Постановка проблеми.** Розвиток регіональних соціально-економічних систем в Україні, розбудова їхньої перспективи нерозривно пов'язані з сільськогос-

подарським підприємництвом. Так склалося історично, що фізична спроможність більшості українських сіл досягти прийнятного рівня добробуту залежить від

сільського господарства. Відповідним чином ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств завжди характеризується пріоритетною значущістю для економіки, держави, суспільства, особливо в умовах кризи і передбачуваної турбулентності соціально-економічної системи, підприємницької та суспільної невизначеності. Тому фактично вічною, постійною у необхідності пошуку науково-практичних шляхів вирішення є проблема забезпечення розвитку, соціально-економічної результативності сільськогосподарського підприємництва, у тому числі структурованого за регіональним розміщенням. Проблематика розвитку підприємництва як діяльності в економіці, сільськогосподарській галузі, а також господарська діяльність за регіональним розміщенням організацій досить ґрунтовно вивчена, але потребує адаптивної характеристики щодо вітчизняних реалій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження підприємництва представлені у працях цілої когорти відомих учених як у загальноекономічному, так і в галузевому вираженні фундаментальних та прикладних аспектів. Фундамент вивчення теорії й практики позиціонування цього соціально-економічного феномена закладено втіленням ідей Р. Кантільона [1], А. Сміта [2], Й. Шумпетера [3], Т. Веблена [4], продовжено і розвинуто працями З. Варналія [5], В. Андрійчука [6], у тому числі щодо розвитку сільськогосподарського підприємництва, соціально-економічної результативності, включаючи вивчення регіональних особливостей, – Ю. Лупенка [7; 8], М. Маліка [8], Л. Романової [9], О. Шпикуляка [10], А. Сави [11], П. Саблука [12] та інших науковців [13 – 16].

Враховуючи ґрунтовні дослідження і величезні здобутки науки про підприємництво, функціонування підприємств і формування їхньої ефективності в сільському господарстві, відзначимо, що актуальним для вітчизняного середовища залишається питання соціально-економічної результативності сільськогосподарського підприємництва, зокрема в аспектах регіонального розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Основна мета дослідження полягає в тому, щоб визначити теоретичні положення змісту соціально-економічної результативності сільськогосподарського підприємництва, охарактеризувати загальні та регіональні аспекти оцінки динаміки її досягнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теорія підприємницького господарювання є сформованою на достатньому рівні пізнання процесу економічних, соціальних, господарських відносин у ринковій системі. Загальну теоретичну модель підприємництва запропонував Р. Кантільон [1] – змістовні характеристики визначення цього поняття, які практично не змінилися. Чинники підприємництва, у тому числі в сільськогосподарському секторі, визначено в класичній праці А. Сміта [2] – предметно соціально-економічну результативність господарювання через призму засад розвитку добробуту, який формується у процесі

товарообміну між міськими і сільськими мешканцями [2, с. 291]. Щодо загальної соціально-економічної результативності сільськогосподарських підприємств, то доведеним практикою є висновок А. Сміта [2, с. 291] про те, що «село забезпечує місто продуктами харчування та матеріалами для переробки. Місто оплачує це постачання тим, що відсилає частину готових виробів мешканцям села» [2, с. 291]. Така форма реалізації соціально-економічної результативності відноситься до діяльності сільськогосподарських підприємств, що відповідає природі цієї форми бізнесу. Соціально-економічна специфіка в основі галузевого господарювання: «Оскільки за природою речей продукти харчування становлять потребу, що стоїть на першому місці порівняно з предметами зручності й розкоші, то галузь, що дає їх, має передувати тим галузям, що виробляють решту» [2, с. 292]. Тобто сільське господарство має першочергове соціально-економічне значення, формує результати, втілені у забезпеченні функціонування усіх систем, у яких бере участь людина, адже задовольняє продовольчі й екологічні потреби, тобто базові для життя. Й. Шумпетер [3], зазначаючи про економічний обмін у підприємницькій господарській системі, наголошує про соціальні аспекти її розвитку: «Факт ніколи не буває винятково чи суто економічним – завжди існують інші, нерідко важливіші аспекти» [3, с. 21]. Він також відзначив функцію підприємця як суб'єкта, який втілює нові комбінації ресурсів, виробничих факторів для отримання прибутку [3, с. 82–85]. Тобто підприємство реалізує господарську діяльність для формування соціально-економічної результативності у досягненні добробуту населення, яке сплачує за вироблений продукт певну ціну.

Вітчизняні науковці вважають підприємництво «еволюційно зумовленою соціальною формою реалізації підприємливості індивідів, публічною діяльністю, спрямованою на досягнення ними власних цілей через задоволення (пряме чи опосередковане) потреб людей» [8, с. 7]; воно «вже давно постало не лише як економічне явище, воно усебічно соціалізоване у створену людиною систему соціально-економічного поступу – наслідують глобальний контекст своєї значущості, адже лише завдяки підприємництву соціум набуває «статусу» продуктивності» [16, с. 9]. Сутність цього явища також інтерпретовано як «мистецтво ділової активності, передусім розумовий процес, який реалізується у формі ділового проектування через уміння організувати бізнес і досить успішно здійснювати функції, пов'язані з веденням власної справи» [5]. При цьому відзначається, що «соціально-економічний процес в умовах вітчизняного сільського розвитку є проблемним за відсутності ефективних механізмів консолідації соціальних і виробничо-господарських систем, інституцій, які сприятимуть стабілізації розвитку сільської території як життєвого та виробничого середовища» [8, с. 79]; серед пріоритетів вивчення проблеми також доведена виключна роль соціального капіталу [8; 15].

Соціально-економічна результативність сільсько-господарського підприємництва, сформована за рівнем соціальної ціни виробництва на регіональному рівні, впливає на соціальний потенціал сільських територій. Тобто сільськогосподарські підприємства ефективністю й особливо виконанням селозберігаючих функцій забезпечують економічну соціалізацію господарювання. Доречною з цього приводу вважаємо позицію науковців Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» про те, що «мратегічною метою у сфері розвитку підприємництва на селі є формування конкурентного підприємницького середовища, спроможного забезпечити зайнятість і зростання доходів працездатного сільського населення, просування сільськогосподарської продукції на максимально вигідних для сільськогосподарських товаровиробників умовах, збільшення доходів сільських підприємств, домогосподарств і громад» [13, с. 36].

Соціально спрямовані виробничі витрати, або ж, як ми вважаємо, соціальна ціна виробництва – опосередкована оцінка рівня соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємництва. Бо з погляду селянина-працівника бізнес, який витрачає більший обсяг грошей на соціально спрямовані витрати, є кращим за рівнем соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність – загальний критерій соціально-економічної результативності, корисності бізнесу для територій.

Соціально-економічна результативність підприємств у сільському господарстві виходить далеко за межі класичних індикаторів. Це по своїй суті має бути соціально відповідальний бізнес, бо культивується на селі як спосіб життя і господарювання. Наводячи думки інших дослідників, підтверджуємо правильність такої постановки питання у контексті засад формування і поширення соціально-економічної результативності господарювання. Наприклад, у силу різних організаційно-економічних причин, галузевих трансформацій основна частина зайнятих в сільському господарстві перебуває в особистому секторі – сфері самозабезпечення. В окремих регіонах, наприклад Тернопільській області, «в господарствах населення самоексплуатуються величезна кількість прихованих безробітних (80–90% від усіх зайнятих у галузі регіону)» [11, с. 6].

Зазначене нашою є на теоретико-методичне розуміння соціально-економічної результативності підприємництва, що відповідає чиннику підприємливості і користі, яку приносить підприємець своєю діяльністю на ринку, формуючи певний рівень добробуту населення. Вважаємо, що соціально-економічна результативність у такому разі означає результати, утворені підприємством і споживані суспільством, а також безпосередніми учасниками виробничо-господарського процесу. У сільському господарстві здійснений також чинник сільської території як місце безпосереднього розміщення сільськогосподарських підприємств. На локальному рівні (підприємство, сільська територія) соціально-економічна результативність характеризується показниками рівня заробіт-

ної плати, тобто витрат на оплату праці, віднесених на собівартість виробництва продукції; відрахувань на соціальні заходи; витрат на орендну плату за земельні частки (паї) і майнові паї, якими володіють працівники, зайняті на виробництві; обсягу вкладень підприємця у розвиток сільської території, інфраструктури тощо. Локальна соціально-економічна результативність, притаманна кожному конкретному підприємству порівняно з іншими підприємствами, трансформується у конкурентоспроможність.

Економічна модель господарювання в сільському господарстві України все більше прямує від селозберігаючої моделі до латифундійної, за якої на перше місце виходять підприємницькі результати, а соціальна складова частина (соціально-економічна) замикається на задоволенні нормативно-встановлених, за потреби – кон'юнктурних вимог до рівня зарплати, відрахувань на соціальні заходи, орендної плати. Тому структура виробництва, видовий склад сільськогосподарських продуктів, а також розміри господарств – базові визначники соціально-економічної результативності сільськогосподарського підприємництва.

Регіональні особливості формування ефективності сільськогосподарського виробництва пов'язуються з спеціалізацією, природно-кліматичними умовами, які дають змогу вести господарство у певний спосіб. Наприклад, у Карпатському регіоні, на відміну від степової зони, великотоварні господарства майже відсутні через ландшафтні особливості, невеликі розміри земельних ділянок тощо. Тобто відзначається специфіка набору культур у рослинництві і тварин у тваринництві, на виробництві яких засноване господарювання підприємців. Зазначене впливає на структуру зайнятості сільського населення, потреби підприємств у працівниках, позначається на основах механізму мотивації праці. Структура підприємств, структура виробничої системи за напрямками господарювання формує соціально-економічну результативність.

Для визначення соціально-економічної результативності сільськогосподарських підприємств представляємо гіпотезу про те, що підприємства із спеціалізацією на трудомістких виробництвах культивують вищий рівень соціально-економічних витрат, тобто сплачують вищу соціальну ціну виробництва.

Першооснова досягнення соціально-економічних результатів підприємницького господарювання – ефективність господарського комплексу. Ефективність означає спроможність підприємницького механізму досягати високих виробничих, економічних, соціальних результатів. Соціальна, соціально-економічна ефективність – балансів продовольчої безпеки, умов розвитку сільських територій, справедливої оплати праці персоналу, екологічних умов тощо.

Практичну реалізацію функцій виробництва сільськогосподарської продукції в Україні на регіональному рівні здійснюють сільськогосподарські підприємства та господарства населення (табл. 1). У цих суб'єктах ринку відбувається процес поєднання праці

і капіталу, формується продуктивність. Основна частина трудомісткої продукції, виробництво якої потребує великої кількості зайнятих, зосереджена у господарствах населення. Це непередприємницького статусу суб'єкти, які першочергово зорієнтовані на виконання функції самозабезпечення.

Згідно з оцінкою структурних тенденцій (табл. 1 і рис. 1), а також регіональних трендів часток виробництва валової продукції (табл. 2) за критерієм створення трудомістких її видів, кращу соціально-економічну результативність формують господарства населення.

Сільськогосподарські підприємства виробляють переважно експорторієнтовану рослинницьку продукцію (див. табл. 1). У результаті такої побудови господарського механізму соціальна ціна виробництва нижча від тієї, яка могла би бути у разі функціонування збалансованої господарської структури.

Результати розвитку сільського господарства формують місце регіону в загальнодержавній структурі в Україні (табл. 2), а також визначають регіональні тренди підприємств за соціально-економічними показниками (табл. 3).

Протягом 2016–2018 рр. найвищий (за часткою) обсяг валової продукції був вироблений суб'єктами господарювання Вінницької області, а найнижчий – Закарпатської і Луганської. Причина – виражений аспект спеціалізації, особливих природно-економічних умов господарювання. Наприклад, сільгоспвиробники Вінницької області виробили від 6 до 13% валової продукції, а Луганської і Закарпатської – не більше 2% (табл. 2). Тобто у кожному з регіонів здобувається відповідний рівень соціально-економічної результативності.

Виробники сплачують відповідну соціальну ціну – несуть соціально спрямовані витрати з розрахунку на

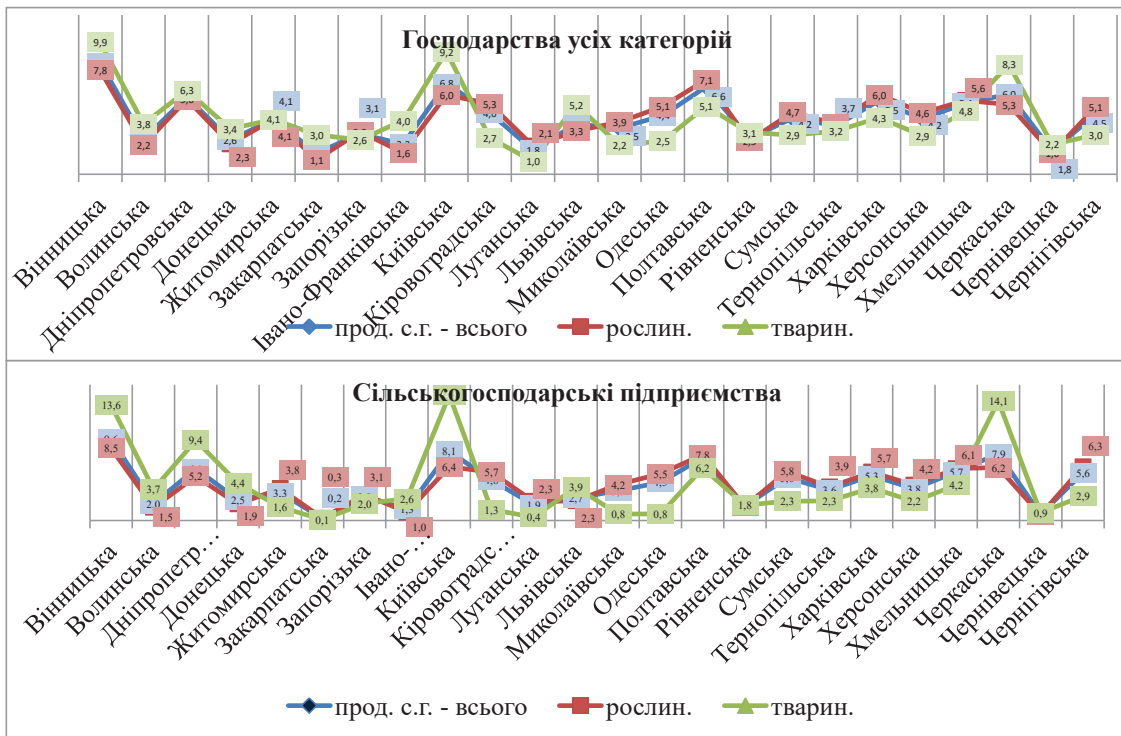


Рис. 1. Регіональні частки виробництва сільськогосподарської продукції в Україні, 2018 р.

Джерело: розраховано і побудовано за даними Державної служби статистики України [17]

Таблиця 1

Аналіз структури виробництва продукції сільського господарства в Україні за категоріями виробників

Частки у загальнодержавному виробництві продукції у постійних цінах 2010 року за категоріями виробників, % до загального обсягу по Україні, %									
рік	Господарства усіх категорій			Сільськогосподарські підприємства			Господарства населення		
	прод. с.г. - всього	рослин.	тварин.	прод. с.г. - всього	рослин.	тварин.	прод. с.г. - всього	рослин.	тварин.
2000	100	100	100	38,4	49,3	21,0	61,6	50,7	79,0
2015	100	100	100	55,1	59,1	45,5	44,9	40,9	54,5
2016	100	100	100	57,0	61,3	45,6	43,0	38,7	54,4
2017	100	100	100	56,4	60,5	45,8	43,6	39,5	54,2
2018	100	100	100	58,8	62,8	47,5	41,2	37,2	52,5

Джерело: розраховано і наведено за даними Державної служби статистики України [17]



Таблиця 2

**Розподіл регіонів за часткою у загальнодержавному виробництві продукції сільського господарства  
(у постійних цінах 2010 року за категоріями виробників, % до загального підсумку по Україні)**

Частки у загальнодержавному виробництві продукції у постійних цінах 2010 року за категоріями виробників, % до загального обсягу по Україні									
рік	Господарства усіх категорій			Сільськогосподарські підприємства			Господарства населення		
	прод. с.г. – всього	рослин.	тварин.	прод. с.г. – всього	рослин.	тварин.	прод. с.г. – всього	рослин.	тварин.
Максимальна частка (область – значення)									
2016	Вінницька 8,4	Вінницька 7,8	Вінницька 9,9	Вінницька 9,5	Вінницька 8,4	Вінницька 13,3	Вінницька 6,9	Вінницька 6,8	Вінницька 7,1
2017	Вінницька 8,2	Вінницька 7,6	Вінницька 9,8	Вінницька 9,2	Вінницька 8,1	Вінницька 13,1	Вінницька 6,9	Вінницька 6,9	Вінницька 6,7
2018	Вінницька 8,4	Вінницька 7,8	Вінницька 9,9	Вінницька 9,6	Вінницька 8,5	Вінницька 13,6	Вінницька 6,7	Вінницька 6,7	Вінницька 6,7
Мінімальна частка (область – значення)									
2016	Закарпатська 1,6	Закарпатська 1,2	Луганська 1,1	Закарпатська 0,2	Закарпатська 0,3	Закарпатська 0,2	Луганська 1,7	Луганська 1,8	Луганська 1,5
2017	Закарпатська 1,6	Закарпатська 1,2	Луганська 0,9	Закарпатська 0,2	Закарпатська 0,3	Закарпатська 0,2	Луганська 1,6	Луганська 1,8	Луганська 1,5
2018	Закарпатська 1,6	Закарпатська 1,1	Луганська 1,0	Закарпатська 0,2	Закарпатська 0,3	Закарпатська 0,1	Луганська 1,8	Луганська 2,0	Луганська 1,5

Джерело: розраховано і наведено за даними Державної служби статистики України [17]

Таблиця 3

**Регіональні тренди розвитку сільськогосподарських підприємств  
за соціально-економічними показниками по Україні\***

Показники	2015	2016	2017	2018
Соціально спрямовані витрати виробництва у підприємствах, % у структурі				
Прямі витрати на оплату праці	max – Донецька – 7,0% min – Волинська – 4,1%	max – Закарпатська – 7,4% min – Волинська – 3,6%	max – Закарпатська – 7,4% min – Чернігівська – 2,3%	max – Закарпатська – 8,2% min – Івано-Франківська – 4,0%
Відрахування на соціальні заходи	max – Донецька – 2,5% min – Львівська – 1,2%	max – Закарпатська – 1,7% min – Волинська – 0,8%	max – Закарпатська – 1,7% min – Чернігівська – 0,5%	max – Закарпатська – 1,9% min – Івано-Франківська – 0,8%
Орендна плата за земельні частки (паї)	max – Луганська – 13,0% min – Закарпатська – 2,0%	max – Полтавська – 15,0% min – Волинська – 4,0%	max – Полтавська – 14,8% min – Чернігівська – 3,7%	max – Полтавська – 13,9% min – Волинська – 4,0%
Орендна плата за майнові паї	max – Закарпатська – 0,9% min – Запорізька – 0,009%	max – Закарпатська – 1,5% min – Івано-Франківська – 0,0004%	max – Закарпатська – 4,7% min – Харківська – 0,003%	max – Житомирська – 0,2% min – Рівненська – 0,0003%

Джерело: наведено і розраховано з даних Державної служби статистики України [17]

земельну площу і з розрахунку на зайнятого у виробництві. За більшого обсягу валової продукції створюється більше робочих місць, що в умовах соціально-економічної кризи дуже важливо.

Залежно від структури виробництва формуються регіональні тренди розвитку сільськогосподарських підприємств за соціально-економічними показниками (табл. 3). До складу соціально-економічних показників результативності підприємницького господарювання відносимо: прямі витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, орендну плату за земельні частки (паї).

Динаміка соціально-економічних показників результативності виробничо-господарської діяльності

у підприємницьких структурах також має регіональні особливості. Аналітика таблиці 3 підтверджує зв'язок між галузевою структурою, спеціалізацією і рівнем соціальної ціни, яку платить підприємство в сільському господарстві. Зокрема, у Закарпатській області, яка загалом несприятлива для великотоварного, експортоорієнтованого виробництва традиційних для України культур (пшениця, соняшник, соя), соціальна ціна виробництва за індикатором «прямі витрати на оплату праці» є найвищою з-поміж інших регіонів. Це спричинено тим, що вузькоспеціалізоване нішеве виробництво регіонального типу є трудомістким. Також відзначаємо, що певні регіони мають свою власну специфіку

пріоритетів за складниками соціальної ціни, а значить, формування соціально-економічної результативності. Наприклад, підприємства Полтавської області сплачують найвищу ціну виробництва за індикатором «орендна плата за земельні частки (паї)»; господарі Закарпаття – за роботи працівників (див. табл. 3). Тобто обсяг кадрових ресурсів, земельно-майнових активів і структура виробництва визначають його соціальну ціну, а також соціально-економічну результативність. Регіональні особливості спеціалізації підприємств, таким чином, позначаються на соціально-економічній результативності господарювання. Таким чином, соціальна ціна – вартість, яку підприємство платить за соціальний складник виробництва, – сприймається практично як соціально-економічна результативність щодо зайнятого персоналу.

**Висновки.** Соціально-економічна результативність сільськогосподарського підприємництва формується

у процесі здійснення підприємством статутної господарської діяльності на певній території, в регіоні. Вона є наслідком ефективного поєднання праці і капіталу, використання земельних ресурсів, що втілюється у показниках добробуту села, рівнях доступності продовольства і продовольчої безпеки, добробуту жителів села тощо. Досягнення високих показників соціально-економічної результативності діяльності сільськогосподарських підприємств – вкрай важливе завдання, адже аграрна галузь є базовою для економіки в усіх відношеннях. Також в Україні важливий регіональний аспект вирішення проблеми, він яскраво виражений, трансформований у спосіб сільського життя. Це питання потребує подальшого дослідження, є перспективним для наукового пізнання, особливо в умовах невизначеності перспективи інших галузей, а також усе більшого розуміння необхідності перебудови способу організації усього суспільно-економічного життя.

#### Список літератури:

1. Кантільон Р. К вопросу о сущности предпринимателей. СПб.: Литера плюс, 2006. 220 с.
2. Сміт Адам. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ, Наш формат, 2018. 736 с.
3. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : дослідж. прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ, 2011. 242 с.
4. Веблен Торстейн. Теория делового предприятия / Перс. с англ. Москва: Дело, 2007. 288 с.
5. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Київ. : Знання; КОО, 2001. 277 с.
6. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ. 2005. 292 с.
7. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наук. доп. / Ю. О. Лупенко та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 114 с.
8. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект : *моногр.* / [Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Заяць В. М. та інші]. Київ, 2016. 430 с.
9. Романова Л. В. Становлення підприємництва в сільському господарстві. Київ. : ІАЕ. 1997. 272 с.
10. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 73–82.
11. Науково-практичні рекомендації з обґрунтування методичних підходів щодо ефективної реструктуризації аграрної галузі в умовах сталого розвитку сільських територій / А. П. Сава, М. Г. Сасенко, О. Р. Олійник та ін. Тернопіль, 2015. 80 с.
12. Організаційно-економічна модернізація аграрної сфери: наукова доповідь / за заг. ред. акад. НААН П. Т. Саблука. Київ. ННЦ ІАЕ, 2011. 342 с.
13. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / [Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Булавка О. Г. та ін.]; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ.: ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.
14. Шпикуляк О. Г. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг) / О. Г. Шпикуляк, Ю. П. Воскобійник, О. В. Овсянніков та ін.; За ред. О. Г. Шпикуляка, Ю. П. Воскобійника, О. В. Овсяннікова. К. 2007. 294 с.
15. Шпикуляк О. Г. Становлення соціального капіталу в аграрній сфері трансформаційної економіки. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Volume 8. Page 28 – 34. Published 2007. URL : <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/678/704> (дата звернення 23.03.2020).
16. Шпикуляк О. Г. Теоретичні засади розвитку підприємництва в інституційному механізмі ринку / О. Г. Шпикуляк / Розвиток малих аграрних підприємств в ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність: монографія / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. та ін.]. Київ. ННЦ «ІАЕ», 2017. 204 с. С. 8 – 12.
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL. <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 26.03.2020).

#### References:

1. Kantylon, R. (2006). To the question of the essence of entrepreneurs. [On the essence of entrepreneurs]. SPb.: Lytera plus. (in Russian)

2. Smit Adam. (2018) Doslidzhennia pro pryrodu i prychny bahatstva narodiv [Research on the nature and causes of the wealth of nations]. Kyiv, 736 p. (in Ukrainian)
3. Shumpeter, J.A. (2011). Teoriia ekonomichnoho rozvytku: doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidotka ta ekonomichnoho tsyклу [Theory of economic development: the study of profits, capital, credit, interest and the economic cycle]. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy (in Ukrainian)
4. Veblen Torstein. (2007). Teoriia delovoho predpriiatyia [Business Enterprise Theory]. Moskva: Delo. 288 p. (in Russian)
5. Varnalii Z.S. (2001). Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyky. [Small business: the foundations of theory and practice]. Kyiv. : Znannia; KOO. 277 p. (in Ukrainian).
6. Andriichuk, V.H. (2005), Efektyvnist diialnosti ahrarnykh pidpriemstv: teoriia, metodyka, analiz [Efficiency of agriculture of agricultural enterprises: theory, methodology, analysis]. KNEU, Kyiv. (In Ukrainian).
7. Perspektyvni formy orhanizatsii hospodarskoi diialnosti na seli: [Perspective forms of organization of economic activity in the countryside:] nauk. dop. (2019) / Yu. O. Lupenko ta in. Kyiv : NNTs «IAE». 114 p. (in Ukrainian)
8. Lupenko Yu.O., Malik M.I., Zaiats V.M. ta inshi (2016) Rozvytok pidpriemnytstva i kooperatsii: instytutsionalnyi aspekt: monohr [Entrepreneurship and cooperation development: institutional aspect: monohr]. Kyiv. 430 p. (in Ukrainian)
9. Romanova L.V. (1997). Stanovlennia pidpriemnytstva v silskomu hospodarstvi. [Formation of entrepreneurship in agriculture]. Kyiv. : IAE. 272 p. (in Ukrainian)
10. Shpykuliak O.H., Malik M.I. (2019). Instytutsionalnyi analiz rozvytku pidpriemnytstva v ahrarnomu sektori ekonomiky: metodychnyi aspekt.[Institutional analysis of entrepreneurship development in agricultural sector of economy: methodical aspect]. Ekonomika APK, no. 6, p. 73–82. (in Ukrainian)
11. Sava A. P., Saienko M. H., Oliinyk O.R. (2015) Naukovo-praktychni rekomendatsii z obgruntuvannia metodychnykh pidkhodiv shchodo efektyvnoi restrukturyzatsii ahrarnoi haluzi v umovakh staloho rozvytku silskykh terytorii [Scientific and practical recommendations for substantiation of methodological approaches to the effective restructuring of the agricultural sector in the conditions of sustainable development of rural areas]. Ternopil. 2015. 80 p. (in Ukrainian).
12. Sabluk P.T. (2011). Orhanizatsiyno-ekonomichna modernizatsiia ahrarnoyi sfery [Organizational and economic modernization of the agricultural sector]. Kyiv: NNTs IAE, p. 342. (in Ukrainian)
13. Lupenko Yu.O., Malik M.I., Bulavka O.H. (2020) Stratehichni napriamy staloho rozvytku silskykh terytorii na period do 2030 roku [Strategic directions for sustainable rural development for the period up to 2030]. Kyiv.: NNTs IAE. 60 p. (in Ukrainian).
14. Shpykuliak O.H., Voskobiinyk Yu.P., Ovsiannikov O.V. (2007). Vytraty ta efektyvnist vyrobnytstva produktsii v silskohospodarskykh pidpriemstvakh (monitorynh) [Costs and efficiency of production in agricultural enterprises (monitoring)]. Kyiv. 294 p. (in Ukrainian)
15. Shpykuliak O.H. (2007). Stanovlennia sotsialnoho kapitalu v ahrarnii sferi transformatsiinoi ekonomiky. [Formation of social capital in the agrarian sphere of transformation economy]. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 8, pp. 28–34. Available at: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/678/704>. (accessed 23 March 2020).
16. Shpykuliak O.H. (2017). Teoretychni zasady rozvytku pidpriemnytstva v instytutsiinomu mekhanizmi rynku [Theoretical principles of entrepreneurship development in the institutional mechanism of the market]. Rozvytok malykh ahrarnykh pidpriemstv v rynkovomu instytutsiinomu seredovyshchi: indykatory ta efektyvnist: monohrafiia. Natsionalnyi naukovyi tsentr «Instytut ahrarnoi ekonomiky». Kyiv. NNTs «IAE». pp. 8–12. (in Ukrainian).
17. The official site of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 26 March 2020).

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ОЦЕНКИ

*В статье рассмотрены теоретико-методические характеристики научного позиционирования социально-экономической результативности сельскохозяйственного предпринимательства. Предложен научно обоснованный подход к определению социально-экономической результативности и основы различий от понятия социально-экономической эффективности предпринимательского хозяйствования. Охарактеризована связь деятельности в сельскохозяйственном предпринимательстве с развитием сельских территорий, говорится о региональной специфике значимости агробизнеса для села, формирования продовольственной безопасности. Доказана сущность предпринимательства как социального и экономического явления, обеспечивающего социально-экономическую результативность. Проанализирована связь структуры сельскохозяйственного производства, региональные особенности по доле валовой продукции как базовый индикатор социально-экономической результативности предпринимательства. Определена перспективность дальнейшего исследования предпринимательства с представлением все большей значимости отрасли в условиях экономической неопределенности.*

**Ключевые слова:** предпринимательство, сельскохозяйственное предпринимательство, социально-экономическая результативность, хозяйствования, производительность, региональное развитие.

**SOCIO-ECONOMIC RESULTS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE:  
A REGIONAL ASPECT OF ASSESSMENT**

*The article deals with the theoretical and methodological characteristics of the scientific positioning of socio-economic performance of agricultural entrepreneurship. The scientifically grounded approach to the definition of socio-economic efficiency and the basis of differences from the concept of socio-economic efficiency of business management is proposed. The connection of activity in agricultural enterprise with the development of rural territories is described, the regional specificity of the importance of agribusiness for the country, the formation of food security are stated. The essence of entrepreneurship as a social and economic phenomenon that provides socio-economic efficiency is proved. The theoretical basis of the essence and methodological criteria for understanding the social price of production are determined. The relation of social price and social responsibility in agricultural enterprise is given. The methodical distribution of socio-economic performance of business management by level: territorial and economic. Structural factors of formation of socio-economic efficiency of entrepreneurial activity in agriculture are determined on the basis of traditions of the village conservation model of management. The relationship of agricultural production structure, regional peculiarities by share is analyzed. Gross production as a basic indicator of socio-economic performance of entrepreneurship. Structural distribution of regions (oblasts) of Ukraine by maximum and minimum share in the national production of gross output of the agricultural sector is carried out. Regional trends of development of agricultural enterprises by socio-economic indicators have been worked out. The prospect of further study of entrepreneurship with the presentation of increasing importance of the industry in conditions of economic uncertainty is outlined. Also important in Ukraine is the regional aspect of solving the problem, it is pronounced, transformed into a way of rural life. This issue requires further research to be promising for scientific knowledge, especially in the face of uncertainty about the prospects of other industries, as well as a growing understanding of the need to restructure the way social and economic life is organized.*

**Key words:** entrepreneurship, agricultural entrepreneurship, socio-economic performance, management, productivity, regional development.



**Ємчук Т.В.**

кандидат географічних наук,  
асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Підгірна В.Н.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Данілова О.М.**

кандидат сільськогосподарських наук,  
доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

*Yemchuk Tetiana, Pidgirna Valentyna, Danilova Olha*

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

## ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛІВ МІСТА ЧЕРНІВЦІ)

*Соціальні медіа як один із найпотужніших інструментів інтернет-мережі були інтегровані у частину соціального та економічного життя у світі. Їхній вплив та роль набуває значущості у всіх сферах людської діяльності та стає предметом досліджень науковців і практиків. Особливої актуальності дослідження соціальних медіа набувають у сфері туристичної індустрії, де завдяки їм формується нова система комунікацій між споживачем та виробником послуг, а використання соціальних мереж стає невід'ємною частиною бізнес-процесів, що не потребує значних затрат. У статті розкрито роль та переваги застосування, вплив та використання соціальних медіа у сфері готельних послуг як невід'ємної складової частини сфери туристичної індустрії. На основі досліджень, що охоплюють аналіз та оцінку використання соціальних мереж найпопулярніших готелів міста Чернівці, виявлено основні проблеми використання соціальних медіа для налагодження ефективного спілкування з клієнтами та просування послуг на ринку сфери гостинності.*

**Ключові слова:** *просування, готелі, веб-сайт, Інтернет, конкурентоспроможність, соціальні мережі.*

**Постановка проблеми.** Сучасні інноваційні технології дали поштовх для вдосконалення та формування сучасних систем комунікацій. Сьогодні можна з достатньою впевненістю говорити, що Інтернет як глобальний засіб комунікації займає одну із лідируючих позицій у більшості сфер життя суспільства, а соціальні мережі визначають сучасні світові комунікаційні процеси.

Важливими є роль та значення соціальних медіа у туристичній галузі. Завдячуючи їм, споживачі беруть участь у соціальних мережах для організації та проведення туристичних поїздок, приймають обґрунтовані рішення про свої подорожі та діляться власним досвідом щодо певного туристичного оператора, готелю, ресторану чи авіакомпанії. Багато країн світу використовують соціальні медіа як важливий інструмент просування послуг своєї туристичної галузі на світовому туристичному ринку. Проникнення соціальних мереж у життя відбувається настільки швидкими темпами, що

практика та наслідки застосування нових засобів комунікацій залишаються не досить вивченими.

Підприємства сфери готельних послуг як невід'ємна складова частина сфери туризму у прагненні до розвитку готельного бізнесу дедалі більше усвідомлюють, що, активно використовуючи Інтернет у своїй діяльності, вони отримують низку конкурентних переваг на ринку сфери гостинності. Тому власник готелю розуміє, що «якщо їх немає в мережі Інтернет, то їх немає в бізнесі». Ведення бізнесу в умовах сьогодення без використання інформаційних технологій є неможливим. Для малого та середнього бізнесу Інтернет дає широкі можливості для просування компанії.

У сучасних умовах гострої конкуренції кожен готель намагається заявити про себе у інформаційному просторі, використовуючи сайти. Поява та швидкий розвиток сайтів у мережі Інтернет привели до справжньої революції у сфері організації і ведення комерційної діяльності. Для невеликих готелів реклама в мережі

Інтернет може бути єдиним способом донесення інформації до споживачів. Ці заклади можуть бути витіснені з ринку через відсутність правильної політики просування, тому існує необхідність у створенні або модернізації сайту, щоб залучати нову аудиторію, просувати свої послуги (товари), вести облік відвідування і рейтингу компанії. Інтернет-сайт є візитною карткою готелю в мережі. Його вплив на функціонування і розвиток готелю у разі правильного використання є надзвичайно значущим. При цьому важливо підібрати правильні способи оптимізації та просування сайту в мережі. Саме від їх правильного застосування залежить попит послуг готелю у потенційного замовника. Тому дослідження щодо використання сайтів як інструменту просування готельних підприємств у соціальних медіа є надзвичайно актуальним.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань використання соціального медіа-маркетингу викладені у працях М. Стелзнера [1], Г. Шмітта, Б. Лерча, М. Супе [2], Н. Холліса [3], Ф. Діке, С. Лесидренської [4], І.О. Башинської [5], С. Гунеліуса [6], А. Хусейна, К. Хавасі [7], С. Мура [8], К. Кабочан [9], Р. Радіцейна [10], С.М. Ілляшенка [11], О. Сохаської, Т. Олексин [12], О.М. Кітченко, Т.Н. Ібрагімова [13] та інших науковців. Проте зауважимо, що тема використання соціального медіа-маркетингу підприємствами готельних послуг залишається дискусійною і потребує доопрацювань. Усе це зумовлює необхідність систематизації знань та досліджень практичних аспектів функціонування компаній в Інтернет-просторі.

**Формулювання цілей статті.** Метою цього дослідження є оцінка використання соціальних мереж найпопулярніших готелів міста Чернівці для просування своїх послуг на ринку сфери гостинності й окреслення основних проблем використання соціальних медіа для налагодження ефективного спілкування з клієнтами.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальні мережі, створені як платформа для спілкування людей, нині

є потужним засобом масової комунікації. Мережі вільно формують об'єднання людей і групи за інтересами. Вони, на відміну від традиційних соціальних структур, здатні сприймати та самостійно створювати нові комунікативні конфігурації, недоступні для традиційних інститутів, і виступають інструментом, за допомогою якого велика кількість користувачів глобальної мережі отримують додаткові можливості у спілкуванні.

Як свідчить статистика «цифрового» населення світу, станом на січень 2020 року (рис. 1) більша частина людства є активними користувачами Інтернету та мобільних соціальних мереж.

У соціальних мережах зареєстровано вже понад 6 млрд профілів по всьому світі. Найпопулярніші серед них – Facebook, YouTube і WhatsApp тощо (рис. 2).

Популярність та аудиторія соцмереж із кожним роком зростає настільки швидко, що ігнорування такого каналу комунікації йде тільки на шкоду бізнесу, тому використання інструментів соціального медіа-маркетингу дає можливість ефективніше досягати цілей та завдань, що були поставлені перед бізнесом.

Для готельного бізнесу просування у соціальних мережах – це не стільки ще один із способів реклами, скільки питання виживання (переважно для вітчизняних готелів). В умовах сьогодення неможливо уявити невеликі готелі без власних сторінок у мережі Інтернет. Розвиток готельного бізнесу в подальшому буде неможливим без активного просування своїх брендів у соціальних мережах.

Наприклад, готелям, що орієнтуються на сегмент споживачів професійних та ділових подорожей, варто використовувати Twitter – платформу, яка наповнена професіоналами та кмітливими людьми. З тієї ж лінії LinkedIn, який також буде гарною мережею для соціальних медіа, на якій слід зосередитися під час пошуку ділових мандрівників, оскільки цей сайт використовується мільйонами професіоналів у всьому світі.

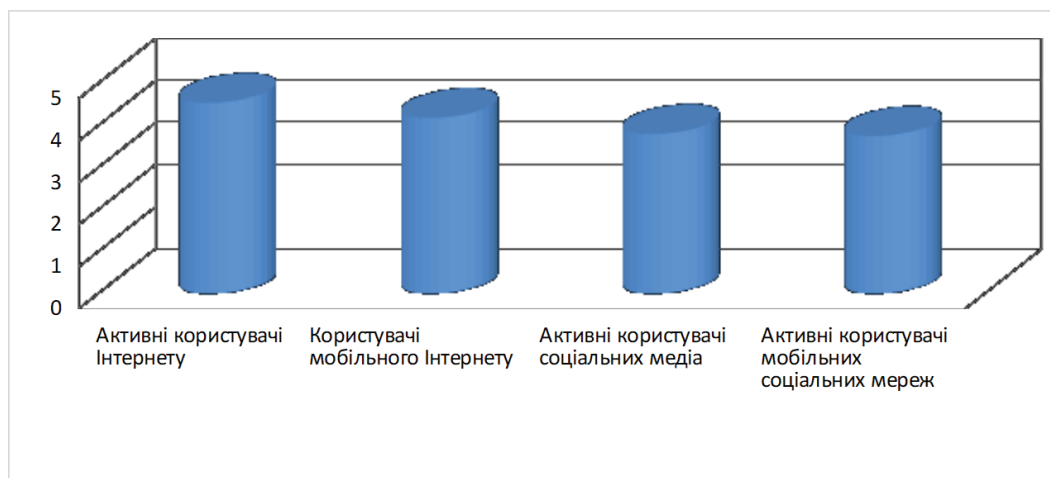


Рис. 1. Розподіл населення світу за використанням Інтернету, соціальних медіа та соціальних мереж станом на січень 2020 року (наведено у мільярдах)

Джерело: сформовано на основі джерела [14]

Facebook, Instagram – мережі для спілкування. При цьому важливо пам’ятати, що для більшої частини користувачів соціальних мереж вкрай важливою є думка та рекомендації інших користувачів, лідерів референтних груп стосовно рівня якості послуг. Тому готелям вкрай важливо формувати та підтримувати свій позитивний імідж у соціальних мережах.

З цією метою нами було досліджено аудиторію соціальних мереж найпопулярніших готелів міста Чернівці. Такі оператори готельної індустрії, як «Буковина», «AllureInn», мають свої сторінки і великий обсяг аудиторії у Facebook та Instagram, що, безумовно, забезпечує їм більшу популярність на ринку (див. табл. 1).

З таблиці слідує, що кількість читачів сторінок готелів Чернівців у Instagram майже удвічі перевищує кількість читачів Facebook. Хоча за наявністю підписників у розрізі мереж лідирує Facebook (лише на 1 сторінці (готель «Кайзер») відсутні читачі), у мережі Instagram – на 3 сторінках. Беззаперечними лідерами за кількістю читачів є готелі «Буковина» та «AllureInn».

Велика присутність у соціальних мережах читачів та постійне оновлення своїх майбутніх подій, акцій, зручностей та послуг дає змогу готелям швидко донести інформацію про це широкому колу потенційних клієнтів, не витрачаючи значні кошти на рекламу.

У сучасному світі більшість подорожуючих бронює подорожі та послуги проживання через онлайн-туристичні агентства та безпосередньо через веб-сайти готелів, часто орієнтуючись на відгуки попередніх клієнтів. Саме робота з відгуками є інструментом популяризації готелю. Для цього створюються сторінки на TripAdvisor та аналогічних ресурсах, персонал готелю може просити кожного від’їжджаючого клієнта залишити відгук. Досвідчений мандрівник у виборі готелю орієнтується не на фото, представлені на сайтах, а на рейтинг, який складається з оцінок і відгуків постояльців.

Нами було проаналізовано кількість відгуків відпочиваючих у

готелях міста Чернівці на сторінках Booking, Agoda, TripAdvisor (рис. 3).

З рисунку видно, що більшість відпочивальників планують свій відпочинок та залишають відгуки на Booking.com. Оцінки, які користувачі залишили на вказаних туристичних сайтах, різняться за готелями, але загалом у розрізі 3 сайтів майже збігаються (див. табл. 2).

Веб-сайт не є суто соціальним медіа, однак наявність ефективного та добре керованого веб-сайту стає основною необхідністю для будь-якого готелю, який прагне бути конкурентноздатним. Зрештою, веб-сайт – найкращий інструмент формування присутності готелю в Інтернеті, і якщо його інтерфейс зручний у користуванні та інформативно наповнений, він може стати головною рушійною силою більшості бронювання. У межах нашого дослідження ми проаналізували веб-сторінки готелів міста Чернівці для оцінки їх наповненості та зручності користування. У табл. 3 наведено коротку інформацію про веб-сторінки готелів міста Чернівці.

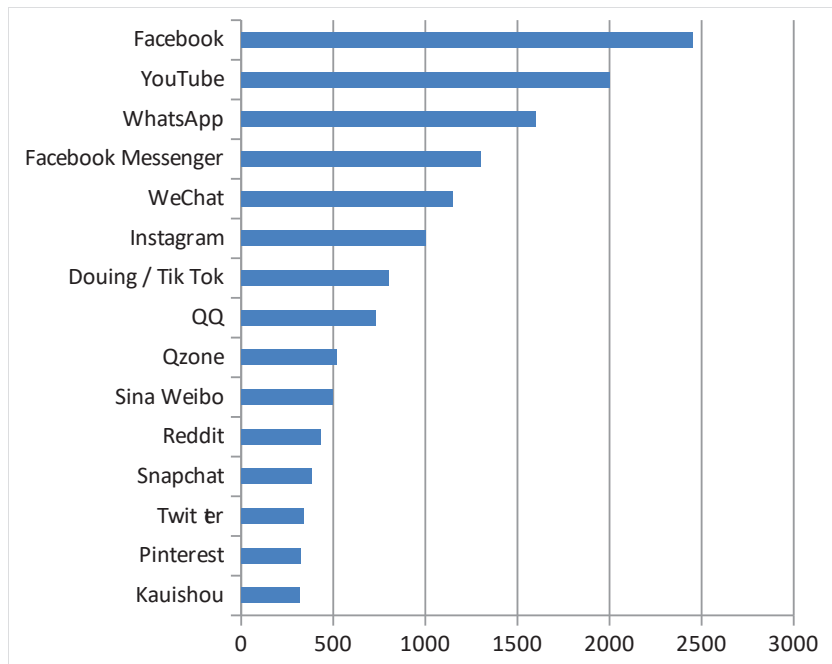


Рис. 2. Глобальні соціальні мережі за кількістю користувачів (млн) станом на 2020 рік

Джерело: сформовано на основі джерела [14]

Таблиця 1

Аудиторія соціальних мереж готелів міста Чернівці

Готель	Facebook (кількість читачів)	Instagram (кількість читачів)
«Буковина»	1923	8084
«Кнаус»	273	262
«Кайзер»	Немає читачів	Немає читачів
«Турист»	766	Немає читачів
«AllureInn»	2918	2358
«GEORG PALACE»	312	228
«MAGNAT LUX»	4	Немає читачів

Джерело: сформовано за результатами дослідження

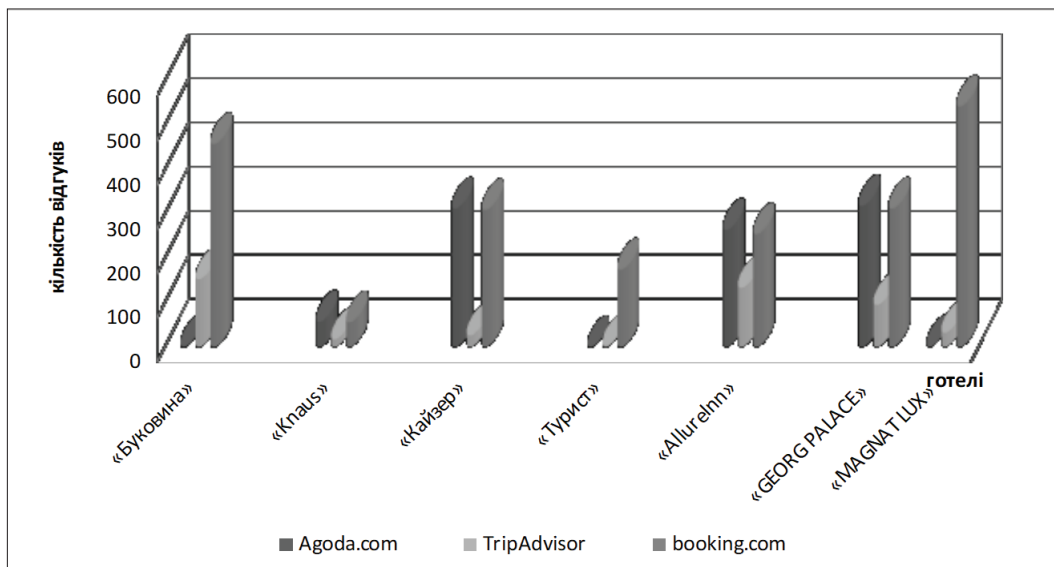


Рис. 3. Відгуки клієнтів готелів міста Чернівці на сайтах Booking, Agoda, TripAdvisor

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Таблиця 2

Оцінка готелів міста Чернівці на сайтах Booking, Agoda, TripAdvisor

Готель	booking.com	agoda.com	TripAdvisor	Середня оцінка по сайтах
«Буковина»	8,4	9,4	4,0	0,872
«Кнаус»	9,3	9,1	4,0	0,896
«Кайзер»	8,0	8,0	3,5	0,78
«Турист»	6,5	-	3,5	0,66
«AllureInn»	9,4	9,3	4,5	0,928
«GEORG PALACE»	9,1	9,1	4,5	0,908
«MAGNAT LUX»	8,2	9,2	3,5	0,836

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Таблиця 3

Аналіз сайтів готелів міста Чернівці за основними критеріями

№	Критерій	«Буковина»	«Кнаус»	«Кайзер»	«Турист»	«AllureInn»	«GEORG PALACE»	«MAGNAT LUX»
1	Зручний і зрозумілий інтерфейс	3	2	1	0	3	3	1
2	Незвичайний дизайн, що запам'ятовується	2	1	0	1	3	2	0
3	Графічне оформлення	2	1	3	0	3	2	1
4	Текстове оформлення	2	1	2	0	3	2	0
5	Повнота наданої інформації про компанію	3	1	2	0	3	3	1
6	Повнота наданої інформації про асортимент	3	2	2	0	3	3	0
7	Логічність в оформленні розділів	3	1	2	0	3	3	1
8	Наявність системи пошуку	0	1	0	0	0	0	0
9	Наявність прайслиста	0	0	0	2	3	0	0
10	Наявність свіжих новин на сайті	2	1	0	0	0	2	0
11	Наявність повної інформації про компанію	2	1	2	0	3	3	0
12	Наявність додаткових можливостей	3	0	0	1	3	2	0
13	Можливість реєстрації або бронювання	1	0	1	2	0	2	1
14	Можливість зв'язку з менеджером, консультантом компанії (координати)	3	2	1	2	2	2	1
15	Наявність схем проїзду (маршруту на карті Google)	3	1	0	1	3	2	1
	<b>Сумарний бал</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>7</b>

Джерело: сформовано за результатами дослідження



Для проведення аналізу сайтів готелів міста Чернівці було вибрано 15 критеріїв і умовна шкала оцінки від 0 до 3 (табл. 3). Максимально можливий бал 3, мінімально – 0. Сумарна максимальна кількість балів, яку може набрати готель, становить 45 балів, мінімально можлива кількість балів, яку може набрати заклад, – 0.

За даними оцінювання, найбільшу кількість балів отримав сайт готелів «AllureInn» – 35 балів, «Буковина» – 32 бали та з невеликим розривом «GEORG PALACE» – 31, а найменшу кількість балів – сайт готелю «MAGNAT LUX», який набрав лише 7 балів. Якщо порівняти одержані показники, які впливають на просування готелю в інтернеті, з оцінкою готелів міста Чернівці на сайтах Booking, Agoda, TripAdvisor, ми отримаємо такі результати (табл. 4).

Порівняльний аналіз допомагає визначити конкурентоздатний сайт. Також дає зрозуміти, в чому переваги конкурентів компанії, і покаже їхні наявні недоліки, щоб можна було скоригувати роботу та зробити свої слабкі позиції сильними. Це дасть можливість відгородитися від конкурента і зробити те, що допоможе сайту виділитися серед інших сайтів компаній-конкурентів.

Із рис. 4 можна простежити, що рейтинг готелів за оцінкою світових сайтів та проведеним рейтингом збігається. Зокрема, готель «AllurnInn», «Кнаус» отримує однакові місця за двома рейтингами. Готелі «Турист», «GEORG PALACE» мають незначні відхилення тощо.

В Україні, як і в інших країнах, що розвиваються, управління соціальними медіа не розвивалося належним чином. Крім того, можна виділити низку помилок, які виникають під час просування веб-сайтів і негативно впливають на бренд та імідж готелів. Серед них – неправильне спілкування. Важливо, щоб менеджери готелів усвідомлювали, що соціальні медіа мають свою мову спілкування, яка є простою та доброзичливою. Незважаючи на серйозний імідж, компанія повинна спробувати використовувати цю мову, інакше соціальні медіа не приймуть його. Некваліфікований персонал. Часто в готелях немає співробітників, які добре знають роботу із соціальними медіа, тому сторінки в інтернет-мережі наповнюють менеджери готелів, які не обізнані зі специфікою роботи наповнення інтернет-контенту. Дефіцит навчальних курсів. Нині є дуже мало освітніх курсів, які навчають майбутніх

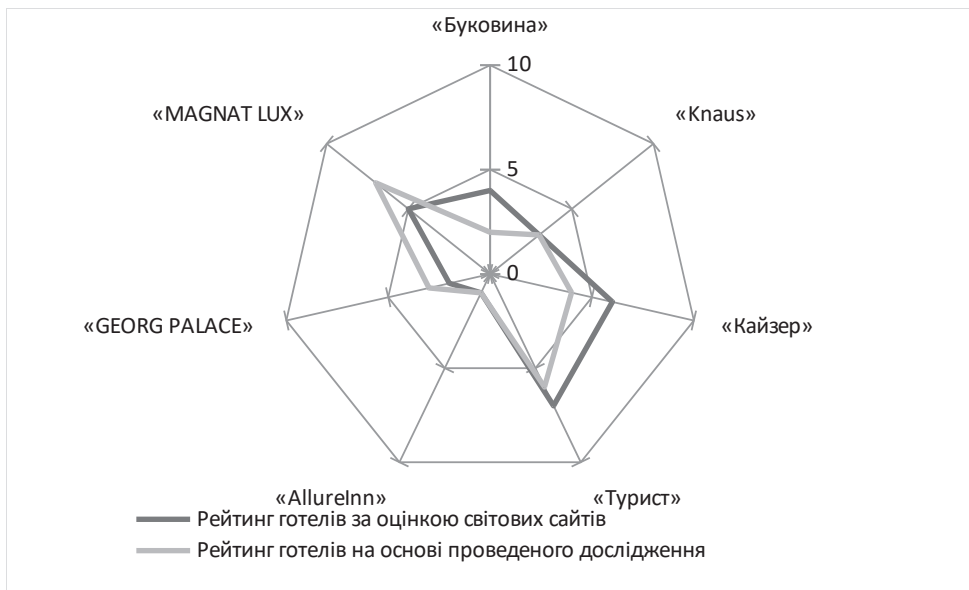


Рис. 4. Діаграма зіставлення рейтингових оцінок готелів міста Чернівці

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Таблиця 4

Рейтингова оцінка готелів міста Чернівці

Готель	Середня оцінка по сайтах Booking, Agoda, TripAdvisor	Рейтинг	Сумарний бал за основними критеріями	Рейтинг
«Буковина»	0,872	4	32	2
«Кнаус»	0,896	3	15	3
«Кайзер»	0,78	6	16	4
«Турист»	0,66	7	9	6
«AllureInn»	0,928	1	35	1
«GEORG PALACE»	0,908	2	31	3
«MAGNAT LUX»	0,836	5	7	7

Джерело: сформовано за результатами дослідження

менеджерів із туризму, як ефективно працювати в соціальних медіа. Часто людям, які хочуть працювати у цьому напрямі, доводиться займатися самоосвітою. У компанії повинна бути цільова аудиторія – під час планування тієї чи іншої рекламної кампанії необхідно чітко виокремити, на який сегмент споживачів вона буде орієнтована.

Буковинські готелі використовують соціальні медіа в основному для покращення іміджу, підвищення рівня обізнаності споживачів про весь спектр надання своїх послуг та їх просування з метою отримання більшого доходу. При цьому необхідно взяти до уваги, що основна частина змісту веб-сторінки компанії не повинна бути публікаціями, які постійно заохочують клієнтів купувати послугу, оскільки у соціальних медіа споживач приймає рішення сам, тому навіть малий тиск сприймається як великий негатив.

**Висновки.** Соціальні медіа – це швидкий та ефективний спосіб підвищення громадської думки, обізнаності, лояльності та впевненості. Сьогодні в Україні, як і у світі загалом, майже немає користувачів Інтернету, які не використовують будь-які соціальні медіа, невід’ємною структурною складовою частиною яких є соціальні мережі.

Використання соціальних мереж як засобу просування готелів є маловитратним і дає можливість охоплювати широку цільову аудиторію, швидко інформувати реальних і потенційних клієнтів про нові пропозиції, формувати попит на послуги. Готелі та інші підприємства туристичної галузі нарешті починають розуміти, що способи цілеспрямованого підходу до соціальних медіа можуть допомогти створити сильний бренд, стимулювати продажі, створювати та підтримувати кращі стосунки з клієнтами, а також забезпечити ідеальні інструменти для взаємодії безпосередньо з ними.

В умовах динамічного маркетингового середовища вони мають враховувати тенденції змін у способах спілкування клієнтів та пристосовуватися й адаптуватися до них, якщо вони прагнуть втриматися серед конкурентів на ринку готельних послуг.

Готелі м. Чернівці активно проникають у сучасний інтернет-простір, однак використання ними соціальних медіа поки що не має системності та для більшості із них характеризується невеликою кількістю підписників, просуванням не досить якісного контенту, неповноцінним використанням рекламних можливостей соціальних сервісів.

#### Список літератури:

1. Stelzner M. Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. *Social media examiner*. 2012. 42 p.
2. Schmitt G. Supe M., Lerch B. Meet the connected consumer. How Social Apps, Pokes and Widgets Can Help You Connect. *FEED: The Razorfish Consumer Experience Report*. Razorsh™ LLC. 2008. 84 p.
3. Hollis N. Social Media: Fans and Followers Are an «End», Not a «Means». *Millward Brown: Point of View*.
4. Lesidrenska S.P. Dicke. Social-Media Platforms and Its Effect on Digital Marketing Activities. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. P. 44–52.
5. Башинська І.О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2012. Випуск 9 (34). Частина 1. С. 36–41.
6. Gunelius S. 10 Laws of Social Media Marketing. *Entrepreneur*.
7. Sentic Computing for Social Media Marketing / E. Cambria, M. Grassi, A. Hussain, C. Navasi. *Multimedia Tools and Applications*. 2011. Volume 59. Issue 2. P. 557–577.
8. Moore S. 9 Metrics to Measure Social Media Marketing Success.
9. Cabochan K. Social Media Metrics That Matter. *Social Media Today*.
10. Radicein R. Social Media Metrics: Track Your Way to Success. *Social Solutions Collective*.
11. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія Харків : Діса плюс. 2016. 192 с. 6.
12. Сохацька О.Т. Олексин. Монетизація соціальних медіа у глобальному інформаційному просторі. *Журнал європейської економіки*. 2012. Т. 11. № 1. С. 104–114.
13. Кітченко О., Ібрагімов Т. Social media marketing як інструмент просування продуктів підприємства на ринок. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 3 (14). 2019. С. 179–184.
14. Statista. URL: <https://www.statista.com/customercloud/global-consumer-survey> (дата звернення: 8.04.2020).

#### References:

1. Stelzner, M. (2012). 2012 Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. *Social media examiner* [in English].
2. Schmitt, G., Supe, M., & Lerch, B. (2009). Meet the connected consumer. How Social Apps, Pokes and Widgets Can Help You Connect. *FEED: The Razorfish Consumer Experience Report*. Razorsh™ LLC [in English].
3. Hollis, N. (2010). Social Media: Fans and Followers Are an «End», Not a «Means». *millwardbrown.com* [in English].
4. Lesidrenska, S., & Dicke, P. (2012). Social-Media Platforms and its Effect on Digital Marketing Activities. *Marketing and Management of Innovations*, no. 1, pp. 44–52 [in English].

5. Bashynska, I.O. (2012). Marketynhovi komunikatsii pidpriemstva u sotsialnykh merezhakh [Marketing communications of enterprise in social networks]. *Ekonomichni nauky. Seriiia «Ekonomika ta memedzhment»*, no. 9 (34), vol. 1, pp. 36–41 [in Ukrainian].
6. Gunelius, S. (n.d.). 10 Laws of Social Media Marketing. *Entrepreneur* [in English].
7. Cambria, E., Grassi, E., & Havasi, A. (2011). Sentic Computing for Social Media Marketing. *Multimedia Tools and Applications*, no. 59 (2), pp. 557–577 [in English].
8. Moore, S. (n.d.). 9 Metrics to Measure Social Media Marketing Success. *evergreensearch.com* [in English].
9. Cabochan, K. (2013). Social Media Metrics That Matter. *Social Media Today*. *socialmediatoday.com* [in English].
10. Radicein, R. (2013). Social Media Metrics: Track Your Way to Success. *socialsolutionscollective.com* [in English].
11. Ilyashenko S.M. (2016). *Innovatsiyniy rozvitok: marketing i menedzhment znan: monohrafiia* [Innovation development: marketing and knowledge management: monograph]. Harkiv : TOV «DIsa plyus» [in Ukrainian].
12. Sokhatska, O., & Oleksyn, T. (2012). Monetyzatsiia sotsialnykh media u hlobalnomu informatsiinomu prostori [Social Media monetizing in the global information space]. *Zhurnal Yevropeiskoi Ekonomiky. Journal of the European Economics*, no. 1 (11), pp. 104–114 [in Ukrainian].
13. Kitchenko O., Ibragimov T. (2019) Social media marketing yak instrument prosuvannya produktiv pidpriemstva na rinhok [Social media marketing, as a tool to promote the company's products to the market]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpriyemstvami*, no. 3 (14), pp. 179–184 [in Ukrainian].
14. Statista. Available at: <https://www.statista.com/customercloud/global-consumer-survey> (accesse 8.04.2020).

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА ЧЕРНОВЦЫ)

*Социальные медиа как один из самых мощных инструментов интернет-сети были интегрированы в часть социальной и экономической жизни в мире. Их влияние и роль приобретают значимость во всех сферах человеческой деятельности и становятся предметом исследований ученых и практиков. Особую актуальность исследования социальных медиа приобретают в сфере туристической индустрии, где благодаря им формируется новая система коммуникаций между потребителем и производителем услуг, а использование социальных сетей становится неотъемлемой частью бизнес-процессов, не требует значительных затрат. В статье раскрыта роль и преимущества применения, влияние и использование социальных медиа в сфере гостиничных услуг как неотъемлемой составляющей сферы туристической индустрии. На основе исследований, охватывающих анализ и оценку использования социальных сетей самых популярных гостиниц города Черновцы, выявлены основные проблемы использования социальных медиа для налаживания эффективного общения с клиентами и продвижения услуг на рынке сферы гостеприимства.*

**Ключевые слова:** продвижение, гостиницы, сайт, Интернет, конкурентоспособность, социальные сети.

## USE OF SOCIAL MEDIA TOOLS IN HOSPITALITY (ON THE EXAMPLE OF HOTELS OF THE CITY OF CHERNIVTSI)

*Social media has had a profound impact on almost every aspect of our lives. It has changed the way we communicate, learn, have fun and even affect how people choose to travel. Hotels and other businesses in the tourism industry are finally beginning to realize that targeted approaches to social media can help build a strong brand, enable greater worldwide exposure, drive sales, build and maintain better customer relationships, and provide the perfect tool to interact directly with them. Having an efficient and well managed website is becoming a basic necessity for any property that wants to remain profitable and competitive, after all, the website is a hotel's best and most direct tool to shape their online presence, and if done properly, it can easily become the main driving force behind most bookings. Knowing that direct online booking increases by 50% annually is more than a choice. Hotels have to get into the online world if they want to be aware of customer trends. If people change the way they communicate and communicate, hoteliers must follow their adaptation and adapt to the changing environment. Fortunately, social media sites make it easier for you to reach your target market, now at the bottom you can target huge groups of people (as much as you really like while you have the money, of course) depending on their age, income group, interests, geography position, circle of friends and many, many other factors. The hotel is one of the first establishments that meets the guest and creates the first impression about the country. According to this background, its importance is clear for everyone. The hotel must provide a foreign guest with important information about Chernivtsi region, to introduce the value of culture, do all the best to get a positive emotion and they want to share this emotion as many people as possible. In addition to the ability to specifically target people, social media marketing also means lower advertising costs. Thanks to the great analytics tools offered by social media sites, we can see which specific campaigns were more popular than others, who they were popular with, who shared what content with other people, and tons of other very powerful information that gives marketers a lot of fire forces.*

**Key words:** promotion, hotels, website, Internet, competitiveness, social networks.

**Жосан Г.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»

**Zhosan Hanna**

Kherson State Agrarian University

## ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ГРУП СТЕЙКХОЛДЕРІВ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

*У статті на основі методу Інтернет-аналізу здійснено прогнозування попиту на вивчення розвитку поняття «молодіжне підприємництво». Встановлено, що за останні 11 років популярність даного поняття зростає, це свідчить про позитивну тенденцію зростання інтересу у наукових колах, актуальність вибраного напрямку для подальшого дослідження. Виділено чотири групи стейкхолдерів молодіжного підприємництва: держава, соціальне середовище, освітнє середовище та бізнес-середовище. Групи стейкхолдерів молодіжного підприємництва виділено автором відповідно до етапів його розвитку на мікрорівні (учнівський, інноваційно орієнтований, розвиток підприємницького потенціалу). Відповідно до даних етапів, представлено пріоритетні інтереси в розвитку молодіжного підприємництва кожної групи стейкхолдерів, а також вектори їхніх інтересів у рамках роботи з молодими підприємцями.*

**Ключові слова:** молодіжне підприємництво, стейкхолдери, пріоритетні інтереси, вектор інтересів.

**Постановка проблеми.** Посилення ролі молодіжного підприємництва сьогодні одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки України. Молодіжний бізнес є більш адаптивним, швидше реагує на зміни динамічного зовнішнього середовища та його виклики та загрози, активно сприяє розвитку інноваційного потенціалу економіки, здійсненню комерціалізації наукових досліджень і впровадженню інноваційних технологій. Молодь є найактивнішою і креативною частиною суспільства, здатною з найбільшою віддачею брати участь в економічному житті країни і регіону, з легкістю сприймати все нове і з більшим ступенем готовності брати на себе ризики. У сучасних умовах ключова парадигма інноваційних економік – S2B (Science to business – «наука – бізнес») стала головним імпульсом економічного розвитку, що актуалізує необхідність глибокого розгляду чинників розвитку молодіжного підприємництва і вдосконалення системи його підтримки освітнім середовищем, бізнес-середовищем, соціальним середовищем та державою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження стану розвитку молодіжного підприємництва представлено в роботах Л. Бокова, О. Дьяченко, С. Карева, А. Кобзева, Л. Копейкіної, С. Кортова, А. Куликова, Г. Лаптева, С. Лендера, О. Молчанової, А. Мокроносова, І. Мошкина, Н. Судакової, Г. Широкова, Д. Шульгіна та ін. Однак у сучасних дослідженнях недостатньо вивчено особливості створення та розвитку молодіжного підприємництва, що зумовило вибір теми дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Мета роботи – визначити групи стейкхолдерів молодіжного підприємництва, їх учасників та виділити інтереси кожної групи стейкхолдерів під час взаємодії між собою та з молодими підприємцями.

**Виклад основного матеріалу.** Інтеграція освіти, науки і бізнесу, головним чином, сприяє науково-технічному прогресу, а стійкі взаємозв'язки малого, середнього і великого бізнесу є основою розвитку країни і підвищення конкурентоспроможності її економіки. Зазначені тенденції актуалізують проблему розвитку молодіжного підприємництва та взаємодії з освітнім середовищем, бізнес-середовищем, соціальним середовищем та державою як джерелами його ефективного функціонування в економіці регіону.

Нині розвиток молодіжного підприємництва в Україні тільки починається. Лише недавно вітчизняні вчені почали приділяти увагу процесу формування молодіжного підприємництва, а опису дієвих механізмів і методик його розвитку практично немає. Недостатньо уваги приділено вивченню всього комплексу чинників, у тому числі особистісних, підвищення ефективності функціонування малих підприємств.

Популяризацію поняття «молодіжне підприємництво» пропонуємо довести за допомогою методу Інтернет-аналізу [1]. Це поняття становить так званий категоріальний апарат галузі наукових досліджень. Отже, вхідними даними є:

1. Множина  $T = \{t_j\}$ , дефініції: молодіжне підприємництво.



2. Період дослідження: 2010–2020 роки – множина  $G = \{g_k\}$ ,  $k = 1 \div 11$ .

3. Множина пошукових серверів, з яких проводиться усереднення даних: Google, Yandex, Yahoo, I.UA, Mail, Alltheweb, Rambler, Bing, Meta, Nigma, Metabot, AltaVista, Wikipedia, UaPORT, Uaportal, Holms, Poshuk, Weblast, List, Lycos, UP, Infoseek, Magellan, Galaxy, Webcrawler, Dmoz, Jayde, Asiannet, REX, Euroseek, Search.MSN, Whatuseek.

У даному дослідженні визначено питому вагу посилань в Інтернеті на дефініцію «молодіжне підприємництво» за 2010–2020 рр. (рис. 1). Дані отримано експериментальним шляхом, які нормалізовано для кращої візуалізації і можливості порівняння між собою.

Побудовано прогноз популярності дефініції «молодіжне підприємництво» у 2021 р. (рис. 1). Під час побудови трендової моделі у програмі Excel особливе значення має вибір типу кривої. Нерідко один і той самий часовий ряд достатньо добре описується декількома функціями. Аналіз лінії тренду показав, що змінення питомої ваги посилань на дефініцію «молодіжне підприємництво» найкраще апроксимує поліном 5-го ступеня. Збільшення його ступеню вище 5-го не дає помітного поліпшення моделі.

Щільність розподілу посилань на дефініцію «молодіжне підприємництво» має загальну позитивну тенденцію впродовж періоду з досить великою точністю апроксимації ( $> 0,7$ ), що підтверджує достовірний прогноз подальшого підвищення популярності молодіжного підприємництва і свідчить про доцільність нових досліджень у цій сфері. У 2021 р. передбачається збільшення питомої ваги посилань в Інтернеті до 30%.

На рис. 1 для кожного року наведено межі стандартної помилки, які визначають точність виміру. Через інерційність даних похибка знаходиться у межах попереднього і наступного років.

Актуальність методу Інтернет-аналізу зумовлюється тим, що сучасна хвиля комп'ютерно-інформаційного

прогресу трансформує суспільство та формує Інтернет-покоління. Цей метод допомагає висвітлити невідкладність вирішення будь-якого питання.

Стосовно даного дослідження на основі методу Інтернет-аналізу здійснено прогнозування попиту на вивчення розвитку поняття «молодіжне підприємництво». Отже, за проведеним дослідженням можна зробити висновок, що за останні 11 років популярність даного поняття зростає, проте стабільне підвищення його популярності почалося тільки з 2013 р. (рис. 1), що зумовлено відповідними політико-економічними подіями в країні. Це свідчить про позитивну тенденцію, зростання інтересу у наукових колах, актуальність вибраного напрямку для подальшого дослідження.

Молодіжне підприємництво – один із найбільш перспективних напрямів розвитку економіки країни, що є фактично потенціалом її зростання. Сьогодні його роль і значення активно обговорюються як в урядових, так і в підприємницьких та наукових колах. На думку автора, застосування теорії зацікавлених сторін і виділення основних учасників та їхніх пріоритетних інтересів можуть сприяти підвищенню ефективності розвитку досліджуваного напрямку. Використання даної концепції буде стимулювати і зацікавлювати в розвитку молодіжного підприємництва представників освітнього середовища, бізнес-середовища, соціального середовища та держави. У рамках дослідження аргументується положення, що саме спільні дії представлених груп стейкхолдерів можуть підвищити підприємницьку активність у молодіжному середовищі.

У сучасному світі досить непросто визначитися з родом і видом діяльності. Сьогодні багато молодих людей замислюються відкрити свій бізнес, зайнятися підприємництвом, але не всі вирішуються на це. Грунтуючись на аналізі різних джерел, підприємництво можна охарактеризувати як ризикову економічну діяльність, спрямовану на систематичне отримання прибутку від

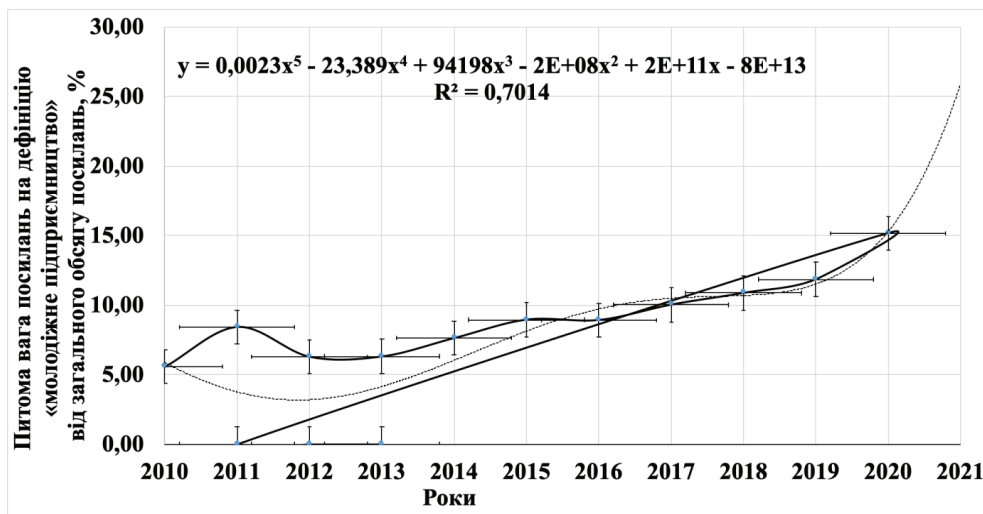


Рис. 1. Прогноз питомої ваги посилань на дефініцію «молодіжне підприємництво» (поліном 5-го ступеня), %

Джерело: розраховано автором

виробництва і продажу товарів, надання послуг, виконання робіт. Молоді люди креативно мислять, амбітні і готові змінювати світ, ризикувати, а не тільки отримувати прибуток. Дана соціальна група – найактивніша частина суспільства, яка швидко реагує на будь-які зміни в житті й ефективно сприймає позитивні його боки.

Автором виділено чотири групи стейкхолдерів молодіжного підприємництва: держава, соціальне середовище, освітнє середовище та бізнес-середовище. Кожна з виділених груп включає у себе декілька учасників (рис. 2) [2]. Соціальне середовище включає населення, громадські організації, студентство; група «держава» – органи державної влади та органи місцевого самоврядування; освітнє середовище – заклади освіти та інституції неформальної освіти, бізнес-середовище включає у себе бізнес-асоціації та бізнес-структури.

Кожна з груп стейкхолдерів має певні пріоритетні інтереси в декількох напрямках – взаємодія між собою під час роботи з молодими підприємцями та напряму з молодими підприємцями.

У табл. 1 автором представлено пріоритетні інтереси в розвитку молодіжного підприємництва кожної групи стейкхолдерів відповідно до етапів розвитку молодіжного підприємництва: учнівського етапу, інноваційно орієнтованого етапу та етапу розвитку підприємницького потенціалу [2].

Водночас взаємодія груп стейкхолдерів між собою в рамках роботи з молодими підприємцями передбачає їх вектори інтересів (табл. 2).

Узагальнюючи вищевикладене, необхідно зазначити, що для вирішення проблем молодіжного підприємництва держава повинна залучати інститути

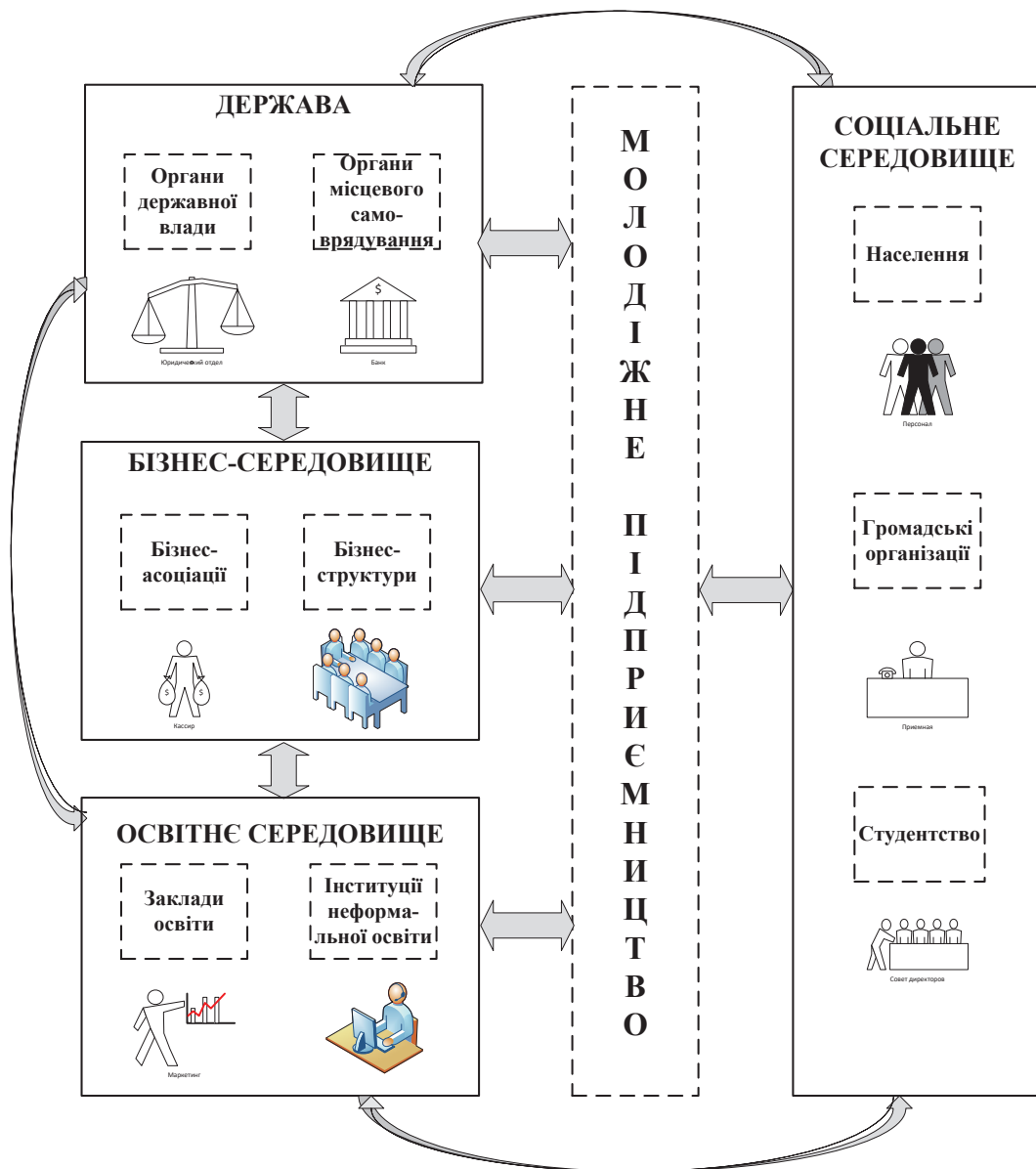


Рис. 2. Схема взаємодії стейкхолдерів молодіжного підприємництва

Джерело: розробка автора

Таблиця 1

## Пріоритетні інтереси стейкхолдерів за етапами розвитку молодіжного підприємництва

Групи стейкхолдерів молодіжного підприємництва	Етапи розвитку молодіжного підприємництва		
	I. Учнівський	II. Інноваційно орієнтований	III. Розвиток підприємницького потенціалу
Освітнє середовище	1. Підвищення ефективності взаємодії з представниками бізнес-середовища	1. Оновлення матеріальної бази (створення бізнес-хабів, бізнес-інкубаторів тощо)	1. Підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг
Бізнес-середовище	1. Наставництво 2. Розширення підприємницького світогляду	1. Розширення масштабів діяльності	1. Максимізація прибутку 2. Збільшення інвестування
Соціальне середовище	1. Підвищення кваліфікації 2. Можливість спробувати себе в бізнесі	1. Збільшення кількості товарів та послуг з розвитком бізнесу	1. Створення нових робочих місць 2. Підвищення кваліфікації благодійництво
Держава	1. Працевлаштування студентів та випускників вузів 2. Підвищення зайнятості молоді	1. Розвиток економіки за рахунок молодіжного підприємництва	1. Поповнення бюджету

Джерело: розробка автора

Таблиця 2

## Вектори інтересів груп стейкхолдерів у рамках роботи з молодими підприємцями

	Освітнє середовище	Бізнес-середовище	Соціальне середовище	Держава
Освітнє середовище	-	Підвищення ефективності взаємодії з бізнес-спільнотами	Сприяння підвищенню якості освіти	Підвищення конкурентоспроможності ринку освітніх послуг
Бізнес-середовище	Дуальна освіта, можливість вибрати для працевлаштування молодих фахівців	-	Взаємодія через інших стейкхолдерів	Забезпечення зайнятості місцевого населення, досягнення стратегічних цілей і завдань, зростання надходжень до бюджету
Соціальне середовище	Можливість отримати практично орієнтовані знання, дуальна освіта, підвищення кваліфікації тощо	Взаємодія через інших стейкхолдерів	-	Сприяє формуванню сприятливого клімату, збільшенню чисельності людей, залучених у трудову діяльність
Держава	Поліпшення якості освітніх послуг	Зниження адміністративних бар'єрів Підвищення рівня фінансування програм підтримки підприємництва Створення об'єднань підприємців	Забезпечення соціальної стабільності, сприятливі умови життя, зайнятість населення	-

Джерело: розробка автора

громадянського суспільства, громадські та некомерційні організації, самих підприємців. При цьому важливо розуміти, що молодь повинна бути безпосереднім учасником вирішення регіональних проблем і не має знаходитися виключно в ролі об'єкта виховання, навчання і соціалізації. Дані заходи, на думку автора, будуть сприяти розвитку молодіжного підприємництва, створюючи комфортні умови для цього; держава ж, своєю чергою, може ініціювати масове залучення молодих людей до підприємницької діяльності.

**Висновки.** Таким чином, інтенсивний розвиток молодіжного підприємництва, особливо його інноваційного типу, є ключовою детермінантою модернізації національної економіки та інвестиційно-інноваційної мультиплікації її зростання. Молодіжне підприємництво (завдяки соціально-психологічним особливостям

молоді як найбільш активної, креативної частини суспільства) є гнучкішим і чутливішим до змін зовнішнього середовища, що сприяє розвитку і реалізації інноваційного потенціалу економіки, комерціалізації інновацій і впровадження інноваційних технологій. Для успішного розвитку молодіжного підприємництва регіону необхідні посилення та перманентна координація узгодженості інтересів стейкхолдерів: представників бізнес-середовища, держави, освітнього середовища та соціального середовища, що дає змогу у безконфліктній формі досягати поставлених цілей усіма суб'єктами молодіжного підприємництва.

У подальших дослідженнях доцільно провести анкетування представників кожної з груп стейкхолдерів та визначити ключові показники розрахунку ефективності молодіжного підприємництва регіону.

**Список літератури:**

1. Жосан Г.В. Соціальна відповідальність у забезпеченні результативності діяльності підприємства : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Херсон, 2014. 20 с.
2. Жосан Г.В. Визначення стейкхолдерів молодіжного підприємництва. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial* : Colección de documentos científicos «ΛΟΓΟΣ» con actas de la Conferencia Internacional Científica y Práctica (Vol. 1), 24 de abril de 2020. Barcelona, España: Plataforma Europea de la Ciencia. P. 48–52. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/24.04.2020/280b46a02c5a782&title=Statistic hniTaInformatsiiniMaterialiSchodoStanuTaRozvitkuMalogoISerednogoPidprimnitstva> (дата звернення: 30.04.2020).
3. Оффер Е.А. Мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон вуза качеством образования. *PrimoAspectu*. 2014. Т. 16. № 5(132). С. 135–138.

**References:**

1. Zhosan G.V. (2014) Sotsialna vidpovidalnist u zabezpechenni rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Social responsibility in ensuring the performance of the enterprise] (PhD Thesis), Kherson: Kherson National Technical University.
2. Zhosan G.V. (2020) Vyznachennia steikkholderiv molodizhnoho pidpriemnytstva [Determination of Stakeholders of Youth Entrepreneurship] *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de post-industrial: Colección de documentos científicos «OGOΣ» con actas de la Conferencia Internacional Científica y Práctica 1*, 24 de abril de 2020. Barcelona, España: Europea de la Ciencia platform, pp. 48-52. Available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/24.04.2020/280b46a02c5a782&title=StatistichniTaInformatsiiniMaterialiSchodoStanuTaRozvitkuMalogoISerednogoPidprimnitstva>
3. Ofer E.A. (2014) Monitorynh udovltvorennosty zaynteresovannykh storon vuza kachestvom obrazovanyia [Monitoring stakeholder satisfaction with the quality of education]. *PrimoAspect*, tom. 16, vol. 5 (132), pp. 135–138.

**ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГРУПП СТЕЙКХОЛДЕРОВ  
МОЛОДЕЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

В статье на основе метода Интернет-анализа осуществлено прогнозирование спроса на изучение развития понятия «молодежное предпринимательство». Установлено, что за последние 11 лет популярность данного понятия выросла, это свидетельствует о положительной тенденции, росте интереса в научных кругах, актуальности выбранного направления для дальнейшего исследования. Автором выделены четыре группы стейкхолдеров молодежного предпринимательства: государство, социальная среда, образовательная среда и бизнес-среда. Группы стейкхолдеров молодежного предпринимательства выделены в соответствии с этапами его развития на микроуровне (ученический, инновационно ориентированный, развитие предпринимательского потенциала). Согласно данным этапам, представлены приоритетные интересы в развитии молодежного предпринимательства каждой группы стейкхолдеров, а также векторы их интересов в рамках работы с молодыми предпринимателями.

**Ключевые слова:** молодежное предпринимательство, стейкхолдеры, приоритетные интересы, вектор интересов.

**FEATURES OF INTERACTION OF GROUPS OF YOUTH ENTREPRENEURS 'GROUPS**

The purpose of the article is to identify stakeholder groups of youth entrepreneurship, their participants and to highlight the interests of each stakeholder group in interaction with each other and with young entrepreneurs. In the article, based on the method of Internet analysis, the demand for studying the development of the concept of "youth entrepreneurship" is made. It is established that over the past 11 years the popularity of this concept has increased – this indicates a positive trend, growing interest in academia, the relevance of the chosen direction for further research. The author identifies four groups of youth entrepreneurship stakeholders: the state, the social environment, the educational environment and the business environment. Stakeholder groups of youth entrepreneurship are selected by the author according to the stages of its development at the micro level (I. Student, II. Innovation-oriented, III. Development of entrepreneurial potential), each of which is characterized by specific features of business behavior of young entrepreneurs, as well as the results, moving to the next level. According to these stages, the author presents priority interests in the development of youth entrepreneurship of each stakeholder group, as well as vectors of their interests in the framework of working with young entrepreneurs. The first type of interaction is based on the interaction of major stakeholder groups and youth entrepreneurship. The state, by supporting youth entrepreneurship, can promote the development of infrastructure, create conditions for replenishment of the budget, organize centers for interaction with youth. The second type of stakeholder relationship is, for example, the process of interaction between the state and the business environment, which is expressed by entrepreneurs in securing employment for local people, achieving strategic goals and objectives, increasing budget revenues. The interaction of the business environment with youth entrepreneurship will increase revenues, expand the scope of activities, diversify and modernize production, increase investment, use modern technologies.

**Key words:** youth entrepreneurship, stakeholders, priority interests, vector of interests.



**Захарова Т.В.**

асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
готельно-ресторанної справи та туризму,  
Вінницький національний аграрний університет

**Фуштей Л.Л.**

аспірант,  
Вінницький національний аграрний університет

**Zakharova Tetiana, Fushtei Liudmyla**

Vinnitsia National Agricultural University

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті обґрунтовано підходи щодо прийняття рішень з управління зобов'язаннями в умовах необхідності збільшення активів за видами економічної діяльності України. Доведена можливість використання кореляційно-регресійного аналізу для визначення найбільш сприятливих варіацій (за щільністю зв'язку) між результативним показником (видів активів) та виробничими факторами (видами пасивів). Застосовано метод аналізу середовища функціонування для виявлення максимально можливого скорочення поточних і довгострокових зобов'язань та максимально можливого збільшення обсягу оборотних активів. Установлено, що найбільш ефективним видом економічної діяльності внаслідок збільшення оборотних активів в Україні була діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (0,90), найменш ефективним – сільське, лісове та рибне господарство (0,47); найбільш ефективним видом економічної діяльності від зменшення зобов'язань є діяльність у сфері освіти (0,93), а найменш ефективним – охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (0,44). Результати дослідження можуть бути використані під час планування сталого розвитку різних видів економічної діяльності.*

**Ключові слова:** зобов'язання, активи, види економічної діяльності, суб'єкти господарювання, прибуток, ефективність.

**Постановка проблеми.** Економічний розвиток країни займає ключове місце у глобальних змінах світового господарства. Тому ключовими стають можливості національних економік щодо стабільного розвитку. Формування активів господарюючого суб'єкта відбувається у процесі розвитку національної економіки держави. Як наслідок, уряд повинен враховувати особливості кожного виду економічної діяльності залежно від можливостей створювати активи, досягати прибутковості та задовольняти потреби суспільства.

Потреби суспільства є головним чинником, заради якого держава формує прибуток та збільшує активи, однак економічна доцільність та наявна практика конкурентної боротьби доводять, що можливості різних галузей нерівні, а тому постає завдання знаходження та реалізації підходів до визначення рівня достатності ресурсів та виправданості досягнутого результату. В умовах сучасних економічних відносин не завжди доцільність розвитку тих чи інших видів економічної діяльності слід розглядати з погляду величини прибутку. Фінансовий результат лише відображає тимчасовий успіх і не дає змоги вести мову про наявні тенденції в національній економіці.

Виходячи з наведеного, оцінювання тенденцій розвитку національної економіки слід проводити на основі відносних показників – через співвідношення активів та пасивів балансу з урахуванням методу аналізу середовища функціонування.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Діяльність суб'єкта господарювання можлива за наявності ресурсів – власних та позичених коштів. Значення останніх є особливо важливим, оскільки в умовах ринкової економіки розвиток економічної діяльності можливий за наявності запозичень, що створюють зобов'язання.

У вітчизняній та закордонній практиках є багато визначень щодо природи виникнення зобов'язань. Б. Нідлз, Х. Андерсон та Д. Колдуелл вважають, що зобов'язання виникають у результаті здійснення фірмою різних угод і є юридичною основою для подальших платежів за товари чи надані послуги [1]. В.Ф. Палій, В.В. Палій акцентують, що зобов'язання підприємства – позиковий капітал, який необхідно повернути кредиторам у встановлені терміни, як правило, з відсотками, які зумовлені договорами за його використання. [2]. С.Дж. Грей дотримується погляду

про необхідність відображення умовного зобов'язання за балансом. [3]. Д. Стоун вважає, що зобов'язання – це те, що володіє вартістю і що взяла в борг людина або компанія.

Зобов'язання є проблемою для суб'єкта господарювання, тому постає необхідність їх скорочення з урахуванням впливу на обсяг активів, а тому оцінювання зобов'язань слід проводити як вимірювання ефективності – через здатність зменшити зобов'язання та збільшити активи. А. Нілі зазначив, що в академічному співтоваристві дослідження в галузі визначення ефективності діяльності здійснюють представники функціонально різних галузей знань. Спеціалісти таких напрямів, як облік, економіка, управління людськими ресурсами, маркетинг, операційний менеджмент, психологія і соціологія, – усі вони вивчають цю проблему [5, с. 2].

Оцінці ефективності управління активами та пасивами, а також їх складникам присвячені праці багатьох учених. Зокрема Р.А. Чемчикаленко, О.Є. Майборода та А.В. Люткіна досліджують безпосередньо проблему ефективності управління активами та пасивами підприємств [6]. О. Круковська досліджує питання формування первісної вартості запасів власного виробництва [7]. Капітал як сукупний потенціал підприємства був досліджений у праці І. Демянюк, Д. Воробей [8]. Дебіторська та кредиторська заборгованості як основні регулятори кругообігу оборотного капіталу підприємства висвітлені у праці Н.Л. Марусяк [9]. Питанням управління кредиторською заборгованістю як фактору забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства присвячена праця О.М. Губарик, А.В. Губан [10]. Серед зарубіжних учених питання ефективності управління активами та пасивами вивчали R. Black, K. Brown, and Moloney J. [11], S. Gerd [12], V. Rensburg, J. Singleton Janse [13]. Управлінню зобов'язаннями та активами присвячені праці D. Mehta, H. Gay-Fung [14] та Yu. Romanuyuk [15]. Облік справедливої вартості фінансових зобов'язань висвітлено у праці W. Marsha [16].

Матеріали і методи. Метою статті є визначення та реалізація підходів до управління зобов'язаннями в умовах необхідності формування активів за видами економічної діяльності в економіці України через забезпечення максимальної ефективності шляхом зменшення зобов'язань та збільшення активів.

Використання методу аналізу середовища функціонування дає змогу побудувати межу виробничих можливостей суб'єкта господарювання та оптимізувати результативний показник, яким, як правило, є обсяг реалізованої продукції та фактори виробництва (капітал та робоча сила). Цей метод ґрунтується на використанні системи координат, де по осях абсцис та ординат наносяться відносні показники – коефіцієнти покриття доходом від реалізації продукції витрат на робочу силу та капітал ( $L/Y$  та  $K/Y$ ), де  $Y$  – дохід від реалізації продукції,  $L$  – витрати на робочу силу;  $K$  – витрати на капітал.

Виклад основного матеріалу. Принципи методу аналізу середовища функціонування прийнятно використовувати для оцінювання необхідності формування активів господарюючих суб'єктів та оптимізації їхніх пасивів. Використовуючи дані Державної служби статистики України [17], розглянемо розділи активів та пасивів суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (КВЕД – 2010) (табл. 1).

Враховуючи, що метод аналізу середовища функціонування передбачає використання виключно позитивних значень для оцінювання ефективності, з наведеної сукупності необхідно виключити такі види економічної діяльності, як будівництво, тимчасове розміщування й організація харчування, операції з нерухомим майном, оскільки їхні значення власного капіталу від'ємні.

На основі даних п'ятнадцяти видів економічної діяльності визначимо рівняння регресії та коефіцієнти кореляції для наявної сукупності даних ( $Y$  – величина необоротних та оборотних активів,  $X$  – величина власного капіталу, довгострокових зобов'язань і забезпечень, поточних зобов'язань і забезпечень) (табл. 2).

Усі види економічної діяльності мають різні особливості виробництва продукту, надання послуг, а також формування витрат. Враховуючи неможливість у звичайному режимі порівнювати діяльність підприємств переробної промисловості з діяльністю закладів освіти, використаємо підхід, що запропонований Г. Дебре [18] та М. Дж. Фарреллом [19], зміст якого полягає в тому, що прийнятним методом порівнянь між наведеними видами економічної діяльності є граничний метод досягнення ефективності. У цьому контексті повністю виправданими є показники аналізу, оскільки орієнтованість на прибуток не є визначальною для усіх суб'єктів господарювання. Наприклад, заклади, що надають освітні, медичні, послуги, послуги у галузі мистецтв, не завжди спрямовані на формування прибутку.

Зважаючи на вказані особливості та аналізуючи зв'язки, що мають найвищий коефіцієнт кореляції, побудуємо коефіцієнти покриття оборотними активами поточних зобов'язань (ПЗ / ОА) та довгострокових зобов'язань (ДЗ / ОА) для п'ятнадцяти видів економічної діяльності (табл. 3).

Користуючись цими коефіцієнтами, можна здійснити визначення ефективності формування оборотних засобів та ефективності забезпечення поточних і довгострокових зобов'язань (рис. 1). Вісь абсцис сформована за значеннями коефіцієнтів покриття оборотними активами поточних зобов'язань, вісь ординат – за значеннями коефіцієнтів покриття оборотними активами довгострокових зобов'язань.

Номерами кожного виду економічної діяльності відмічені усі позиції на графіку (рис. 1). Лінія 9-1-15 – лінія ефективності від зменшення поточних та довгострокових зобов'язань. Лінія 9-14-15 – лінія ефективності від збільшення оборотних активів.

Коефіцієнт, що характеризує ефективність від зменшення зобов'язань, розраховується через спів-

Таблиця 1

## Показники балансу підприємств України за видами економічної діяльності, 2019 р., млн грн

№ з/п	Вид економічної діяльності	Необоротні активи, (НА)	Оборотні активи, (ОА)	Власний капітал, (ВК)	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, (ДЗ)	Поточні зобов'язання і забезпечення, (ПЗ)
1	Сільське, лісове та рибне господарство	272513,7	639025,2	436337,7	59080,5	416146,2
2	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	293832,1	279377,1	184964,1	78106,7	310165,3
3	Переробна промисловість	583778,4	1194397,9	118708,5	329400,3	1330491,8
4	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	437626,2	289741,8	215713,3	170961,0	340869,3
5	Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	45737,8	17487,6	30041,3	10370,0	22831,9
6	Будівництво	115884,1	253823,1	-20102,4	104965,0	285343,0
7	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	276868,8	1715815,4	26231,7	295140,6	1671853,9
8	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	784171,7	217451,3	612569,1	143404,2	245836,5
9	Тимчасове розміщення й організація харчування	24601,9	14725,9	-2712,3	17861,6	24206,3
10	Інформація та телекомунікації	81216,5	66555,3	28524,8	45916,7	75197,5
11	Фінансова та страхова	117962,1	233166,6	2301,7	92244,1	134627,0
12	Операції з нерухомим майном	356086,3	239267,9	-24238,7	250585,3	369700,3
13	Професійна, наукова та технічна діяльність	589283,0	385866,1	488446,3	83496,9	403256,6
14	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	279204,8	84421,4	221003,0	33297,7	109652,7
15	Освіта	2126,4	1087,5	2067,2	105,5	1041,3
16	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	10696,1	5176,5	4662,9	4254,0	6956,2
17	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	27541,0	9816,0	9358,0	11480,6	16525,0
18	Надання інших видів послуг	4151,9	3614,8	2621,9	306,7	4838,2

Джерело: побудовано на основі показників балансу підприємств за видами економічної діяльності, 2019 р.

Таблиця 2

## Рівняння регресії та коефіцієнти кореляції залежності активів від обсягу власного капіталу, величин довгострокових та поточних зобов'язань у розрізі підприємств України за видами економічної діяльності, 2019 р.

Показники	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення
Необоротні активи	$Y = 1,0032X + 94366$ $R = 0,81$	$Y = 1,5207X + 116150$ $R = 0,63$	$Y = 0,2257X + 177194$ $R = 0,45$
Оборотні активи	$Y = 0,1854X + 313407$ $R = 0,07$	$Y = 4,2001X - 37265$ $R = 0,88$	$Y = 0,9816X + 9757,3$ $R = 0,99$

відношення таких відстаней (на прикладі позиції 4 «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря»): 0А / 0А. Коефіцієнт, що характеризує ефективність від збільшення оборотних активів, розраховується через співвідношення таких відстаней (на прикладі позиції 4 «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря»): 0А / 0С. Таким чином, лінія 9-15 є лінією, що розділяє дві лінії ефективності у двох спільних для них позиціях 9 (Фінансова та страхова діяльність) та 15 (Надання інших видів послуг). Точка В – оптимальна позиція ефективного використання оборотних активів та забезпечення зобов'язань.

Позиції ефективних видів економічної діяльності мають коефіцієнт, що дорівнює одиниці. Найбільш ефективним видом економічної діяльності внаслідок збільшення оборотних активів є діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (позиція 11, коефіцієнт 0,90), найменш ефективним – сільське, лісове та рибне господарство (позиція 1, коефіцієнт 0,47) (табл. 4).

Найбільш ефективним видом економічної діяльності від зменшення зобов'язань є діяльність у сфері освіти (позиція 12, коефіцієнт 0,93), найменш ефективним – охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (позиція 13, коефіцієнт 0,44) (табл. 4).

Коефіцієнти управління зобов'язаннями та формування оборотних активів за суб'єктами господарювання за видами економічної діяльності є проєкціями позицій неефективних видів економічної діяльності на лініях 9-1-15 та 9-14-15 (наприклад, точки А та С для виду економічної діяльності «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря») (табл. 5). Розрахунок проєкції позицій дає змогу визначити коефіцієнти як за поточними, так і за довгостроковими зобов'язаннями.

Знаючи коефіцієнти управління зобов'язаннями та формування оборотних активів, можна розрахувати

значення зобов'язань та оборотних активів суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (табл. 6). Наприклад, для позиції четвертого виду економічної діяльності «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» алгоритм розрахунку можливості скорочення довгострокових зобов'язань при цьому показнику оборотних активів буде таким:

– величина довгострокових зобов'язань виходячи з максимально прийняттого коефіцієнта управління зобов'язаннями у розрахунку величини оборотних активів:  $DЗ = 0,58 * 289741,8 = 168050,2$  млн грн;

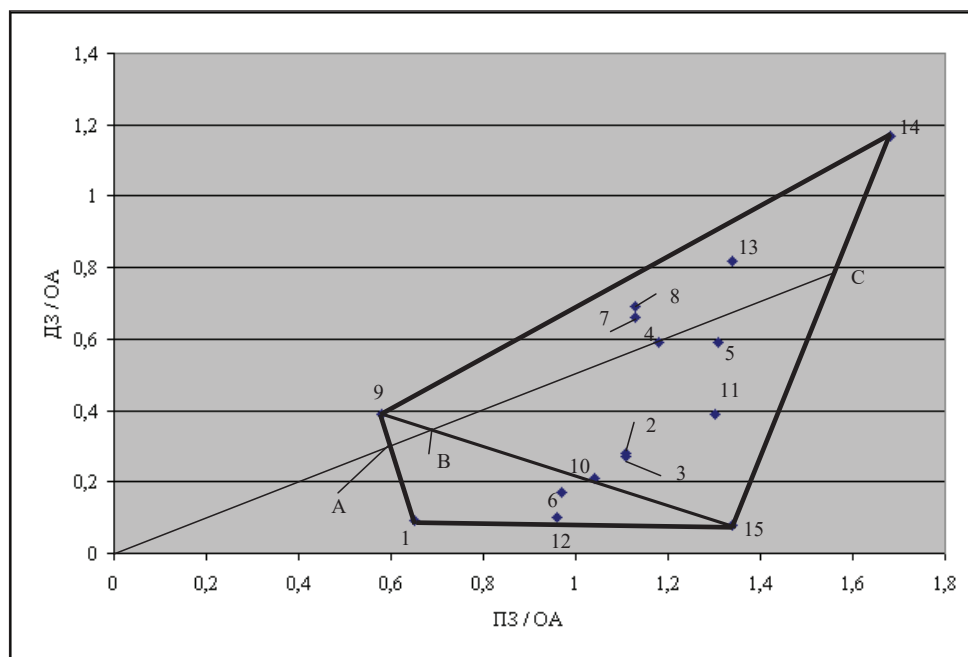


Рис. 1. Аналіз варіантів формування обсягу оборотних активів через вплив поточних та довгострокових зобов'язань у підприємствах України за видами економічної діяльності, 2019 р.

Таблиця 3

Коефіцієнти покриття оборотними активами довгострокових та поточних зобов'язань підприємств України за видами економічної діяльності, 2019 р.

№ п/п	Вид економічної діяльності	ПЗ / ОА	ДЗ / ОА
1	Сільське, лісове та рибне господарство	0,65	0,09
2	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1,11	0,28
3	Переробна промисловість	1,11	0,27
4	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	1,18	0,59
5	Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	1,31	0,59
6	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,97	0,17
7	Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	1,13	0,66
8	Інформація та телекомунікації	1,13	0,69
9	Фінансова та страхова	0,58	0,39
10	Професійна, наукова та технічна діяльність	1,04	0,21
11	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,30	0,39
12	Освіта	0,96	0,10
13	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,34	0,82
14	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1,68	1,17
15	Надання інших видів послуг	1,34	0,08



## Ефективність суб'єктів господарювання України за видами економічної діяльності, 2019 р.

№ п/п	Вид економічної діяльності	Коефіцієнт, що характеризує	
		Ефективність від збільшення оборотних активів	Ефективність від зменшення зобов'язань
1	Сільське, лісове та рибне господарство	0,47	1,00
2	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	0,78	0,57
3	Переробна промисловість	0,78	0,57
4	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	0,75	0,51
5	Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	0,86	0,46
6	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,70	0,66
7	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0,70	0,51
8	Інформація та телекомунікації	0,69	0,52
9	Фінансова та страхова	1,00	1,00
10	Професійна, наукова та технічна діяльність	0,75	0,62
11	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,90	0,48
12	Освіта	0,70	0,93
13	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,81	0,44
14	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1,00	1,00
15	Надання інших видів послуг	1,00	1,00

Таблиця 5

## Коефіцієнти управління зобов'язаннями та формування оборотних активів у розрізі суб'єктів господарювання України за видами економічної діяльності, 2019 р.

№ п/п	Вид економічної діяльності	Коефіцієнт управління зобов'язаннями у розрахунку величини оборотних активів		Коефіцієнт формування оборотних активів у розрахунку величини зобов'язань	
		довгостроковими	поточними	довгострокових	поточних
1	Сільське, лісове та рибне господарство	-	-	0,18	1,36
2	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	0,16	0,62	0,36	1,42
3	Переробна промисловість	0,15	0,64	0,30	1,41
4	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	0,58	0,85	0,78	1,55
5	Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	0,27	0,60	0,68	1,53
6	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0,10	0,64	0,24	1,39
7	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0,33	0,58	0,93	1,61
8	Інформація та телекомунікації	0,35	0,59	0,99	1,63
9	Фінансова та страхова	-	-	-	-
10	Професійна, наукова та технічна діяльність	0,13	0,64	0,27	1,40
11	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,18	0,63	0,42	1,45
12	Освіта	0,08	0,78	0,15	1,36
13	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0,35	0,59	0,99	1,63
14	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,39	0,58	-	-
15	Надання інших видів послуг	-	-	-	-

– можливість скорочення довгострокових зобов'язань при цьому показнику оборотних активів:  $170961,0 - 168050,2 = 2910,8$  млн грн.

Аналогічно роблять розрахунки щодо можливості скорочення поточних зобов'язань.

Алгоритм розрахунку можливості збільшення оборотних активів у розрізі управління довгостроковими зобов'язаннями такий:

– величина оборотних активів, виходячи з максимально прийнятного коефіцієнту формування оборот-

## Зобов'язання та оборотні активи за відповідними коефіцієнтами по підприємствах України за видами економічної діяльності у 2019 р., млн грн

№ п/п	Вид економічної діяльності	Зобов'язання		Оборотні активи по зобов'язанням	
		довгострокові	поточні	довгостроковим	поточним
1	Сільське, лісове та рибне господарство	-	-	967250,2	945015,1
2	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	33406,4	136951,5	496340,2	497803,4
3	Переробна промисловість	150240,6	566077,2	2292399	2138009
4	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	29108,0	94588,8	508922,6	509657,5
5	Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	5648,4	12339,3	32737,6	32410,4
6	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	123559,1	573732,1	2945568	2918588
7	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	71645,3	119714,8	371649,4	370144,8
8	Інформація та телекомунікації	22622,3	35929,9	112935,8	112688,7
9	Фінансова та страхова	-	-	-	-
10	Професійна, наукова та технічна діяльність	33334,3	156302,3	695113,9	673906,5
11	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	18101,9	56467,2	163701,6	160043,9
12	Освіта	18,50	193,1	1790,8	1853,2
13	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2442,2	3902,1	9473,5	9444,1
14	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	7652,4	10831,7	-	-
15	Надання інших видів послуг	-	-	-	-

них активів у розрахунку величини довгострокових зобов'язань:  $OA = 170961,0 / 0,78 = 219180,8$  млн грн;  
 – можливість збільшення оборотних активів при цьому показнику довгострокових зобов'язань:  $219180,8 + 289741,8 = 508922,6$  млн грн.

Аналогічно роблять розрахунки щодо можливості збільшення оборотних активів у розрахунку величини поточних зобов'язань.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дали змогу виявити можливість визначити потреби суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності шляхом зіставлення виробничого ресурсу та результативного показника методом аналізу середовища функціонування. Зокрема, дослідження варіантів формування обсягу оборотних активів через вплив поточних і довгострокових зобов'язань у підприємствах України за видами економічної діяльності показало, що найбільш ефективним видом економічної діяльності внаслідок збільшення оборотних активів є діяльність у сфері адміністративного та допоміжного

обслуговування (позиція 11, коефіцієнт 0,9), найменш ефективним – сільське, лісове та рибне господарство (позиція 1, коефіцієнт 0,47). При цьому найбільш ефективним видом економічної діяльності від зменшення зобов'язань є діяльність у сфері освіти (позиція 12, коефіцієнт 0,93), а найменш ефективним – охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (позиція 13, коефіцієнт 0,44). Таким чином, плануючи розвиток видів економічної діяльності в контексті національної економіки, можна за результатами попереднього року визначити величини збільшення оборотних активів та зменшення зобов'язань. Результати дослідження можуть бути використані під час планування сталого розвитку різних видів економічної діяльності.

Подальшими напрямками дослідження є: виявлення закономірностей змін у контексті необоротних активів методом аналізу середовища функціонування та виявлення можливості оптимізації не з погляду максимізації, а з позиції раціонального співвідношення між активами та зобов'язаннями.

## Список літератури:

1. Нидлз Б., Андерсон Х., Колдуэлл Д. Принципы бухгалтерского учета / пер. с англ. Я. Соколова. М. : Финансы и статистика, 2004. 496 с.
2. Палий В.Ф., Палий В.В. Финансовый учет: учебное пособие. Москва : ФБК-ПРЕСС, 1998. 304 с.
3. Грей С.Д., Нидлз Б.С. Финансовый учет: глобальный подход / пер. с англ. – Москва. : Волтерс Клувер, 2006. 614 с.
4. Стоун Д., Хитчинг К. Бухгалтерский учет и финансовый анализ. Москва. : Сирин, 1998. 302 с.
5. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge : Cambridge University Press, 2007. 492 p.
6. Chemchykalenko R.A., Maiboroda O.Y., Liutkina A.V. Evaluating the effectiveness of asset and liability management of the enterprises. Economy and society. 2017. Vol. 11. P. 91.

7. Krukovska E. Formation of initial cost of stocks of own production. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal* [Online], Vol. 2, no.2, pp. 5–16. URL: [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com). (2016). ( дата звернення 02. 05. 2020).
8. Demjanyuk, I. And Vorobei, D. (2016), Capital as a basis of account for comprehensive potential enterprise: theoretical aspects. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal* [Online], vol. 2, no. 3, pp. 75–87. URL: [www.are-journal.com](http://www.are-journal.com). (дата звернення 02.05. 2020)
9. Марусяк Н.Л. Дебіторська та кредиторська заборгованості як основні регулятори кругообігу оборотного капіталу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. С. 139–142.
10. Губарик О.М., Губан А.В. Управління кредиторською заборгованістю як фактор забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10(50). С. 871–874.
11. Black R., Brown K. and Moloney J. (2003), Asset and liability management: what does the future have in store? *Balance Sheet*, Vol. 11 No. 2, pp. 32-38. <https://doi.org/10.1108/09657960310480651>. ( дата звернення 02.05.2020)
12. Gerd S. (1995) An analytical approach to asset/liability performance measurement. *Fixed income investment* edited by Thomas Ho Irwin Professional Publishing. Pp. 205-229. URL: <https://www.researchgate.net/publication/228294094> (дата звернення 03.05.2020)
13. Rensburg V., Singleton Janse J. The integration of performance measurement and asset-and-liability management, 2008. URL: <https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/2602>. (дата звернення 02.05.2020)
14. Mehta D., Gay-Fung H. Asset and Liability Management. *International Bank Management* 2004. P. 249-278. <https://doi.org/10.1002/9780470759240.ch9>. (дата звернення 03.05.2020)
15. Romanyuk Yu. Asset-Liability Management: An Overview Discussion Paper/Document d'analyse. Discussion Paper 2010-10. Bank of Canada, Ottawa, Ontario, Canada. URL: <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2010/08/dp10-10.pdf>. (дата звернення 03.05.2020)
16. Marsha W. 2000 "Fair-value accounting for financial liabilities" *The Fair Value of Insurance Business*, edited by Irwin Vanderhoof and Edward Altman. Kluwer Academic Publisher.
17. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 03.05.2020).
18. Debreu G. 1951. The coefficient of resource utilization. *Econometrica* 19 (3): 273-292.
19. Farrell M. J. 1957. The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)* 120 (3): P. 253– 290.

#### References:

1. Needles, B. (2004). *Pryntsyphu bukhhaltenskoho ucheta [Accounting Principles]*. Finance and Statistics, Moscow, Russia. 496 p.
2. Paly V.F., Paly V.V. (1998). *Finansovyyi uchet : uchebnoe posobie [Financial accounting: a training manual]*. FBK-PRESS, Moscow, Russia. 304 p.
3. Gray S. D., Needles B.C. (2006). *Finansovyyi uchet: globalnyi podhod [Financial accounting: global campaign]*. Moscow. : Walters Clover, 614 p.
4. Stone D., Hitching K. (1998) *Buhgalterskiy uchet i finansovyyi analiz. [Accounting and financial analysis]*. Moscow, Russia. 302 p.
5. Neely, A. ed., (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. 2nded. Cambridge University Press: Cambridge, UK.
6. Chemchukalenko, R. A., Maiboroda, O. Ye., Liutkina, A. V. (2017). Evaluating the effectiveness of assetand liability management of the enterprises. *Economy and society*, vol. 11, p. 91.
7. Krukovs'ka, E. (2016). Formation of initial cost of stocks of own production. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal* [Online], vol. 2, no. 2, pp. 5–16. Available at: <http://arejournal.com> (accessed 02. 05. 2020)
8. Demjanyuk, I. and Vorobei, D. (2016). Capital as a basis of account for comprehensive potential enterprise: theoretical aspects. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal* [Online], vol. 2, no. 3, pp. 75–87. Avail able at: <http://are-journal.com> (accessed 02. 05. 2020)
9. Marusyak, N. L. (2010). Accounts receivable and payables as the main regulators of the circulating capital of the enterprise. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 2, no. 2, pp. 139–142.
10. Gubarik, O. M. and Guban, A. V. (2017). Management of accounts payable as a factor of providing financial and economic security of the enterprise. *Young scientist*, no. 10(50), pp. 871–874.
11. Black, R., Brown, K. and Moloney, J. (2003). Asset and liability management: what does the future have in store? *Balance Sheet*, vol. 11, no. 2, pp. 32–38. <https://doi.org/10.1108/09657960310480651>.
12. Gerd, S. (1995). An analytical approach to asset / liability performance measurement. *Fixed income investment* edited by Thomas Ho Irwin Professional Publishing, pp. 205–229.
13. Rensburg, V., Singleton, Janse J. (2008). The integration of performance measurement and asset-andliability management. Available at: <https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/2602> (accessed 02. 05. 2020)
14. Mehta, D., Gay-Fung, H. (2004). Asset and Liability Management. *International Bank Management*, chapter, pp. 249–278. <https://doi.org/10.1002/9780470759240.ch9>.
15. Romanyuk, Yu. (2010). Asset-Liability Management: An Overview Discussion Paper / Document d'analyse. Discussion Paper 2010-10. Bank of Canada, Ottawa, Ontario, Canada. Available at: <https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2010/08/dp10-10.pdf> (accessed 03. 05. 2020).

16. Marsha, W. (2000). Fair-value accounting for financial liabilities. The Fair Value of Insurance Business, edited by Irwin Vanderhoof and Edward Altman. Kluwer Academic Publisher.
17. The official site of State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 03. 05. 2020).
18. Debreu, G. (1951). The coefficient of resource utilization. *Econometrica*, vol. 9(3), pp. 273–292. <https://doi.org/10.2307/1906814>
19. Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 120(3), pp. 253–290. <https://doi.org/10.2307/2343100>.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье обоснованы подходы по принятию решений по управлению обязательствами в условиях необходимости увеличения активов по видам экономической деятельности Украины. Доказана возможность использования корреляционно-регрессионного анализа для определения наиболее благоприятных вариаций (по плотности связи) между результативным показателем (видов активов) и производственными факторами (видами пассивов). Применен метод анализа среды функционирования для выявления максимально возможного сокращения текущих и долгосрочных обязательств и максимально возможного увеличения объема оборотных активов. Установлено, что наиболее эффективным видом экономической деятельности вследствие увеличения оборотных активов в Украине была деятельность в сфере административного и вспомогательного обслуживания (0,90), наименее эффективным – сельское, лесное и рыбное хозяйство (0,47); наиболее эффективным видом экономической деятельности от уменьшения обязательств является деятельность в сфере образования (0,93), а наименее эффективным – здравоохранение и предоставление социальной помощи (0,44). Результаты исследования могут быть использованы при планировании устойчивого развития различных видов экономической деятельности.*

**Ключевые слова:** обязательства, активы, виды экономической деятельности, субъекты хозяйствования, прибыль, эффективность.

## EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE LIABILITIES MANAGEMENT

*The article substantiates the approaches to decision-making on liability management in terms of the need to increase assets by type of economic activity of Ukraine. The possibility of using correlation-regression analysis to determine the most favorable variations (in terms of the relationship) between the performance indicator (types of assets) and production factors (types of liabilities) is proved. It is proved that the activity of an economic entity is possible in the presence of resources own and borrowed funds. The importance of the latter is especially important because in a market economy, the development of economic activity is possible in the presence of borrowings that create liabilities. The article defines liabilities as a problem for the entity, so there is a need to reduce them to take into account the impact on assets, and therefore the measurement of liabilities should be performed as a measure of effectiveness – through the ability to reduce liabilities and increase assets. The method of analysis of the operating environment is used to identify the maximum possible reduction of current and long-term liabilities and the maximum possible increase in current assets. It is determined that in the conditions of modern economic relations, not always expediency of development of these or those kinds of economic activity should be considered from the point of view of size of profit. The financial result only reflects the temporary success and does not allow to talk about existing trends in the national economy. It was found that the most efficient type of economic activity due to the increase in current assets in Ukraine was the activity in the field of administrative and support services (0.90), the least effective – agriculture, forestry and fisheries (0.47); the most effective economic activity from debt reduction is education (0.93) and the least effective is health care and social assistance (0.44). Thus, analyzing and planning the development of economic activities in the context of the national economy, it is possible to determine the values of the increase in current assets and decrease in liabilities based on the results of the previous year. The results of the study can be used in planning the sustainable development of various economic activities.*

**Key words:** liabilities, assets, types of economic activity, business entities, profit, efficiency.



**Кащена Н.Б.**кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі**Kashchena Natalia**

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі. Доведено, що механізм є рушійною силою управління і як самостійний елемент системи управління економічною активністю являє собою оптимальну сукупність взаємопов'язаних форм, структур, методів, важелів та інструментів, що забезпечують своєчасне регулювання напрямів управлінських впливів, реалізація яких орієнтована на досягнення цільових параметрів розвитку економічної активності. Розроблено функціональну модель механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі, яка, на відміну від існуючих, інтегрує визначені структурні елементи механізму у чотирьох комплексних блоках (складниках), через взаємозв'язок і взаємозалежність реалізації яких забезпечується результативність прийнятих управлінських рішень у сфері розвитку економічної активності.*

**Ключові слова:** підприємство торгівлі, економічна активність, управління, механізм, формування.

**Постановка проблеми.** Роздрібна торгівля відіграє значну роль у задоволенні потреб споживачів у високоякісних товарах і послугах та у формуванні економічного потенціалу України. За даними Державної служби статистики, минулого року оборот роздрібною торгівлі зріс на 10,5%. Це підвищення вперше за останні шість років випереджало зростання інфляції і, за прогнозами, у цьому році мало посилюватися. За січень-березень 2020 року обсяги роздрібною торгівлі в Україні зросли майже на 18% порівняно з аналогічним періодом 2019 року [7]. Проте карантин, пов'язаний з COVID-19, паралізував більшу частину роздрібною торгівлі (майже 2 місяці не працюють ТРЦ, ринки і практично всі магазини, що продають непродовольчі товари). На відновлення колишніх обсягів торгівлі, за свідченням директора Української торгової гільдії Є. Локтіонової, знадобиться не менше 12 місяців з моменту послаблення карантинних обмежень [5]. Зважаючи на це, вкрай важливим для ритейрелів є питання виживання в складній економічній ситуації, результативного функціонування та розвитку. Оскільки економічна ефективність діяльності підприємств роздрібною торгівлі багато в чому залежить від рішень, що генеруються менеджментом у сфері їхньої економічної активності, набуває актуальності питання розроблення такого механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі, який би створив сприятливі умови для ефективного функціонування і забезпечив конкурентні переваги високого порядку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інструментальна підтримка управління діяльністю суб'єктів

підприємницької діяльності є предметом пильної уваги сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців. Актуальні проблеми теорії та практики розроблення, структуризації та ефективного функціонування механізмів управління діяльністю торговельних підприємств в контексті забезпечення їхньої конкурентоспроможності, економічної та фінансової стійкості, результативного функціонування та розвитку розглядали в своїх працях Т.Г. Васильців, О.В. Гегера [4], Н.І. Дуляба, С.К. Золотарьов [1], Г.І. Івасів, П. О. Куцик [4], Н. В. Магас, Є.І. Масленніков [6], Н.Г. Міценко, О.В. Побережець, М.Є. Рогоза, І.А. Сененко, В.О. Соболев, О.О. Тараненко, Т.В. Футало та ін. Проте через різноплановість механізмів (організаційний, економічний, фінансовий, фінансово-економічний тощо), важелів, методів, об'єктів та інструментів управлінського впливу ідентифікація механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі та його складників залишається дискусійним питанням і потребує подальшого розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Безпечність та ефективна робота підприємств торгівлі, імідж у діловому співробітництві та перспективи сталого розвитку значною мірою зумовлюються інструментальним аспектом забезпечення управління економічною активністю кожного з них. Загалом управління економічною активністю підприємств торгівлі спрямовано на забез-

печення ефективності та результативності економічної діяльності в умовах динамічних змін бізнес-середовища та потреб стейкхолдерів.

З позиції процесного підходу управління економічною активністю підприємств торгівлі слід розглядати як послідовне виконання певних управлінських функцій, спрямованих на досягнення поставлених цілей [2, с. 130]. Реалізація функцій управління у їх взаємозв'язку та взаємообумовленості відтворює циклічність управлінського процесу (рис. 1) і забезпечується відповідним функціональним механізмом.

Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі є рушійною частиною системи управління, складається з певних елементів і забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результати їх функціонування. Його слід формувати з урахуванням загальних закономірностей розвитку ринку (високий динамізм, локальний характер і територіальна сегментація ринку товарів і послуг тощо), особливостей діяльності торговельних підприємств (переважання малих і середніх підприємств в структурі галузі та висока швидкість обороту капіталу; велика чутливість до ринкової інфраструктури; динамічність бізнес-моделей і структур управління тощо) та низки внутрішніх факторів, здатних вплинути на його ефективність:

1) організаційно-управлінських (рівень ефективності організації управління; стабільність внутрішньої організаційної структури управління та взаємодії між відділами та службами підприємства; рівень фінансово-економічного менеджменту; застосування новітніх бізнес-моделей і технологій управління торговельною діяльністю; рівень використання інновацій тощо);

2) фінансово-економічних (рівень забезпеченості фінансово-економічними ресурсами; оптимальність складу і структури активів підприємства та джерел їх утворення; рівень рівноваги активів і капіталу підприємства; кредитоспроможність підприємства і оптимізація кредитної політики; раціональність використання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства; відповідність капітальних вкладень приросту прибутку і довготермінових пасивів тощо);

3) кадрово-соціальних (кадрове забезпечення діяльності та структура персоналу; умови праці та рівень матеріального добробуту працівників; рівень організації і мотивації праці; розвиненість соціальної інфраструктури та соціального захисту; навчання і підвищення кваліфікації кадрів тощо).

Враховуючи стратегічну спрямованість управління економічною активністю підприємств торгівлі, механізм цього процесу орієнтований на досягнення цільових параметрів її розвитку (підвищення ефек-

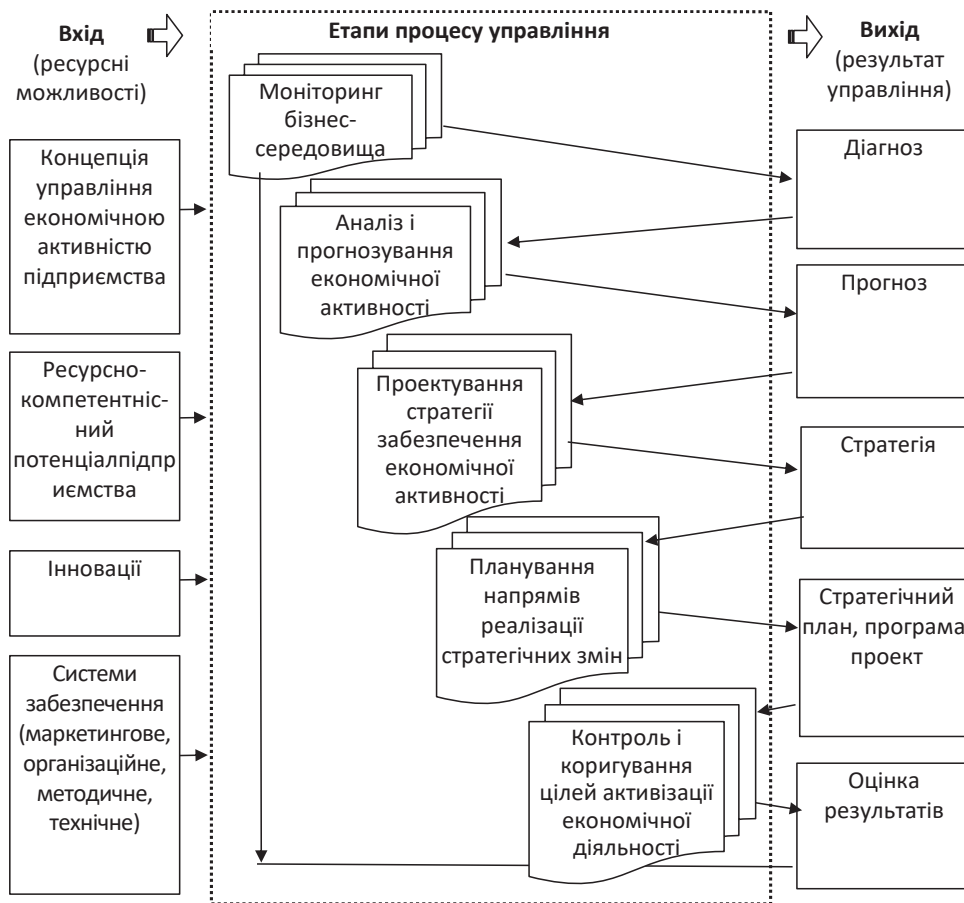


Рис. 1. Референтна модель процесу управління економічною активністю підприємства ритейлу

тивності господарювання, оптимізація бізнес-процесів, зміцнення життєздатності, економічне зростання тощо) в умовах динамічних змін бізнес-середовища і потреб стейкхолдерів, позитивну динаміку результативних показників та стійкі конкурентні позиції на ринку. Як і будь-який інший, механізм управління економічною активністю вбудований у загальну систему управління торговельним підприємством. Він є одночасно елементом матеріальної складової частини ресурсного забезпечення процесу управління та самостійною системою, яка:

- інтегрує сукупність методів, важелів, інструментів, ресурсів і способів їх поєднання для забезпечення найбільш ефективної реалізації процесних функцій управління (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання тощо);

- визначає вплив суб'єктів (власники, керівники підприємства та його підрозділів, інші зацікавлені особи) на об'єкт (ресурси і результати діяльності підприємства тощо) у всіх сферах економічної діяльності (кадри, інформація, матеріали, фінанси, інвестиції, інновації, маркетинг, збут тощо);

- ґрунтується на методологічних підходах та принципах управління економічною діяльністю підприємств;

- забезпечує максимальну адаптацію до сучасних умов функціонування та оперативне коригування засобів досягнення відповідності фактичних параметрів економічної активності підприємства заданим стратегічним орієнтирам.

Метою такої системи є створення умов для досягнення запланованого рівня розвитку економічної активності торговельного підприємства. Її реалізація передбачає конкретизацію цілей і завдань меха-

нізму управління відповідно до вибраної стратегії розвитку підприємства. «Кожне завдання повинно містити кількісну характеристику кінцевого результату та критерії його досягнення. Завдання мають бути зрозумілими їх виконавцям і збігатися з їхніми інтересами, тобто відбивати соціальну спрямованість управління. Кожне завдання супроводжується низкою заходів щодо його реалізації, а кожен захід, у свою чергу, є комбінацією методів і засобів управління, що взаємопов'язані спільністю однієї мети, за допомогою яких реалізується спрямованість і конкретні параметри управлінських дій. Застосування ж методів і засобів управління потребує наявності всіх основних функцій управління» [3, с. 41]. Реалізація цілей і завдань механізму управління економічною активністю торговельного підприємства сприяє досягненню запланованих результатів.

Задля забезпечення ефективності механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі його слід формувати із дотриманням низки принципів (табл. 1) і визначенням основних структурних ланок управління:

- форм організації трудової діяльності (поділ праці, спеціалізація тощо), за рахунок вдосконалення яких забезпечується можливість впливу на розвиток компетенцій та підвищення ефективності використання персоналу підприємства;

- структур, форм і методів планування та менеджменту, у складі яких поряд з економічними можуть бути виділені правові, соціально-психологічні та інші форми і методи;

- сукупності економічних важелів та стимулів впливу на діяльність підприємства і його контрагентів, за допомогою яких забезпечується узгодження еконо-

Таблиця 1

**Принципи формування механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі**

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1.	стратегічність та підпорядкованість	розроблення механізму управління економічною активністю в інтеграції з головною стратегією розвитку торговельного підприємства
2.	цільова спрямованість	орієнтація на стратегічні та тактичні цілі розвитку економічної активності, їх узгодженість із стратегічними цілями розвитку підприємства та забезпечення бажаних кінцевих результатів
3.	планомірність	координація всіх планів підприємства і врахування цільових завдань економічної активності, залучення у ці процеси різних служб підприємства.
4.	безперервність	забезпечення життєздатності та розвитку економічної активності підприємства на постійній основі
5.	своєчасність та адаптивність	негайна реакція системи забезпечення економічної активності підприємства на виникаючі небезпеки, загрози і ризики та запровадження заходів із недопущення їх негативного впливу
6.	науковість	дотримання вимог об'єктивних економічних законів, урахування реальних умов функціонування та особливостей інформаційної економіки, що зумовлюють необхідність нововведень
7.	обґрунтованість	логічне обґрунтування та перевірка на практиці. форми, структури, методів та заходів управління, що визначають склад і внутрішню будову механізму управління
8.	оптимальність	вибір варіанту розвитку економічної активності, який при наявних ресурсах забезпечить максимальне задоволення інтересів підприємства та стейкхолдерів
9.	комплексність функціонування та розвитку	єдність засобів впливу як у просторі, так і в часі

мічних інтересів стейкхолдерів і зростання економічної активності підприємств торгівлі.

Дотримання зазначених принципів формування і структурування механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі здійснюється через відповідні управлінські функції, кожна з яких наближає до досягнення стратегічної мети активізації економічної діяльності торговельного підприємства. Ефективне виконання управлінських функцій забезпечується певним інструментарієм. Останній являє собою сукупність методів, важелів і способів здійснення управлінського впливу на економічну діяльність у процесі досягнення поставленої мети, а також засобів їх реалізації. Їх інтеграція дає змогу визначити кроки, які потрібно здійснити, щоб виконати певні завдання для досягнення цільових параметрів економічної активності та їх зміни в контексті забезпечення сталого розвитку, що у своїй сукупності сприятимуть досягненню поставлених стратегічних цілей економічного зростання. Інструментальний портфель механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі становлять певні методи, важелі та засоби. Серед основних методів слід назвати:

- економічні – забезпечують формування умов для ефективної діяльності підприємства, оцінки її результативності з урахуванням потенційних ризиків і загроз, прогнозування і контролювання рівня економічної активності підприємства. До них відносяться методи планування (ресурсний, цільовий, нормативний, балансовий, матричний тощо), аналізу (горизонтальний, вертикальний, трендовий, порівняльний, факторний, фінансових коефіцієнтів), контролю (відповідності фактичних показників плановим, аналіз витрат за центрами обліку та звітності, аналіз цінності капіталу, визначення показників економічної активності за підрозділами тощо) та прогнозування (економетричні, регресійні, Бокса-Дженкінса та ін);

- соціально-психологічні – забезпечують вплив на процеси, пов'язані з урегулюванням проблем із трудовим колективом, які призводять до зниження рівня економічної активності підприємства;

- адміністративні – забезпечують організацію, реалізацію та регуляцію управлінських функцій у контексті досягнення високого рівня економічної активності підприємства;

- правові – забезпечують правове регулювання відносин між працівниками та менеджерами, захист прав і законних інтересів підприємства та його персоналу задля формування правового базису підвищення рівня економічної активності підприємства шляхом урегулювання.

Поряд із методами важливим складником інструментального портфеля забезпечення економічної активності торговельного підприємства є важелі та засоби, за допомогою яких здійснюється вплив з метою отримання бажаного результату. Останні можуть бути технічними, економічними, правовими, інформаційними, політичними тощо і, відповідно, пов'язані із

прийняттям управлінських рішень на користь підприємства в тій чи іншій сфері його діяльності.

Стабільне функціонування механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі потребує відповідного системного забезпечення управлінського процесу. Саме тому обов'язковими складниками такого механізму є:

- нормативно-правове забезпечення (внесення змін до наявних або розроблення нових нормативно-правових актів, що стосуються цієї сфери);

- організаційне забезпечення (активна співпраця всіх функціональних структур підприємства);

- фінансово-економічне забезпечення (підвищення ресурсних можливостей підприємства, забезпечення збалансованості доходів і витрат тощо);

- кадрове забезпечення (створення навчальної бази підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників для формування ефективної системи управління економічною активністю);

- інноваційне забезпечення (формування центрів з інноваційної підтримки процесів розроблення та реалізації стратегії розвитку економічної активності);

- інформаційно-аналітичне забезпечення (формування інформаційних систем моніторингу показників економічної активності підприємства).

Однією з умов ефективної реалізації механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі є наявність системи оцінювання ступеня досягнення кінцевої мети та інших (проміжних) цілей господарювання у довгостроковій перспективі. По суті це система показників, яка дає змогу всебічно оцінити результативність використання задіяних задля досягнення цільових параметрів фінансово-економічних ресурсів та шляхом аналітичної інтерпретації результатів, отриманих під час контролю і поточного моніторингу, ідентифікувати рівень економічної активності підприємства, визначити тенденції його зміни та забезпечити можливість прогнозування. Базою для її формування може бути загальновідома класична система збалансованих показників, адаптована під потреби різних рівнів управління економічною активністю підприємств торгівлі шляхом її розширення інтегральними, локальними та частковими показниками складників активності економічної діяльності. Це забезпечує значний ступінь деталізації оцінки, можливість комплексної фундаментальної діагностики та наукового обґрунтування заходів із залучення виявлених резервів підвищення економічної активності.

Вище обґрунтовані теоретико-методичні засади формування механізму управління економічною активністю торговельного підприємства покладено в основу розроблення його функціональної моделі, принциповою відмінністю якої є інтеграція визначених структурних елементів механізму у цільових комплексних блоках (складниках), через взаємозв'язок і взаємозалежність реалізації яких забезпечується результативність прийнятих управлінських рішень у сфері розвитку економічної активності (рис. 2).





**Рис. 2. Функціональна модель механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі**

Архітектуру розробленої функціональної моделі механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі представлено чотирма складниками:

– цільово-результативний (визначає мету, цілі і завдання механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі, а також очікувані результати його дії загалом і у розрізі окремих складників економічної активності);

– інструментально-забезпечувальний (ідентифікує принципи, функції, методи, важелі та інструменти механізму управління економічною активністю, а також його організаційне, нормативно-правове, інформаційно-аналітичне, кадрове, фінансово-економічне, програмне та інноваційне забезпечення);

– контрольно-діагностичний (орієнтований на здійснення контролю виконання цільових параметрів економічної активності, діагностику причин їх змін і

прогнозування подальшого розвитку, а також оцінку ефективності управління економічною активністю підприємства та моніторинг);

– корегуально-регулювальний (спрямований на моніторинг ефективності управління та реалізації стратегії економічної активності підприємства, її коригування (за необхідності) та регламентацію заходів з усунення виявлених відхилень, збоїв, недоліків тощо).

Їх інтеграція забезпечує ефективне формування і реалізацію механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі, а також потужну інструментальну підтримку досягнення цільових параметрів розвитку економічної активності, адаптивність та своєчасне реагування на зміни умов бізнес-середовища та уподобань споживачів.

**Висновки.** Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі виявило, що його можна розглядати як складник загальної системи управління і як самостійну систему. Як самостійна система механізм управління економічною активністю являє собою

оптимальну сукупність взаємопов'язаних форм, структур, методів, важелів та інструментів, що забезпечують своєчасне регулювання напрямів управлінських впливів, реалізація яких орієнтована на досягнення цільових параметрів її розвитку. Архітектоніка розробленої функціональної моделі механізму управління економічною активністю представлена цільово-результативним, інструментально-забезпечувальним, контрольно-діагностичним і корегуально-регулювальним складниками, інтеграція яких забезпечує його ефективність. Ефективний механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі забезпечує досягнення стратегічних цілей її розвитку, створення продуктивної системи мотивації діяльності персоналу, ухвалення конструктивних управлінських рішень, адаптивність до динамічних змін бізнес-середовища і потреб стейкхолдерів, повноту та збалансованість функціонування усіх структурних підрозділів і підсистем забезпечення. Перспектива подальших наукових пошуків полягає у моделюванні та розбудові композиційних складників механізму управління економічною активністю торговельного підприємства.

#### Список літератури:

1. Золотарьов С.К., Шило Ю.М. Методичні підходи до формування соціально-економічного механізму управління торговельним підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 195–198.
2. Кашена Н.Б. Моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 125–134. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-18>
3. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
4. Куцик П.О., Герєга О.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. 2018. № 3 (102). С. 99–104.
5. Локтіонова Є. За позитивного сценарію кризи торгівля може скоротитися на 40%, за негативного на всі 70%. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/consmarket/koronavirus-i-riteyl-torgivlya-mozhe-skorotititsya-do-70-novini-ukrajini-50077465.html> (дата звернення: 12.05.2020).
6. Масленников Є. І. Формування механізму управління фінансовою стійкістю торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. Вип. 2 (36). С. 53–69.
7. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze.htm) (дата звернення: 12.05.2020).

#### References:

1. Zolotarev S.K., Shilo Yu.M. (2016). Metody`chni pidxody` do formuvannya social`no-ekonomichnogo mexanizmu upravlinnya torgovel`ny`m pidpry`yemstvom [Methodical approaches to the formation of socio-economic mechanism of trade enterprise management]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 11, pp. 195–198.
2. Kashchena N. B. (2019) Modelyuvannya procesu strategichnogo upravlinnya ekonomichnoyu akty`vnistyuu torgovel`nogo pidpry`yemstva [Modelling of the process of strategic management of economic activity of a trading enterprise]. *Market Infrastructure*. vol. 34, pp. 125–134. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-18>
3. Kutsenko A.V. (2008) Organizacijno-ekonomichny`j mexanizm upravlinnya efekty`vnistyuu diyal`nosti pidpry`yemstv spozhy`vchoyi kooperaciji Ukrayiny`: monografiya [Organizational and economic mechanism of management of efficiency of activity of the enterprises of consumer cooperation of Ukraine: monograph]. Poltava: RVV PUSKU, 2008. 205 p.
4. Kutsik P.O., Gerega O.V. (2018) Organizacijno-ekonomichny`j mexanizm upravlinnya efekty`vnoyu diyal`nistyu pidpry`yemstv torgivli: teorety`chny`j aspekt [Organizational and economic mechanism of management of effective activity of trade enterprises: theoretical aspect]. *State and regions*, no 3 (102), pp. 99–104.
5. Loktionova E. In the positive scenario of the crisis, trade may decline by 40%, in the negative by all 70%. Available at: <https://nv.ua/ukr/biz/consmarket/koronavirus-i-riteyl-torgivlya-mozhe-skorotititsya-do-70-novini-ukrajini-50077465.html> (access date: 12.05.2020).

6. Maslennikov E.I. (2017) Formuvannya mexanizmu upravlinnya finansovoyu stijkisty torgovel'nogo pidpry'emstva [Formation of a mechanism for managing the financial stability of a commercial enterprise]. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 2017. part. 16, vol. 2 (36), pp. 53–69.

7. Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze.htm) (access date: 12.05.2020).

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*В статті обосновані теоретико-методическі основи формування механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі. Доказано, що механізм являється рушійною силою управління і як самостійний елемент системи управління економічною активністю представляє собою оптимальну сукупність взаємопов'язаних форм, структур, методів, рычагів і інструментів, забезпечуючих своєчасне регулювання управлінських впливів, орієнтованих на досягнення цільових параметрів розвитку економічної активності. Розроблена функціональна модель механізму управління економічною активністю підприємств торгівлі, яка інтегрує виділені структурні елементи механізму в чотирьох комплексних блоках, взаємозв'язь і взаємозалежність яких забезпечує результативність реалізації приймаємих управлінських рішень в сфері розвитку економічної активності.*

**Ключевые слова:** підприємство торгівлі, економічна активність, управління, механізм, формування.

## THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF THE ECONOMIC ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISES

*The article substantiates the theoretical and methodological principles of forming a mechanism of management of the economic activity of trade enterprises. It is noted that in today's difficult economic situation, it is extremely important for domestic retailers to develop an effective mechanism capable of ensuring efficient operation and high-order competitive advantages. It is proved that the mechanism of management of the economic activity is the driving force of the management process and a component of the management system of a trade enterprise. It is proposed to define this mechanism as an optimal set of interconnected forms, structures, methods, levers and tools that provide timely regulation of areas of managerial influence, the implementation of which is focused on achieving the target parameters of economic activity. The components of the mechanism of management of the economic activity of trade enterprises (the purpose, principles, functions, tool structure in the form of methods, levers, means), a providing basis, functions and directions of administrative influence are defined. The external and internal factors of the business environment are identified, the influence of which determines the formation of the results of the management process and determines the effectiveness of its tool support. A functional model of the mechanism of management of the economic activity of trade enterprises is developed, which, unlike the existing ones, integrates certain structural elements of the mechanism in four complex blocks (target and effective, tools supportive, control and diagnostic, corrective and regulatory), through interconnection and interdependence of their realization effectiveness of the implementation of management decisions in the field of economic activity, control of their implementation and timely adjustment are ensured. The use of the proposed model in the practice of trade enterprises will provide effective formation and powerful tools support for achieving the target parameters of economic activity, adaptability and timely response to changes in the business environment and consumer preferences. The development of the composite components of the mechanism of management of the economic activity of the trade enterprise is considered promising.*

**Key words:** trade enterprise, economic activity, management, mechanism, formation.

**Корнілова І.М.**

доцент, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0715-5825>

**Чорна Н.А.**

студентка,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Kornilova Iryna, Chorna Nataliia**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

## ПОРТФЕЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

*У статті обґрунтовано значення активізації уваги до управління портфелем інтелектуальної власності сучасних інноваційно орієнтованих організацій. Розглянуто поняття портфеля інтелектуальної власності, доведено необхідність формування методичного інструментарію його оцінювання. Основну увагу зосереджено на узагальненні та розвитку підходів до оцінювання портфеля інтелектуальної власності. Значне місце у дослідженні займають питання практичної апробації деяких із розглянутих методів оцінювання портфеля інтелектуальної власності. Зокрема, наведено приклад застосування методики УПП-аналізу (управління патентним портфелем), підтверджено можливість імплементації методів портфельного аналізу, а саме матриці McKinsey, адаптованої під сферу інтелектуальної власності. Доведено перспективність проведення оцінювання конкурентоспроможності складників портфеля інтелектуальної власності організації, зокрема через призму адаптованого використання методу лінійних профілів.*

**Ключові слова:** інтелектуальна власність, портфель інтелектуальної власності, об'єкти інтелектуальної власності, методичний інструментарій оцінювання портфеля інтелектуальної власності, матриця McKinsey, метод лінійних профілів, УПП-аналіз.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі інтелектуальна власність (ІВ) перетворюється на цінний актив, який усе більше впливає на капіталізацію та успіх організацій у конкурентній боротьбі. Світові тренди розвитку підтверджують, що для отримання максимальної вигоди від об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) недостатньо просто забезпечити їх надійну охорону. Необхідно навчитися приймати ефективні управлінські рішення щодо формування та використання портфеля ІВ, який перетворюється на ключовий інструмент конкурентної стратегії організації, стає домінуючим ресурсом її стратегічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади дослідження проблематики управління портфелем ІВ закладено в працях зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема: Г. Азгальдова, Г. Андрощука, В. Базилевича, П. Бубенка, О. Бутнік-Сіверського, М. Вачевського, В. Зінова, А. Козирева, Ю. Конова, В. Кудашова, П. Меггса, В. Мухіна, В. Мухопода, М. Паладія, О. Підпригори, О. Рузакової, О. Святоцького, А. Сергєєва, С. Сударикова, Ю. Суїні, П. Цибульова, В. Чеботарьова, Б. Юровського та ін. Фахівцями розглядаються питання сутності та значення ІВ у забезпеченні інноваційного розвитку,

становлення та розвитку економіки ІВ, її правового підґрунтя, комерціалізації, оцінювання, формування ефективної системи управління.

У науковій літературі представлено різні підходи до трактування портфеля інтелектуальної власності. Поширеним є його визначення через призму портфеля ОІВ з акцентуванням на органічному зв'язку з інноваційною діяльністю. Зокрема, у такому контексті портфель ІВ розглядається: як сукупність ОІВ, що використовується в процесі інноваційного розвитку організації [11, с. 54-60]; як сукупність науково-технічних напрямів розвитку підприємства; як сукупність «стратегічних» і «тактичних» результатів інтелектуальної діяльності; як група результатів інтелектуальної діяльності у складі єдиної технології [4, с. 33-37].

Дослідниками також зосереджується увага на правових аспектах розуміння портфеля ІВ як сукупності прав ІВ компанії [13], як пакету патентів та інших охоронних документів, що захищають низку науково-технічних розробок, у рамках яких створено інноваційну продукцію [6]. У межах даного підходу розповсюдженим є використання терміна *patent portfolio*, який трактується так: сукупність патентів, що належать одному патентовласникові та, підкріплюючи один одного,



забезпечують йому домінуюче становище в певній галузі [17]; сукупність усіх патентів фірми; блок патентів, що належать одному патентовласнику і, підкріплюючи один одного, забезпечують йому домінуюче становище в певній галузі [9]. Таке бачення є більш вузьким розумінням портфеля, оскільки акцентується на певній його частині, а саме на об'єктах патентного права та відповідних охоронних документах. При цьому залишаються поза увагою інші складники портфеля. Наприклад, за критерієм документарного підтвердження наявності прав на певні ОІВ у структурі загального портфеля ІВ також можуть бути портфелі свідоцтв, ліцензій, ноу-хау.

Управлінські питання проблематики фахівцями [9; 16; 18] розглядаються через призму процесного підходу, виділення значення та умов забезпечення ефективного управління портфелем ІВ.

Водночас орієнтація на високу результативність досягнення системи поставлених цілей стратегічного розвитку, у тому числі через активізацію використання пріоритетних ОІВ, посилює увагу до методичних аспектів управління портфелем ІВ організацій.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення прикладних аспектів методичного забезпечення обґрунтування прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування, розширеного відтворення та використання портфеля ІВ організації.

**Виклад основного матеріалу.** Спрямованість управління портфелем ІВ на досягнення визначених цілей організації через забезпечення комплексного, системного, оптимального, емерджентного, адаптивного розвитку та використання ОІВ (і майнових прав на них) зумовлює потребу визначення методичного

інструментарію оцінювання. Оцінювання портфеля ІВ створює інформаційну базу для виявлення потенціалу складників портфеля, їх ієрархії, умов досягнення максимальної економічної ефективності тощо.

Проведення оцінювання портфеля ІВ містить оцінку окремих його складників та інтегроване, комплексне їх урахування в контексті можливості отримання синергії. Методичний інструментарій оцінювання портфеля інтелектуальної власності пропонується розглядати через призму (рис. 1):

- оцінки перспективності ОІВ, що здійснюється для прийняття рішення щодо включення ОІВ до портфеля ІВ організації;
- оцінки вартості ОІВ, що тісно пов'язана з вибором способу комерціалізації ОІВ;
- оцінки інтелектуального капіталу, що дає змогу визначити ефективність використання портфеля інтелектуальної власності;
- оцінки складників портфеля ІВ (портфель патентів, портфель торгових знаків тощо).

У межах блоку оцінювання перспективності ОІВ через призму стратегічного аналізу портфеля ІВ бажано використовувати методи портфельного аналізу для виокремлення найбільш важливих ОІВ організації та визначення їхньої подальшої долі (або векторів розвитку, або виключення із портфеля). Для оцінки можуть використовуватися адаптовані під специфіку ІВ моделі McKinsey, Shell/DPM, BCG, SPACE-аналізу.

У ході маркетингових та патентних досліджень для визначення економічної доцільності введення ОІВ у портфель ІВ або з метою порівняння портфеля ІВ компанії із портфелями конкурентів доречним є оцінювання конкурентоспроможності складників портфеля

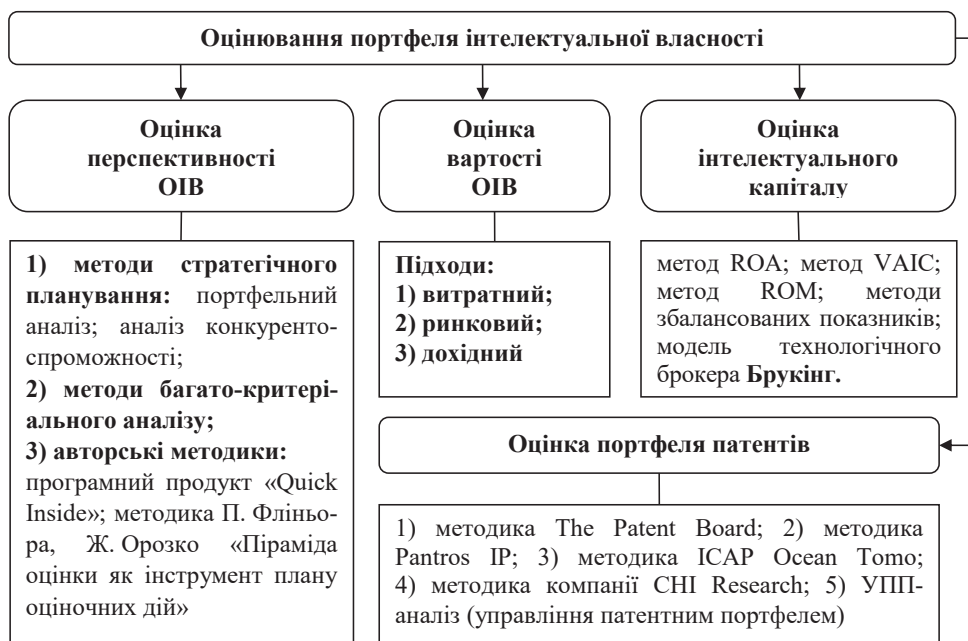


Рис. 1. Методичний інструментарій оцінювання портфеля інтелектуальної власності

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 5; 7; 12]

ОІВ, зокрема за допомогою карт стратегічних груп конкурентів у сфері ІВ, використання методу побудови профілів підприємств, методу SMART, методу радару конкурентоспроможності тощо.

Результати проведених у літературі досліджень [8, с. 47] свідчать про можливість адаптованого використання методів багатокритеріального аналізу під час обґрунтування вибору стратегічних альтернатив розвитку портфеля ІВ організації. Зокрема, йдеться про методи аналізу ієрархій LINMAP, найбільш наближеного до ідеального рішення TOPSIS та ін.

Для оцінювання перспективності включення ОІВ у портфель можуть бути застосовані наявні в практиці управління ІВ авторські методики щодо оцінки ОІВ. Так, наприклад, програмний продукт Quick Insight техаської компанії Business Resource Software методом анкетування порівнює новий продукт із середніми показниками (Knowledge Base) успішних бізнесів із «Бази знань». Програма є комбінацією моделей і підходів до оцінки, опублікованих понад 100 експертами зі стратегічного маркетингу, включаючи М. Портера. Також вона враховує метод порівняльної переваги, матрицю BCG, напрацювання GE Business Screen. Вагомим чинником застосування методу Quick Insight є можливість оцінити бізнес з урахуванням ІВ порівняно з конкурентами галузі, виділити порівняльні переваги та ринкову нішу [1, с. 10–11].

Представляють практичний інтерес методичні рекомендації щодо оцінки ІВ «Піраміда оцінки як інструмент плану оціночних дій», створені президентом The Chicago Valuation Group і професором Northwestern University Полом Фліннором спільно зі співробітником Kellogg School of Management Девідом Орозко [14]. Піраміда оцінки складається з кількох рівнів, наведених у табл. 1.

Авторами методики відзначаються можливі відмінності в деталізації та глибині оцінки залежності від її цілей. Наприклад, для встановлення прав власності потрібен більш глибокий аналіз, а для трансферу технологій можливий і скорочений варіант. Також робиться акцент на необхідності особливої уваги до фінансових аспектів оцінювання, які дають змогу отримати інформацію за такими важливими параметрами портфеля ІВ, як: очікуваний дохід; витрати щодо комерціалізації ОІВ; прогнозований термін комерціалізації ОІВ; передбачувана вартість використання альтернативного

ОІВ без порушення прав ІВ; тимчасова вартість вкладень (вартість капіталу) для ОІВ тощо.

Для оцінювання цих параметрів доречним є використання традиційних підходів до оцінки вартості ОІВ (витратного, порівняльного (ринкового) та дохідного) з урахуванням особливостей кожного з методів оцінки вартості ОІВ, а також їх зв'язку зі стратегічною доцільністю застосування.

Оцінку портфеля ІВ також можна здійснювати через призму діагностики інтелектуального капіталу, оскільки ОІВ, з одного боку, є результатом інтелектуальної діяльності організації, з іншого – підвищують її загальний інтелектуальний рівень, утворюють синергетичний ефект, що призводить до збільшення прибутковості та капіталізації на ринку. Зокрема, йдеться про методи [5, с. 12]: збалансованих показників, ROA; VAIC; ROM; модель технологічного брокера та ін., які дають змогу визначити стартові передумови та чинники розширеного відтворення і використання портфеля ІВ в оперативному й стратегічному аспектах.

Ключову позицію в діагностиці портфеля ІВ займає оцінка власне його складників, а саме портфеля патентів, портфеля свідоцтв (наприклад, торгових знаків), портфеля ноу-хау (комерційної таємниці), портфеля ліцензій. В умовах домінантного положення патентів у структурі портфеля ІВ сьогодні в країнах – інноваційних лідерах здійснюється інтенсивне розроблення аналітичних алгоритмів і програмних комплексів для оцінки патентних портфелів, які враховують найбільш значимі фактори, що мають зв'язок із доходами або витратами організацій. Зокрема, методика оцінювання портфеля патентів, створена найстарішим патентним аналітичним і дослідницьким інститутом The Patent Board [3], ґрунтується на аналізі прямих і зворотних посилянь у патентній і науковій літературі. На основі цих даних розраховуються кількісні індикатори, що характеризують патентні портфелі компаній у розрізі 17 галузей промисловості (табл. 2). Застосування даної методики дає змогу сформулювати рейтинги корпоративних патентних портфелів. Наведена узагальнена інформація є незамінною для організацій та потенційних інвесторів під час прийняття рішень щодо перспективних векторів розвитку портфеля, реалізації певних функцій його управління (зокрема, фінансування ДіР, стратегічного розвитку, маркетингу, ліцензування, процесу злиття та поглинання тощо).

Таблиця 1

Піраміда оцінки портфеля ІВ

№	Рівні	Зміст
1	«Заснування»	встановлюється мета оцінки, дається визначення активу, виду і способів використання, стандартів
2	«Профіль ІВ»	аналізуються юридичні, економічні та бізнес-атрибути ІВ
3	«Методологія»	проводиться специфічний кількісний і фінансовий аналіз, що дає змогу отримати фінансовий результат оцінки
4	«Рішення»	приймається рішення про можливість вирішення специфічної проблеми за допомогою ІВ
5	«Висновок»	робиться висновок про відповідність ІВ завданням бізнес-плану, пропонуються рекомендації за певним колом завдань

Джерело: розроблено авторами на основі [14]

Індикатори портфеля патентів за методикою The Patent Board

Параметри	Індикатори
Якість	Технологічний рівень – сукупна оцінка патентів та інновацій, що враховує показники кількості й якості патентного портфеля компанії. Промисловий ефект – оцінка впливу патентів компанії на розвиток технологій інших компаній галузі.
Кількість	Отримано патентів – скільки патентів США у своїй галузі видано компанії за один рік, не включаючи промислові зразки, дизайн і корисні моделі. Для багатогалузевих компаній – по кожній галузі окремо.
Науковий рівень	Науковий рівень – сукупна оцінка ступеня релевантності портфеля патентів до конкретного наукового напрямку. Інтенсивність досліджень – оцінка частоти згадки патентів компанії в наукових (академічних) виданнях.
Темп інновацій	Тривалість інноваційного циклу – оцінка тривалості періоду трансформації ключових досліджень і проривних технологій компанії в її патентні активи. Одиниця виміру – кількість років.

Джерело: розроблено авторами на основі [3, с. 16]

Приватна компанія Pantros IP Inc. пропонує клієнтам інструмент індивідуального поглибленого аналізу патентів [3, с. 17]. Він містить близько 30 патентних факторних індексів, що характеризують і враховують взаємозв'язки комерційної цінності, технологічного рівня й юридичної сили патенту. Окрім аналізу цитування, методика Pantros IP акцентує увагу на аналізі фінансових можливостей ліцензійної практики, конкурентних позиціях, статистичних параметрах, що характеризують досліджуваний патентний портфель по відношенню до ста найбільш релевантних патентів.

Клієнти компанії Pantros IP Inc. мають доступ до системи підтримки прийняття портфельних рішень (Portfolio Decision Support System). Дана система на основі аналізу патентних факторних індексів ранжирує патенти і дає змогу швидко оцінювати стратегії конкурентів у будь-якому технологічному або ринковому сегменті, вибудовувати ліцензійні позиції, коригувати бюджет досліджень та розробок, ідентифікувати ризики тощо.

Принципово інший алгоритм оцінки патентів був створений за підтримки фінансової компанії ICAP Ocean Tomo. У розробленні системи Patent Ratings [3] враховано статистичні закономірності, виявлені під час емпіричного дослідження понад 1,7 млн рішень про підтримку патентів у силі, прийнятих патентовласниками. Для зручності аналізу всі використовувані метрики розділені на групи, пов'язані, відповідно, з технологічною приналежністю, виявленими аналогами, формулою винаходу, описом, історією розгляду заявки і характеристиками власника. Методологія системи заснована на оцінці всієї патентної бази США. Основний підсумковий показник – коефіцієнт ІВ (IPQ) має медіанне середнє значення, рівне 100. Відповідно до методики, патенти, які мають більш високий рейтинг IPQ, з більшою ймовірністю дають економічну віддачу, відповідно, мають більш високу вартість [3, с. 18]. Для аналізу можливе формування вибірки патентів, що включає: всю патентну базу США (вибірка типу Overall); конкретну технологічну групу (Field); клас або підклас патентів (Class / Subclass); конкретного правласника (Assignee).

Методика оцінки портфеля патентів, розроблена компанією CNI Research [10, с. 95], ґрунтується на низці індикаторів, які дають змогу здійснювати порівняння технологічної та економічної сфери на рівні підприємства: кількість патентів та кількість цитувань; індекс патентної діяльності – відношення патентів компанії до патентів у галузі; індекс поточної важливості (ІПВ), що визначається як відношення кількості цитувань патентів компанії до кількості цитувань по галузі; загальна технологічна стійкість (ЗТС) – кількість патентів помножена на ІПВ; відносна технологічна стійкість (ВТС) – відношення ВТС компанії до середньої ВТС по галузі; зв'язок із наукою, що характеризується середнім значенням цитувань наукових статей у патентах; індикатори позиції компанії, життєвий цикл технології.

Для забезпечення комплексного бачення стану портфеля доречно використання інших можливостей проведення патентної аналітики. Зокрема, заслуговують на увагу методики дуже точного визначення дійсних власників патентів [3]. Наявність цієї інформації, яку важко отримати звичайним шляхом, критична для прийняття інвестиційних рішень і аналізу патентних портфелів конкурентів. Окрім того, пропонуються методики визначення рейтингів релевантності (взаємозалежності) [3], які оцінюють інтенсивність взаємного цитування патентів. Ця інформація, своєю чергою, є необхідною для ідентифікації та оцінки технологічних лідерів в будь-яких сегментах ринку.

Таким чином, зіставляючи точні дані про володіння, оціночні рейтинги патентів, рейтинги релевантності та стандартні фінансові показники, можна детально аналізувати фінансовий стан організацій і технологічних секторів у цілому, проводити поглиблені дослідження патентних портфелів, окремих винаходів і технологій.

Ще однією методикою оцінки портфеля патентів є УПП-аналіз (управління патентним портфелем) [15], який ґрунтується на технології теплової карти. За цим методом оцінюються групи патентів організації з їх систематизацією по чотирьох квадрантах за параметрами «лідуючі позиції» і «частка патентів» (співвідношення власних патентів компанії серед подібних патентів):

1. «Лідерство та монополія». Це вища міра конкурентоспроможності порівняно з іншими компаніями. Водночас з урахуванням можливого звуження асортименту продукції може виникати потреба у перегляді необхідності подовження дії прав.

2. «Лідерство та необхідність». Зазвичай є багато патентів, якими має володіти компанія. Водночас необхідно вивчати можливість залучення всіх пов'язаних технологій, збільшуючи частку компанії через придбання периферійних патентів.

3. «Надолужування і точність». Прослідковується відставання від інших компаній у галузі ДіР. Потрібний перегляд складу портфеля ІВ.

4. «Надолужування і периферія». Зазвичай виникає потреба оновлення структури портфеля. Водночас слід урахувати наявність патентів в інших квадрантах. Наприклад, якщо патенти, що підпадають під категорії «Лідерство та монополія» і «Надолужування і периферія», добре збалансовані, є випадки, в яких специфічні технології можуть успішно використовуватися. За наявності великої кількості патентів даних категорій склад технології має бути перевірений.

Зрозуміло, що використання цього методу є більш ефективним для аналізу та оцінки портфелів ІВ окремих великих компаній, орієнтованих на активне використання ІВ для утримання й посилення своїх позицій на висококонкурентних ринках наукоємної продукції.

Отже, комплексне застосування методів оцінювання портфеля ІВ створює вихідну інформаційну базу для прийняття рішення щодо управління наявним портфелем та визначення векторів його подальшого розвитку з урахуванням сильних, слабких сторін, можливостей

та загроз для забезпечення реалізації системи цілей організації. Зрозуміло, що практичне застосування наведених методів пов'язане з дією сукупності чинників, насамперед із доступом до необхідного обсягу інформації про портфель ІВ та основних конкурентів.

У межах даного дослідження наведено апробацію деяких із розглянутих методів для оцінювання портфеля ІВ усесвітньо відомої компанії, яка займається виробництвом продуктів харчування, постійно інвестує в інновації, поліпшуючи якість продукції і модернізуючи виробництво, при цьому ДіР є її головною конкурентною перевагою.

Практичне значення для визначення стратегії управління портфелем ІВ у розрізі кожного з ОІВ для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій в окремі види ОІВ має проведення оцінювання портфеля ІВ за допомогою одного з методів портфельного аналізу – матриці McKinsey, адаптованої під сферу ІВ. Матриця McKinsey (рис. 2) формується за результатами оцінювання всіх стратегічно важливих для організації ОІВ (табл. 3).

Дана методика дає змогу визначити як минулий або поточний стан ОІВ, так і відобразити їх динаміку, що дає можливість сформулювати більш точні рекомендації для вдосконалення управління окремими ОІВ та портфелем ІВ у цілому. Аналіз показує, що всі складники портфеля ІВ, окрім комерційної таємниці, займають найбільш вигідну позицію в портфелі ІВ та потребують підтримуючих дій у напрямі закріплення конкурентних позицій на ринку, зокрема інвестування у створення власних ОІВ та закріплення прав на них або придбання таких прав в інших суб'єктах. Доречно є орієнтація на максимально ефективне використання

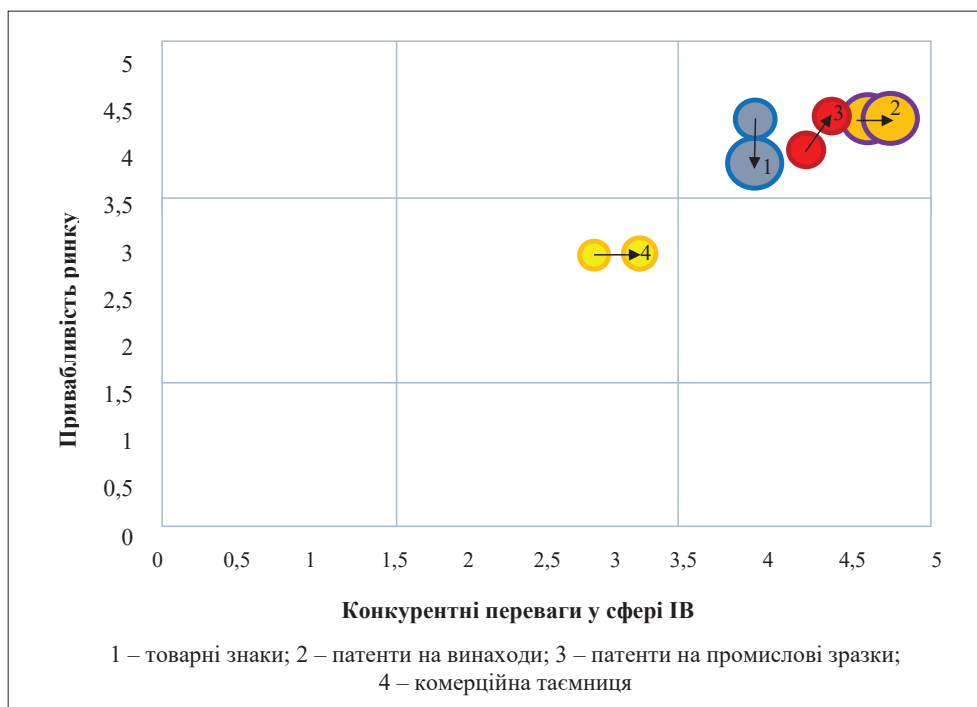


Рис. 2. Матриця McKinsey для портфеля ІВ організації

Джерело: розроблено авторами



Оцінка портфеля ІВ організації за видами ОІВ

Критерій	вага	Товарні знаки		Патенти на винаходи		Патенти на промислові зразки		Комерційні таємниці		
		2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
Привабливість ринку	Розмір ринку ІВ харчової промисловості	0,25	5	4	5	5	5	5	4	4
	Темп зростання ринку ІВ харчової промисловості	0,23	5	5	4	4	4	5	3	4
	Рівень рентабельності галузі	0,17	4	4	5	4	4	4	3	3
	Технологічний рівень галузі	0,21	3	3	5	5	5	5	4	3
	Рівень конкуренції у галузі	0,14	5	5	3	4	3	3	3	3
	Σ вага * оцінка	Σbi*Eij	4,41	4,16	4,49	4,46	4,32	4,55	3,46	3,48
Конкурентні переваги у сфері ІВ	Конкурентоздатність ОІВ на ринку	0,17	5	5	5	5	5	5	4	4
	Темпи зростання кількості ОІВ	0,12	4	3	4	4	4	5	2	2
	Рівень інноваційної активності компанії	0,14	2	2	5	5	4	4	3	3
	Активність патентно-ліцензійної діяльності та трансфер технологій	0,18	4	4	4	5	4	5	3	4
	Середній відсоток вартості ОІВ у загальній вартості компанії	0,16	5	5	5	5	4	4	3	3
	Витрати компаній на захист прав ІВ	0,13	5	5	5	5	4	4	2	2
	Система управління портфелем ІВ	0,1	3	4	5	5	5	5	3	4
	Σ вага * оцінка	Σbi*Eij	4,08	4,06	4,7	4,88	4,27	4,57	2,92	3,2
Радіус		2,2	2,5	2,4	2,5	2	2	1,6	1,7	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4

Профільна матриця ОІВ організації за методом лінійних профілів

Критерій	Вага	Оцінка за 5-ти бальною шкалою					
		0	1	2	3	4	5
Патентно-ліцензійна діяльність	0,19						
Рівень захисту ОІВ	0,2						
Витрати компанії на захист прав ОІВ	0,15						
Рівень інноваційної активності	0,13						
Конкурентоздатність ОІВ на ринку	0,17						
Система управління портфелем ОІВ	0,16						

- товарні знаки;  
— патенти на промислові зразки;

- патенти на винаходи;  
— комерційні таємниці

Джерело: розроблено авторами

наявного портфеля ІВ за помірною інвестування в його розширене відтворення.

Значні можливості для комплексного вивчення характеристик складників портфеля ІВ створюються під час використання методу лінійних профілів через призму конкурентоспроможності (табл. 4). Проведене оцінювання конкурентоспроможності ОІВ показало, що найбільш конкурентоспроможними у портфелі ІВ організації є патенти на винаходи (оцінка 4,45), товарні знаки (оцінка 4,39) та патенти на промислові зразки

(оцінка 4,17). Найменша конкурентоспроможність була виявлена у комерційних таємниць (оцінка 3,22).

Оскільки лева частина портфеля ОІВ у досліджуваній організації припадає на патенти, логічним буде в межах оцінювання портфеля ІВ застосування УПП-аналізу. Для розрахунку матриці (рис. 3) попередньо оцінюються чинники, що характеризують показники «лідуючі позиції» та «частка патентів» (табл. 5).

Використання методики УПП-аналізу свідчить про збалансованість портфеля та про ефективність управ-

Оцінка портфеля патентів Nestle S.A. (УПП-аналіз)

Критерії		Вага	Оцінка
Лідуючі позиції	ефективність процесу досліджень та розробок компанії	0,26	5
	наявність висококваліфікованої команди розробників	0,22	5
	рівень активності патентної діяльності в компанії	0,20	4,5
	прибуток компанії, забезпечений використанням патентів	0,18	4
	ефективна система управління портфелем патентів	0,14	4
Σ вага * оцінка		Σ bi*Eij	4,58
Частка патентів	індекс патентної діяльності – відношення патентів компанії до патентів у галузі	0,75	5
	індекс поточної важливості, що визначається як відношення кількості цитувань патентів компанії до кількості цитувань по галузі	0,25	4
	Σ вага * оцінка	Σ bi*Eij	4,75

Джерело: розроблено авторами

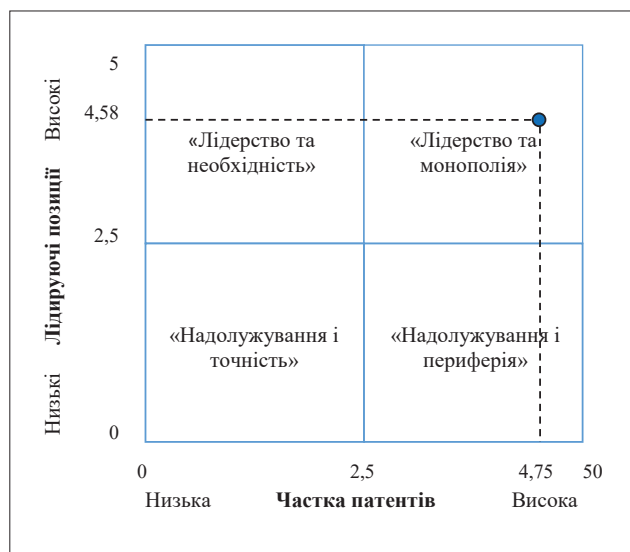


Рис. 3. Матриця УПП-аналізу для портфеля патентів організації

Джерело: розроблено авторами

ліній патентною діяльністю (портфель патентів компанії має найвищу міру конкурентоспроможності на ринку).

**Висновки.** Досягнення цілей управління портфелем ІВ передбачає системне бачення всіх його складників. Невід'ємною умовою прийняття ефективних управлінських рішень є розбудова методичного забезпечення їх обґрунтування. Методичний інструментарій оцінювання портфеля ІВ має формувати інформаційну платформу для реалізації сукупності управлінських функцій у визначеній сфері діяльності організації. Спрямованість на проведення комплексної діагностики портфеля ІВ передбачає використання різних методів оцінювання, набір яких для кожної конкретної організації буде визначатися комбінацією сукупності чинників середовища.

Перспективним вектором розроблення є адаптована імплементація інструментарію стратегічного аналізу оцінювання перспективності ОІВ у практику оцінювання портфеля ІВ організації для обґрунтування управлінських рішень щодо його використання та розвитку.

#### Список літератури:

1. Оценка интеллектуальной собственности в условиях кризиса с точки зрения устойчивости потребительских качеств / И. Александров и др. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2010. № 1. С. 9–19.
2. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Київ : Нічлава, 2008. 465 с.
3. Воронов В.С. Показатели стоимости корпоративного патентного портфеля и их роль в формировании новой группы финансовых коэффициентов. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2012. № 39. С. 15–23.
4. Иванова М.В. Методический подход к формированию портфеля объектов интеллектуальной собственности нефтегазовых компаний. *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2015. № 6. С. 33–37.
5. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми : Триторія, 2017. 360 с.
6. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навчальний посібник / Ю.М. Бажал та ін. ; за ред. Ю.М. Бажала. Київ : Пульсари, 2015. 278 с.
7. Ковтуненко К., Шацкова Л. Особливості оцінки вартості об'єктів інтелектуальної власності в Україні. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. С. 270–273.
8. Корнілова І.М., Соболев О.О. Методичний інструментарій обґрунтування вибору стратегії інтелектуальної власності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 23. С. 43–49.
9. Мальцева Е.А. Управление патентным портфелем компании. *Правовая защита, экономика и управление интеллектуальной собственностью* : материалы научно-практической конференции, г. Екатеринбург, 24 апреля 2014 г. Екатеринбург : УрФУ, 2014. С. 114–118.

10. Осипов Г.В., Климовицкий С.В. Наукометрия. Индикаторы науки и технологии : учебное пособие / под. ред. В.А. Садовниченко ; 2-е изд., пер. и доп. Москва : Юрайт, 2019. 202 с.
11. Осовська Г.В., Фещенко А.О. Управління інтелектуальною складовою інноваційного потенціалу при здійсненні технологічних інновацій на підприємствах харчової промисловості. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3. С. 54–60.
12. Приймак В. Управління знаннями : підручник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.
13. Anderson Duff. Managing an Intellectual Property Portfolio. 2017. URL : <https://revisionlegal.com/trademark/intellectual-property/managing-intellectual-property-portfolio/> (дата звернення: 19.04.2020).
14. Flignor P., Orozco D. Intangible Asset & Intellectual Property Valuation: A Multidisciplinary Perspective. 2006. URL : [https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/IP\\_Valuation.pdf](https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/IP_Valuation.pdf) (дата звернення: 13.04.2020).
15. Miyake M., Mune Y., Himeno K. Strategic intellectual property portfolio management- technology appraisal by using the technology heat map. *NRI Papers, Nomura Research Institute*. 2004. P. 1–15.
16. Nicola Baker-Munton. Intellectual property portfolio management. 2016. URL : <https://www.financierworldwide.com/intellectual-property-portfolio-management#.XnoKrlgzZPb> (дата звернення: 10.04.2020).
17. Parchomovsky G., Wagner R.P. Patent Portfolios. *University of Pennsylvania Law Review*. 2005. № 154. P. 1–77.
18. Upcounsel. Intellectual Property Portfolio Management: Everything You Need to Know. URL : <https://www.upcounsel.com/intellectual-property-portfolio-management> (дата звернення: 15.04.2020).

#### References:

1. Aleksandrov I., Bondareva N., Lazarev A., Arzamasova N. (2010) Otsenka intellektual'noy sobstvennosti v usloviyakh krizisa s tochki zreniya ustoychivosti potrebitel'skikh kachestv [Assessment of intellectual property in the context of the crisis in terms of consumer sustainability]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, no. 1, pp. 9–19.
2. Balan V. G. (2008) Pry`jnyattya upravlins`ky`x rishen`. Metody`, modeli, terminy`, ponyattya, kategoriya [Management decision making. Methods, models, terms, concepts, categories]. Kiev: Nichlava, 465 p.
3. Voronov V. S. (2012) Pokazateli stoimosti korporativnogo patentnogo portfelya i ikh rol` v formirovanii novoy grupy finansovykh koeffitsientov [Corporate patent portfolio value indicators and their role in forming a new group of financial ratios]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, no. 39, pp. 15–23.
4. Ivanova M. V. (2015) Metodicheskiy podkhod k formirovaniyu portfelya ob`ektov intellektual'noy sobstvennosti neftegazovykh kompaniy [Methodological approach to formation of intellectual property portfolio of oil and gas companies]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, no. 6, pp. 33–37.
5. Ilyashenko S. M., Goly`sheva Ye. O., Kolodka A. V. (2017) Upravlinnya intellektual`ny`m kapitalom pidpry`yemstva: monografiya [Enterprise intellectual capital management: monograph]. Sumy: TOV «Try`toriya», 360 p.
6. Bazhal Yu. M., Bakushevych I. V., Venesaar U. (2015) Innovatsiine pidpriemnytstvo: kreatyvnist, komertsializatsiia, ekosistema : navchalnyi posibnyk [Innovative entrepreneurship: creativity, commercialization, ecosystem: training manual for universities]. Kiev: Pulsary, 278 p.
7. Kovtunenka K., Shaczkova L. (2012) Osoblyvosti otsinky vartosti ob`ektiv intellektualnoi vlasnosti v Ukraini [Features of valuation of intellectual property objects in Ukraine]. *Ekonomichnyj analiz*, no. 10, pp. 270–273.
8. Kornilova I. M., Sobolyev O. O. (2017) Metodychniy instrumentarii obgruntuvannia vyboru stratehii intellektualnoi vlasnosti pidpriemstva. [Methodological toolkit for justifying the choice of an enterprise intellectual property strategy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 23, pp. 43-49.
9. Maltseva E. A. (2014) Upravlenie patentnym portfelem kompanii [Company patent portfolio management]. *Proceedings of the Pravovaya zashchita, ekonomika i upravlenie intellektual'noy sobstvennost`yu: materialy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Ekaterinburg, 24 aprelya 2014 g.)*. Ekaterinburg: UrFU, pp. 114-118.
10. Osipov G. V. Klimovitskiy S. V. (2019) Naukometriya. Indikatory nauki i tekhnologii: ucheb. posobie dlya vuzov [Naukometry. Indicators of science and technology: a manual for higher education institutions]. Moskva: Izdatelstvo Yurayt, 202 p.
11. Osovskaya G. V., Feshhenko A. O. (2015) Upravlinnya intellektual`noy skladovoy innovatsijnogo potencialu pry`zdijsnenni tehnologichny`x innovatsij na pidpry`yemstvax xarchovoyi promy`slovosti [Management of the intellectual component of innovation potential in the implementation of technological innovations in food industry enterprises]. *Innovatsijna ekonomika*, no. 3, pp. 54-60.
12. Pryjmak V. (2019) Upravlinnia znanniamy : pidruchnyk [Knowledge management: textbook]. Kiev.: Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka, 240 p.
13. Anderson Duff. Managing an Intellectual Property Portfolio. 2017. Available at: <https://revisionlegal.com/trademark/intellectual-property/managing-intellectual-property-portfolio/> (accessed 19 April 2020).
14. Flignor, P., Orozco, D. (2006) Intangible Asset & Intellectual Property Valuation: A Multidisciplinary Perspective. Available at: [https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/IP\\_Valuation.pdf](https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/IP_Valuation.pdf) (accessed 13 April 2020).
15. Miyake M., Mune Y., Himeno K. (2004) Strategic intellectual property portfolio management- technology appraisal by using the technology heat map // *NRI Papers, Nomura Research Institute*, pp. 1–15.
16. Nicola Baker-Munton (2016) Intellectual property portfolio management. Available at: <https://www.financierworldwide.com/intellectual-property-portfolio-management#.XnoKrlgzZPb> (accessed 10 April 2020).
17. Parchomovsky, G., Wagner, R. P. (2005) Patent Portfolios // *University of Pennsylvania Law Review*, no. 154, pp. 1–77.
18. Upcounsel. Intellectual Property Portfolio Management: Everything You Need to Know. Available at: <https://www.upcounsel.com/intellectual-property-portfolio-management> (accessed 15 April 2020).

## ПОРТФЕЛЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ: МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

*В статье обосновано значение активизации внимания к управлению портфелем интеллектуальной собственности современных инновационно ориентированных организаций. Рассмотрено понятие портфеля интеллектуальной собственности, обоснована необходимость формирования методического инструментария его оценки. Основное внимание в статье сконцентрировано на обобщении и развитии подходов к оценке портфеля интеллектуальной собственности. Значительное место в исследовании занимают вопросы практической апробации некоторых из рассмотренных методов оценки портфеля интеллектуальной собственности. В частности, приведен пример применения методики УПП-анализа (управление патентным портфелем), подтверждена возможность имплементации методов портфельного анализа, а именно матрицы McKinsey, адаптированной к сфере интеллектуальной собственности, аргументирована перспективность проведения оценки конкурентоспособности составляющих портфеля интеллектуальной собственности организации, в частности через призму адаптированного использования метода линейных профилей.*

**Ключевые слова:** интеллектуальная собственность, портфель интеллектуальной собственности, объекты интеллектуальной собственности, методический инструментарий оценки портфеля интеллектуальной собственности, матрица McKinsey, метод линейных профилей, УПП-анализ.

## INTELLECTUAL PROPERTY PORTFOLIO: METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT

*The article substantiates the importance of activation of attention to intellectual property portfolio management of modern innovation-oriented organizations to ensure a significant increase in their efficiency and transfer to a qualitatively new level of functioning. The authors consider the concept of intellectual property portfolio, argues the need for a methodological toolkit for assessing the intellectual property portfolio of the organization to justify the adoption of effective management decisions on its expanded reproduction and use. The main attention in the article is paid to generalization and development of approaches to intellectual property portfolio assessment. The authors focus on the need for a comprehensive, systematic view of the methodological basis for the diagnosis of intellectual property portfolio. In this context, four blocks of methods are offered in the structure of methodological support: assessment of perspective of intellectual property objects, assessment of intellectual capital, valuation of intellectual property objects; assessment of intellectual property portfolio components. A significant place in the research is given to practical testing of some of the considered methods of intellectual property portfolio valuation. In particular, the authors give an example of application of the PPM methodology (patent portfolio management) of analysis. The results of the research confirm the possibility of implementation of the portfolio analysis methods, namely, McKinsey matrix adapted to the field of intellectual property is important for determining the strategy of intellectual property portfolio management in the context of each of its elements. The article proves the perspective of competitiveness assessment of the organization's intellectual property portfolio components, in particular, it presents the adapted use of linear profiles method. The results of the research presented in the article are of methodological importance for the practice of intellectual property portfolio management of innovation-oriented organizations.*

**Key words:** intellectual property, intellectual property portfolio, intellectual property objects, methodical tools of intellectual property portfolio estimation, McKinsey matrix, method of linear profiles, PPM analysis.



**Кучер М.М.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування, Дніпровський державний технічний університет

**Чернявський М.В.**

аспірант кафедри менеджменту організацій і адміністрування, Дніпровський державний технічний університет

**Kucher Marharyta, Chernyavsky Mark**

Dniprovsk State Technical University

## РОЛЬ ЖИТТЄВОЇ СТРАТЕГІЇ ОСОБИСТОСТІ АГЕНТА ЗМІН В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті обґрунтовано необхідність вивчення ціннісної сфери діяльності керівника – агента змін – та актуальність використання його психологічних особливостей у вирішенні завдань організаційного розвитку підприємства. Презентовано концептуальну позицію ціннісно-орієнтованого управління організаційним розвитком на індивідуальному рівні. Досліджено сутність поняття, що використовуються для позначення особистісного розвитку людських ресурсів, таких як життєва стратегія особистості, ціннісні орієнтації, рівень домагань, які стали основою для побудови теоретичної моделі механізму регулювання поведінки агента змін у процесі управління організаційним розвитком підприємства. Запропонована теоретична модель може стати орієнтиром для вивчення організаційних можливостей агента змін, визначення незадіяних резервів і психологічних ресурсів у процесі ціннісно-орієнтованого управління організаційним розвитком підприємства.*

**Ключові слова:** управління організаційним розвитком, життєва стратегія особистості, ціннісні орієнтири, поведінка, агент змін.

**Постановка проблеми.** Однією з основних помилок, що допускаються у практиці управління організаційним розвитком підприємства, є ігнорування такого чинника, як вивчення і використання життєвого досвіду, цінностей, орієнтацій, що склалися, уявлень про майбутнє кожного працівника і насамперед керівника – агента змін, тобто тих особливостей індивідуума, які традиційно пов'язують із поняттям «життєва стратегія особистості».

В умовах поступового переходу до «м'якого» управління за цінностями (ціннісно-орієнтованого управління) [1–2] знання про життєву стратегію особистості та її ядро – ціннісні орієнтації – є передумовою професійного підходу до управління. Інтеграція цих знань у практику управління організаційним розвитком підприємства допоможе керівництву усвідомлено створювати та забезпечувати основні ціннісні параметри в організаційному середовищі підприємства та приймати правильні управлінські рішення щодо підвищення ефективності здійснюваних організаційних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатогранні аспекти проблеми життєвої стратегії особистості знайшли відображення у різних концептуальних моделях багатьох дослідників, таких як Б.Г. Ананьєв, О.Б. Бекасов, Є.І. Головаха, В.І. Кова-

льов, К.А. Абульханова-Славська, Е.А. Демченкова, Т.Є. Резник, Е.А. Смирнов та інші [3–5]. Нині вже накопичено значний теоретико-методологічний і конкретно-емпіричний матеріал щодо розгляду життєвої стратегії як параметра активності особистості і чинника вибору стилю поведінки, а її складника – системи цінностей – як основи цілепокладання і глобального критерію управління [6]. Однак як основна передумова успішності ціннісно-орієнтованого управління організаційним розвитком особистісна стратегія не розглядалася. Залишаються відкритими питання формування високої професійної культури управління та виконання операційних процесів (професійної діяльності) керівника – агента змін, визначення його організаційних можливостей та готовності змінювати свою поведінку відповідно до сформульованих цінностей і правил.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у визначенні сутності життєвої стратегії особистості агента змін та її ролі у процесі ціннісно-орієнтованого управління організаційним розвитком підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукових робіт із питань управління організаційним розвитком підприємства [7–9; 10] показав, що в умовах сьогодення проблемною сферою кадрового складника організаційного розвитку стає розвиток людини-осо-

бистості, а особливо особистості керівника – агента змін, його лідерського і культурно-емоційного потенціалу. Усе більше починає цінуватися керівник, що вміє мобілізувати та спрямовувати всю людську енергію організації на досягнення сформованих цілей [9, с. 268]. Від того, які цілі, орієнтири і пріоритети ставить перед собою керівник, багато в чому залежить вибір способу вирішення поставлених організаційних завдань, стиль його поведінки, система власної самоорганізації, вміння згуртувати колектив і бути лідером, якість і ефективність вирішення завдань організаційного розвитку.

Будучи ключовою ланкою вирішення проблем, пов'язаних з «організаційними патологіями» (конфліктів, некерованості, переважання особистих інтересів над службовими, розсіювання мети організації тощо), провідником і каталізатором організаційних змін, керівник повинен бути психологічно готовим до особистісного розвитку, який традиційно пов'язують із поняттям «життєва стратегія особистості».

Під життєвою стратегією особистості більшість авторів [3–5] розуміє форму або спосіб свідомого планування і конструювання людиною власного життя, його умов, ситуацій відповідно до властивої їй системи цінностей, сенсів і цілей шляхом поетапного формування майбутнього (тобто намічаються основні шляхи і способи досягнення бажаного результату), орієнтацію людини на довготривалу перспективу. Сутність життєвої стратегії особистості полягає в розробленні життєвих рішень як конструктивних способів подолання протиріч. Вона являє собою здатність до саморегуляції і самоконтролю, ініціативність та вміння брати на себе відповідальність за всі свої життєві прояви, вміння ефективно працювати [3].

Ядром життєвої стратегії особистості керівника – агента змін – є його ціннісні орієнтації. За тлумаченням психологічного словника, ціннісні орієнтації – це відображення у свідомості людини цінностей, які визнаються нею як стратегічні життєві цілі і загальні світоглядні орієнтири [11]. Це система установок, які регулюють поведінку людини в організації, її спрямованість, міру зусиль суб'єкта, визначають значною мірою мотиви і цілі організації діяльності [12]. Ціннісні орієнтації особистості забезпечують стрижень, загальну лінію, деяку вісь, що врівноважує вчинки, поведіння, організаційно-управлінську діяльність, що відхиляються в той чи інший бік від загального стрижня, лінії спрямованості організаційного розвитку підприємства. Ціннісні орієнтації «програмують» діяльність керівника на тривалий час і визначають генеральну лінію поведінки особистості. Цінність – міра зіставлення мотивів. Крім того, ціннісні орієнтації є найважливішим компонентом суб'єктної утворюючої активності і самого суб'єкта в ній.

Вивчення ціннісних орієнтацій і впливаючих із них форм поведінки індивідів дає змогу зрозуміти логіку дій різних типів індивідуумів.

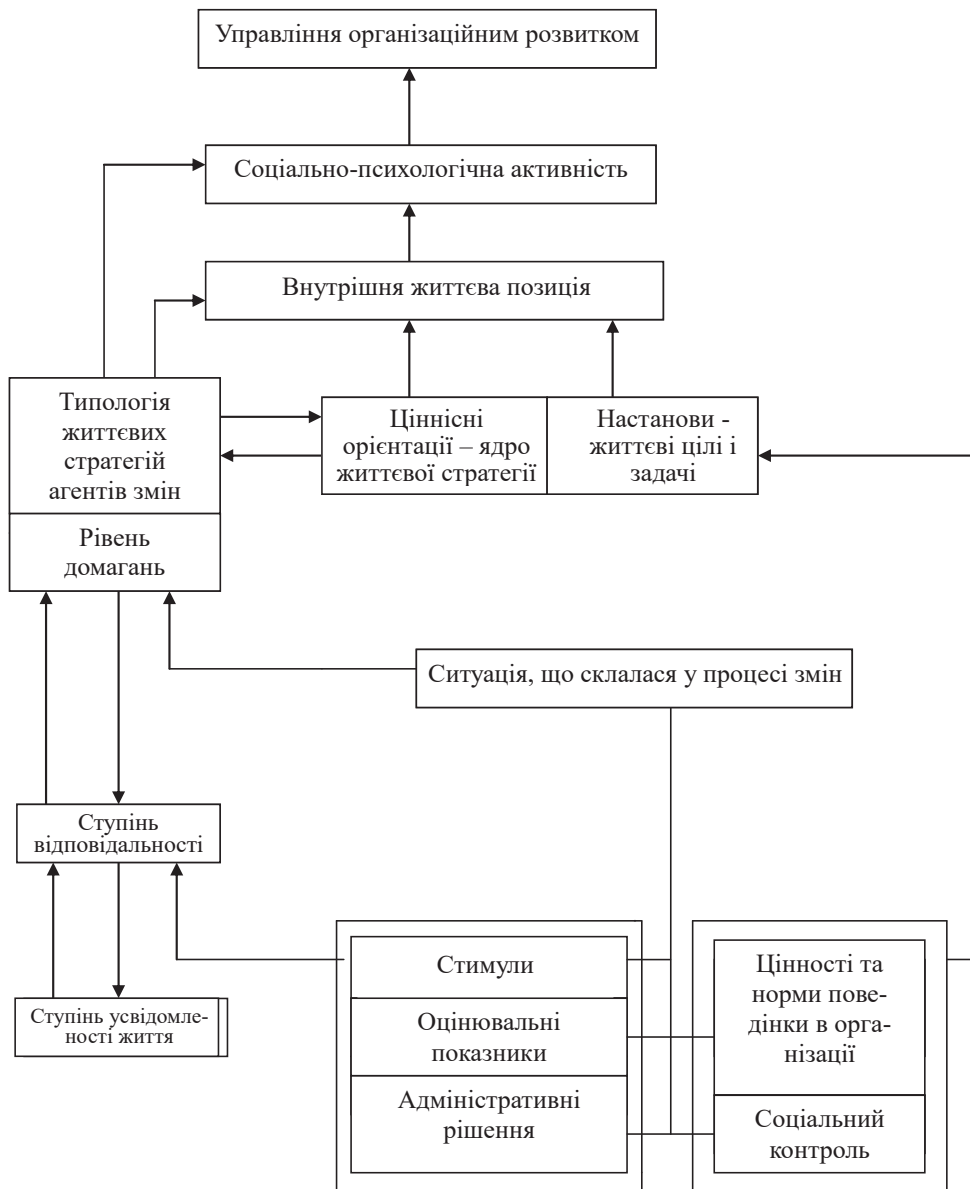
Найважливішою особливістю компетенції керівника-лідера як агента змін є уміння поєднувати індивідуальні ціннісні орієнтації з організаційними цінностями.

Окрім ціннісних орієнтацій, у структурі життєвої стратегії особистості виділяється низка інших складників: способи вирішення життєвих протиріч, у яких розкриваються особливості того, чи впорався керівник із невизначеними, стресовими ситуаціями, наприклад із опором змінам (вибір методів і способів впливу на персонал підприємства); ситуації, що містять конфлікт між соціальними запитами, очікуваннями інших людей і власною індивідуальністю. Кожна життєва стратегія особистості як комплексний мотив діяльності у процесі організаційного розвитку включає також у свою структуру такі компоненти, як: образ майбутнього, сенс життя, норми і принципи поведінки і життєві цілі.

Особистісні стратегії формують особистісний стиль управління, який у подальшому має бути використаний ним у вирішенні поставлених перед ним завдань. Поведінкова стратегія агента змін – це певна організація його діяльності та реакція на зміни. Кожній людині властива своя стратегія бачення організаційного розвитку підприємства. Агент змін власну картину бачення трансформує у стратегію управління організаційним розвитком і вибір способу організації вирішення поставлених завдань. Тобто особистісна стратегія професійної діяльності сприяє перетворенню випадкових дій у системні, що різко підвищує ефективність вчинків, які передбачаються. Життєва особистісна стратегія є наближеною до поняття «самовизначення», і тому вибір способу вирішення поставлених перед ним завдань, рівень зусиль для їх вирішення та напрям самореалізації, безперечно, тісно пов'язані з проблемою наявності у свідомості керівника певної стратегії, яка підпорядковує собі всі основні цілі та життєві задуми. У зв'язку з цим велике значення для успішного організаційного розвитку підприємства загалом і професіоналізації суб'єкта управлінської діяльності зокрема має стати життєва стратегія його особистості.

Вивчення зв'язку життєвої стратегії особистості з професійною діяльністю керівника – агента змін – у процесі організаційного розвитку, його стратегії мислення і мотивації, впливу активності життєвої позиції та поведінки на успішність проведення організаційних змін дає змогу реально впливати на адміністративну й організаційну політику підприємства.

У процесі організаційного розвитку для керівників важливо зрозуміти власну життєву стратегію, яка традиційно пов'язується з поняттями відповідальності, цінностей, орієнтирів, що склалися, та уявлень про майбутнє життя, і тільки тоді через призму своїх життєвих орієнтирів і пріоритетів, які проявляються в повсякденній поведінці, за допомогою відповідних способів і ресурсів (соціально-психологічної активності та наявності відповідних організаційних умов для успішної реалізації професійної компетентності) вирішувати поставлені завдання (рис. 1).



**Рис. 1. Механізм регулювання поведінки агента змін у процесі управління організаційним розвитком підприємства**

Ціннісні орієнтації як компонент структури життєвої стратегії особистості характеризують внутрішню готовність до здійснення певної діяльності із задоволення потреб і інтересів, вказують на спрямованість її поведінки. Об'єктивуючись у реальну поведінку і діяльність агента змін, життєва стратегія впливає на успішне вирішення поставлених перед ним завдань.

Ставлення особистості керівника до своєї ролі у процесі управління організаційним розвитком значною мірою зумовлене рівнем його домагань.

Рівень домагань – це прагнення індивіда до мети такої складності, якою, на його думку, відповідають його здібності, а також досягнення в професійній діяльності (виконання поставлених перед ним завдань), на які розраховує працівник під час оцінки своїх можливостей.

Кожна людина у процесі діяльності завжди ставить перед собою певні цілі. У процесі досягнення цих цілей людина здебільшого переживає почуття задоволення. З огляду на це той чи інший рівень домагань особистості зумовлений її прагненням пережити успіх і уникати поразки.

Невідповідність між рівнем домагань і рівнем можливостей їх задоволення є суттєвим моментом у розвитку особистості, змушує її активізуватися.

**Висновки.** Використання особистісних ресурсів керівників, які сприяють поступовим позитивним змінам у діяльності підприємства, є важливою умовою успішного управління організаційним розвитком.

Життєва стратегія особистості агента змін є способом його самореалізації, який характеризує психологічну й особистісну зрілість керівника та містить у собі

локалізацію відповідальності, ціннісну і смисложиттєву сферу, комплексну спрямованість та професійну орієнтацію на досягнення успіхів у процесі управління організаційним розвитком.

Смисложиттєві і ціннісні орієнтації особистості аганта змін є основою його творчої активності і найважливішим регулятором поведінки у процесі ціннісно-орієнтованого управління організаційним розвитком підприємства.

Дослідження життєвої стратегії особистості та її ядра – ціннісних орієнтирів – дає змогу, з одного боку, якнайповніше вивчити особливості особистісного розвитку керівника як професіонала, його організаційні можливості, з іншого – визначити не затребувані раніше резерви та його психологічні можливості, які можуть бути задіяні у процесі ціннісно-орієнтованого управління організаційним розвитком підприємства.

#### Список літератури:

1. Богуш Л. Управление на основе ценностей. *Бизнес-студия Bogushtime* : веб-сайт. URL: <https://bogushtime.com/blog/upravlenie-na-osnove-cennostey> (дата звернення 05.05.2020).
2. Маличевский В. Управление по ценностям для ТОП-менеджеров. *Консалтинговая компания ICPM Consulting «Консалтинговый центр института профессиональной сертификации менеджеров»* : веб-сайт. URL: <http://icpmconsulting.com.ua/stati/upravlenie-po-cennostjam-dlja-top-menedzherov.html> (дата звернення 05.05.2020).
3. Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991. 299 с.
4. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 2005. 42 с.
5. Юнг К. Психологические типы. М.; СПб.: АСТ: Унив. кн., 2006. 244 с.
6. Организационная психология : учебник для бакалавров / под ред. А.В. Карпова. М. : Издательство Юрайт, 2012. 570 с.
7. Дорошук Г.А. Управление организацией: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
8. Ташлыкова Е.В., Черемных Д.Н. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологических предприятиях. *Молодой ученый*. 2014. № 1 (60). С. 432–435. URL: <https://moluch.ru/archive/60/8665/> (дата обращения: 01.05.2020).
9. Управление змінами: навч. посібник / О.Є. Кузьмін та ін. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 356 с.
10. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / За наук. ред. Л.М. Карамушки. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
11. Психология : словарь / [под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского]. 2-е изд., испр. и доп. М. : Политиздат, 1990. 494 с.
12. Федух І.С. Визначення змісту поняття «ціннісна орієнтація» у сучасній психолого-педагогічній науці. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2011. № 3.

#### References:

1. Bogush L. Upravlenie na osnove tsennostey [Value Based Management]. *Biznes-studiya Bogushtime* [Business studio Bogushtime] (web-sayt). Available at: (<https://bogushtime.com/blog/upravlenie-na-osnove-cennostey>) (accessed 05.05.2020).
2. Malichevskiy V. Upravlenie po tsennostyam dlya TOP-menedzherov [Value Management for TOP Managers]. *Konsaltingovaya kompaniya ICPM Consulting «Konsaltingovyy tsentr instituta professional'noy sertifikatsii menedzherov»* [Consulting company ICPM Consulting «Consulting Center of the Institute of Professional Certification of Managers»] (web-sayt). Available at: (<http://icpmconsulting.com.ua/stati/upravlenie-po-cennostjam-dlja-top-menedzherov.html>) (accessed 05.05.2020).
3. Abul'khanova-Slavskaya K.A. (1991) *Strategiya zhizni* [Life strategy]. Moscow: Mysl'. [in Russian]
4. Adler A. (2005) *Praktika i teoriya individual'noy psikhologii* [Practice and theory of individual psychology]. Moscow: Fond «За экономическую грамотность». [in Russian]
5. Yung K. (2006) *Psikhologicheskie tipy* [Psychological types]. Moscow; Sankt-Peterburg: AST: Univ. kn. [in Russian]
6. Karpov A.V. (2012) *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational psychology]. Moscow: Yurayt. [in Russian]
7. Doroshuk H.A. (2016). *Upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom: teoretychni ta kontseptualni osnovy* [Organizational Development Management: Theoretical and Conceptual Foundations], Odessa: Bondarenko M.O. [in Ukrainian]
8. Tashlykova E.V., Cheremnykh D.N. (2014) Podkhody i modeli k upravleniyu izmeneniyami na vysokotekhnologichnykh predpriyatiyakh [Approaches and models to change management in high-tech enterprises]. *Molodoy uchenyy*, vol. 1, no. 60, pp. 432–435.
9. Kuzmin O.Ye., Yatsura V.V., Hrybyk I.I., Hryshchuk A.M., Smolinska N.V., Hunkevych M.B., Zamroz M.V. (2014). *Upravlinnia zminamy* [Change management], Lviv: Lvivska politekhnika. [in Ukrainian]
10. Karamushky L.M. (ed.) (2013) *Psikhologichni zasady orhanizatsiinoho rozvytku* [Psychological foundations of organizational development], Kirovohrad: Imeks-LTD. [in Ukrainian]
11. Petrovskogo A.V., Yaroshevskogo M.G. (1990) *Psikhologiya* [Psychology] (slovar'). Moscow : Politizdat. [in Russian]
12. Fedukh I. S. (2011) Vyznachennia zmistu poniatia «tsinnisna oriantatsiia» u suchasniy psikhologo-pedahohichniy nauki [Definition of the content of the concept of “value orientation” in modern psychological and pedagogical science]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy* [Bulletin of the National Academy of the State Border Service of Ukraine]



## РОЛЬ ЖИЗНЕННОЙ СТРАТЕГИИ ЛИЧНОСТИ АГЕНТА ИЗМЕНЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье обоснована необходимость изучения ценностной сферы деятельности работника и актуальность использования его психологических особенностей в решении задач организационного развития предприятия. Презентована концептуальная позиция ценностно-ориентированного управления организационным развитием на индивидуальном уровне. Исследована сущность понятий, которые используются для обозначения личностного развития человеческих ресурсов на предприятии, таких как жизненная стратегия личности, ценностные ориентации, уровень притязаний, что послужило основой для построения теоретической модели механизма регулирования поведения работника в процессе решения задач организационного развития. Предложенная теоретическая модель может послужить ориентиром для изучения организационных возможностей агента изменений, определения задействованных резервов и психологических ресурсов в процессе ценностно-ориентированного управления организационным развитием предприятия.*

**Ключевые слова:** управление организационным развитием, жизненная стратегия личности, ценностные ориентиры, поведение, агент изменений.

## THE ROLE OF THE LIFE STRATEGY OF THE PERSONALITY OF THE AGENT OF CHANGE IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*In the latest economic conditions, the problem area of organizational development of an enterprise is the development of a person-personality. The leader-leader who knows how to mobilize and direct all the human energy of the organization to achieve the formed goals is beginning to be appreciated. The choice of a method for solving problems of organizational development, the style of his behavior, the system of his own self-organization, the ability to unite a team and be a leader, the quality and effectiveness of solving problems of organizational development depend on the leader's value orientations. The study of the features of value-oriented management of organizational development at the individual level is a promising scientific task from the point of view of the need to find further relevant areas and ways of enhancing the personal development of employees (managers), as well as stimulating their willingness to accept and implement organizational changes. This requires studying the psychological characteristics of the individual as a theoretical and methodological basis for the effective management of the organizational development of the enterprise on the basis of the value system. A significant lever for effective value-oriented management of organizational development is a life strategy, which is considered as a parameter of individual activity and a factor in choosing a style of behavior in the context of preparing and conducting organizational changes. As an element of the structure of a person's life strategy, value orientations characterize the internal readiness to carry out certain activities to satisfy needs and interests, indicate the direction of its behavior. Taking into account the real behavior and activities of the employee, the life strategy affects the successful solution of the tasks assigned to him. The article shows the mechanism of the influence of the life strategy of an employee's personality on his activities (a mechanism for regulating employee behavior in the process of solving problems of organizational development). The relevance of this study is explained by the need to use personal resources to successfully solve the problems of organizational development.*

**Key words:** organizational development management, life strategy of a person, value guidelines, behavior, agent of change.

**Остряніна С.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Бердиченко І.О.**

магістр,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Ostryanina Svitlana, Berdychenko Iryna**

Higher Educational Establishment of Ukoopspilka  
“Poltava University of Economics and Trade”

## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІЙНО ЗМІННОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА

*У статті автори проводять теоретичні дослідження для визначення змісту понять «управління маркетингом», «маркетингова діяльність», «управління маркетинговою діяльністю підприємства», що формує мету, визначає напрями та логіку самозбереження підприємства як соціально-економічної системи. Виділено класифікацію факторів, що формують структуру маркетингового макро- та мікросередовища підприємства. Представлено взаємозв'язок впливу зміни факторів на діяльність підприємства, які дають можливість формувати банк даних за допомогою SWOT-аналізу та оцінювати перспективи, які відкриваються перед підприємством. Запропоновано різновиди конкурентних переваг за стратегічною спрямованістю, групування їх за управлінськими напрямками для вирішення маркетингових завдань. Обґрунтовано, що покращення конкурентних переваг підприємства є можливим за умови впровадження маркетингової стратегії, маркетингових принципів задля перебудови організаційної структури управління.*

**Ключові слова:** управління маркетингом, маркетингова діяльність, управління маркетинговою діяльністю підприємства, макро- та мікросередовище підприємства, SWOT-аналіз, маркетингова стратегія, конкурентні переваги, принципи управління.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі під час моделювання виробничих процесів на підприємстві важливу роль відіграє маркетинг. Від правильно організованої маркетингової діяльності безпосередньо залежить ефективність функціонування всього підприємства. Мета маркетингової діяльності полягає в тому, щоби забезпечити постійний ефект діяльності на ринках споживача в умовах невизначеності зовнішнього оточення й жорсткої ринкової конкуренції, підприємство має бути здатне здійснити швидкий маневр під впливом зовнішніх загроз і ризиків, тобто бути підготовленим до змін зовнішнього середовища [4, с. 63].

Слід зазначити, що в різних галузях значну роль у діяльності підприємства відіграють різні фактори, тому під час аналізу кожного окремого підприємства потрібно виявити саме ті фактори, які безпосередньо впливають саме на його діяльність. Очевидно, що високі досягнення на ринку підприємство матиме лише тоді, якщо воно зуміє досягти конкурентних переваг, спираючись на головні фактори успіху у певній галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти маркетингу з урахуванням українських реалій,

особливості маркетингової діяльності організацій різних галузей промисловості, секторів економіки й товарних груп розглядаються в наукових працях таких вітчизняних учених, як А. Войчак, Л. Балабанова, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, Є. Голубков, В. Кардаш, Н. Куденко, А. Кредисов, А. Павленко, В. Пилипчук, Т. Примак.

На думку українських дослідників, таких як С. Чеботар, М. Шевчик, І. Рябчик, зміст поняття «управління маркетингом» визначається як формування й реалізація комплексу засобів впливу на підприємство у його взаємозв'язку з мікро- та макросередовищем задля забезпечення максимального прибутку, за якого задоволення попиту споживачів товарів і послуг є фактором досягнення мети [8, с. 75].

В. Полторак розглядає маркетингову діяльність підприємства як таку, що спрямована на те, щоби досить обґрунтовано з урахуванням попиту ринку встановлювати поточні й, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва й бажаний прибуток [7, с. 35].

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві Г. Гузенко розглядає в трьох напрямках, таких як формування маркетинг-міксу, управління службою маркетингу, внутрішній маркетинг. Отже, модель управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства [3, с. 229]. Логіка маркетингової діяльності підприємства полягає в тому, щоби перш за все забезпечити мету самозбереження підприємства як соціально-економічної системи. В таких умовах підприємство в процесі управління маркетинговою діяльністю потрібно розглядати як відкриту систему, діяльність якої охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Підприємство є частиною системи «споживач – підприємство – партнер», підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу. Ця система характеризується великою сукупністю взаємозв'язків, що зумовлюють потрібну взаємозалежність елементів, адже фактори, що вводяться одним елементом (постачальником), стають результатом іншого (підприємства) та забезпечують третього (споживача), й навпаки (інформаційні та фінансові потоки).

**Формулювання цілей статті.** Завдання дослідження полягають в комплексному вивченні питань, пов'язаних із узагальненням та ідентифікацією факторів макросередовища, що формують вплив зміни на маркетингову діяльність підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство сьогодні працює в умовах жорсткої конкурентної боротьби, тому зацікавлене в ефективному управлінні аналізом, плануванням та контролем маркетингової діяльності. Зокрема, потрібно вміти проводити аналіз ринкових можливостей, відбирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу та успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль. Все це складає процес управління маркетингом.

Дослідження комплексу заходів маркетингової діяльності підприємства розпочнемо з аналізу маркетингового макросередовища підприємства, що сприятиме пошуку нових напрямів розвитку та належних конкурентних позицій (переваг).

Проведені дослідження дали можливість виділити класифікацію факторів, що формують структуру маркетингового макросередовища підприємства (табл. 1).

Будуючи систему факторів для аналізу макросередовища, маємо враховувати взаємозв'язок факто-

Таблиця 1

**Фактори й показники макросередовища, що формують вплив зміни на маркетингову діяльність підприємства**

Фактори макросередовища	Показники	Вплив зміни фактору на діяльність підприємства
1	2	3
Економічний	Фаза економічного циклу країни	Загроза
	Рівень інфляції	Загроза
	Дефіцит бюджету країни	Загроза
	Рівень безробіття	Можливість
	Валовий національний продукт та його динаміка	Загроза
	Наявність та рівень товарного дефіциту	Загроза
	Рівень доходів та купівельної спроможності населення	Можливість
	Розміри та структура потреб	Можливість
	Розмаїття форм конкурентної боротьби (рівень маркетингу, технологій, якість, рівень витрат)	Загроза
	Зростання підприємницької активності	Можливість
	Рівень розвитку фінансової системи країни	Загроза
Демографічний	Територіальне розміщення населення	Можливість
	Рівень урбанізації	Загроза
	Віковий склад населення	Загроза
	Рівень народжуваності та смертності	Загроза
	Статевий склад населення	Загроза
	Сімейний стан населення	Загроза
	Зайнятність населення	Загроза
Політико-законодавчий	Рівень політичної та законодавчої стабільності	Загроза
	Антимонопольне регулювання	Загроза
	Податкове законодавство	Загроза
	Принципи регулювання економіки	Нейтральна позиція
	Реформування власності та приватизація	Загроза
	Здійснення земельної реформи	Загроза
	Захист від несумлінної конкуренції та обмеження монополізму	Можливість

1	2	3
Соціально-культурний	Рівень освіти населення країни	Можливість
	Соціальні групи	Можливість
	Культура	Можливість
	Субкультура (група людей, що дотримуються певної системи цінностей, що ґрунтуються на їх спільному життєвому досвіді та положенні в суспільстві)	Можливість
	Референтні групи (група людей, яка справляє прямий чи опосередкований вплив на поведінку споживачів)	Можливість
	Психографічний фактор (споживчий вибір, норми споживання, звички, традиції)	Можливість
	Зростання рівня диференціації суспільства, збільшення питомої ваги діаметрально протилежних соціальних класів (відносно стабільні та великі групи людей, яких об'єднують схожі інтереси, поведінка та система цінностей)	Загроза
Національні технології розвитку	Рівень інфляційної активності	Загроза
	Застосування методів концентрації виробничих і торговельних зусиль у галузі	Можливість
	Поява нових джерел ресурсів і технологій у конкурентів	Загроза
	Рівень кваліфікації робочої сили	Можливість
	Підвищення продуктивності праці	Можливість
	Поява нової продукції (послуг)	Загроза
	Зростання рівня конкурентоспроможності продукції у конкурентів	Загроза
	Винахідницька та патентна діяльність	Можливість
Природне середовище (екологічна ситуація)	Наявність і доступність сировини та природних копалин	Можливість
	Підвищення вартості енергоносіїв	Загроза
	Можливість екологічних катастроф унаслідок зосередження в регіонах діяльності підприємств галузей важкого машинобудування, вугільної, хімічної, металургійної промисловості	Загроза
	Підтримка екосистеми країни	Можливість
	Використання вторинних ресурсів	Можливість
Міжнародні	Тенденції зміни зовнішньоекономічних зв'язків	Можливість
	Зони військових конфліктів та їх вплив	Загроза
	Міжнародні симпозиуми, конференції, виставки, вебінари та інші заходи, що сприяють співпраці	Можливість

Джерело: вдосконалено авторами на основі джерел [1; 7]

рів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактору впливає на інші фактори; складність системи факторів, що впливають на організацію, яка зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу; динамічність і рухомість, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища; невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Варто зауважити, що дослідження розглянутих факторів макросередовища (табл. 1) має значні загрози, які здебільшого стосуються економічних, демографічних та політико-законодавчих факторів. Таким чином, підприємство, перебуваючи під дією переважно загроз за незначних можливостей макросередовища можна означити в зоні небезпеки.

Фактори мікрооточення безпосередньо впливають на діяльність організації. До безпосереднього оточення відносять споживачів, постачальників, конкурентів, ринок робочої сили, а також органи державного управління та відповідні закони, що регламентують діяльність організацій.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в макросередовищі.

Внутрішнє середовище має декілька аспектів, кожен з яких включає набір ключових процесів та елементів і складає потенціал підприємства. Загальноприйнятим є включення до внутрішнього середовища підприємств таких елементів:

– кадровий потенціал, який охоплює такі процеси, як взаємодія менеджерів і робітників; наймання, навчання й кар'єрне зростання кадрів; оцінювання результатів праці та стимулювання; створення й підтримка взаємовідношень між працівниками;

– організаційний потенціал, який включає комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила, процедури; розподіл прав і відповідальності; ієрархію підпорядкування;

– виробничий потенціал, який включає різні характеристики процесів виробництва продукції, постачання й ведення складського господарства; обслуговування технологічного парку; здійснення досліджень і розробок;



– маркетинговий потенціал, який охоплює ті процеси, що пов'язані з реалізацією продукції, зокрема ціноутворення, просування продукту на ринку, вибір ринків збуту й систем розподілу;

– фінансовий потенціал, який включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання й руху грошових коштів підприємства, ліквідності, прибутковості, створення інвестиційних можливостей [2, с. 48].

Задля виживання й розвитку в умовах надзвичайно динамічного та невизначеного макросередовища для підприємства особливу увагу слід приділяти стратегічному управлінню, інформаційною основою якого є аналіз макро- й мікрооточення підприємства. Підприємства, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST-, SPACE- або SWOT-аналізу за вибраним переліком та оцінками факторів.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, отже, виникає потреба пошуку, розроблення та застосування методів організації такої роботи. Зауважимо що фактори, які формують окремі складові частини SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно розподіляти їх на коротко- та довгострокові дії.

Таким чином, дослідивши вплив макросередовища на підприємство, знаючи актуальні цілі, можемо сформулювати стратегію поведінки, що є розгорнутою концепцією того, як необхідно використовувати сильні сторони та можливості для досягнення цілей та одержання конкурентних переваг, а також яким чином уникнути загроз (або використовувати їх у своїх цілях) та подолати слабкі сторони. У змінному макросередовищі умови, які лежать в основі стратегії, часто змінюються до початку її реалізації.

Процес розроблення стратегії, який включає стратегічне планування та стратегічне управління, дає змогу підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки; координувати рішення та дії в галузі маркетингу; слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси; мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, заробітна плата); створює передумови для оцінювання та контролю результатів. Така тенденція забезпечує підприємству стійкі конкурентні позиції (переваги) під час вибору стратегії маркетингової діяльності, що залежить від тих стратегічних та обов'язкових завдань, що має підприємство.

Саме маркетингова стратегія фактично визначає ефективні маркетингові заходи, що є своєрідними завданнями (способи просування товару на відповідні ринки, товарна й цінова політика, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організація рекламних кампаній тощо), які спрямовані на забез-

печення реалізації загальної, конкурентних та інших функціональних стратегій підприємства.

Впровадження стратегії розпочинається з навчання її виконавців за допомогою спеціально розроблених навчальних програм, періодичних загальних зборів колективу тощо, тобто виконання функції комунікації в напрямі стратегічного бачення.

Враховуючи вибір стратегії маркетингу, відзначимо переваги підприємства за стратегічною спрямованістю таким чином:

– конкурентні переваги, які можуть мати місце в результаті створення унікального набору дій, властивостей, характеристик і, як наслідок, більш значимих цінностей для споживачів у одній і тій же сфері діяльності, що й пріоритетні конкуренти;

– конкурентні переваги, які з'являються в результаті свідомого вибору підприємством відмінних від пріоритетних конкурентів видів і сфер діяльності за рахунок пошуку нових потреб і шляхів їх задоволення; такі конкурентні переваги визнаються як прогресивні, оскільки, з одного боку, дають змогу підприємству економити на витратах, пов'язаних із конкурентними діями, а з іншого боку, сприяють досягненню істотних результатів.

Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дає змогу його керівництву підготуватися до змін умов господарювання, розробити необхідні напрями досягнення конкурентних переваг підприємства, такі як організація виробничої кооперації та науково-технічної співпраці відповідно до технологічного ланцюга виготовлення кінцевого продукту; забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції; створення нових механізмів інвестування для розширення та науково-технічного розвитку виробництва; досягнення узгодженості інтересів держави й власників підприємств під час використання ресурсів; створення на підприємствах внутрішнього ринку робочої сили, що забезпечить вирішення проблем професійної перепідготовки та зайнятості; підключення підприємств до глобальної мережі інформації та подолання труднощів науково-технічного розвитку виробництва, які виникають через надання права підприємству на комерційну таємницю.

Задля управління реалізацією маркетингової стратегії підприємства необхідно створити високоефективний механізм досягнення визначених цілей. Основні складові частини такого механізму мають охоплювати цілі підприємства, фактори та умови реалізації стратегії, всі елементи стратегічного рішення. Кожен з елементів враховує мінливість маркетингового середовища та поточний стан підприємств.

Будь-яка управлінська дія заснована на певних принципах, на яких вона буде базуватися, адже саме вони є не лише основою формування механізму управління реалізацією вибраної стратегії, але й базовими орієнтирами, яких необхідно дотримуватися підприємству для досягнення своїх цілей та виконання завдань.

Саме тому авторами запропоновано основні принципи маркетингової діяльності підприємства для забезпечення якісних змін. Отже, управління базується на плануванні та розробленні програм стратегічного характеру, що ставлять собі за мету стабілізацію діяльності та приріст темпів розвитку підприємства шляхом використання ефективних управлінських інструментів, узгодження постійних і послідовних інновацій, оперативного реагування на істотні зміни внутрішнього й зовнішнього середовища за найменших фінансових і матеріальних витрат з боку підприємства; реалізації моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, активізації стану постійного очікування сигналів про вплив негативних чинників і негайній реакції на ці сигнали задля раннього визначення загрози та запобігання їй; забезпеченні комплексного підходу до досягнення висунутих підприємством цілей за рахунок поєднання зусиль усіх його підрозділів; реалізацією управління діяльністю підприємства мають займатися компетентні фахівці відповідно до умов, що склались у поточному періоді; вжиття будь-якого заходу має бути суворо цілеспрямованою й забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності; формування управлінських рішень має здійснюватися на підставі оперативної та достовірної вихідної інформації; система менеджменту повинна забезпечувати прогнозування розвитку подій із заданим рівнем вірогідності; необхідне суворе ранжування пріоритетів вирішення виникаючих проблем з огляду на обмеженість ресурсів і часу як наслідків трансформаційних процесів в економіці; кінцева орієнтація має бути спрямована на подальший розвиток підприємства [5, с. 156].

З огляду на досвід провідних світових промислових підприємств-лідерів впровадження маркетингових принципів на підприємстві неодмінно має розпочинатися з перебудови більшості організаційних структур управління. Причиною такої організаційної перебудови є те, що маркетинг загалом – це

філософія діяльності всього колективу підприємства, яка розглядається як єдиний взаємопов'язаний організм, тому маркетингові функції не можуть бути справою одного підрозділу, ними повинні обмінюватися всі функціональні підрозділи. Тільки за такої взаємопов'язаної системи маркетингова діяльність підприємства дасть ефект. Все це необхідно врахувати, щоб не припуститися поширеною помилки, коли керівництво впевнене, що, створивши відділ маркетингу, воно стовідсотково може забезпечити ефективний розвиток підприємства. Останнього можна й не досягти, якщо не буде націленості на довгострокову перспективу та не буде підтримки всіх структурних підрозділів [6, с. 215].

**Висновки.** Проведений нами аналіз дає змогу виявити фактори й показники макро- та мікросередовища, що сприяють ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства (можливості) або, навпаки, перешкоджають йому (загрози). Результати проведеного аналізу передбачають формування банку даних для оцінювання макро- та мікросередовища й можливостей, які відкриваються перед підприємством. Врахування впливу факторів макро- та мікросередовища досягається застосуванням SWOT-аналізу як найпопулярнішого інструменту стратегічного управління.

Це дає змогу здійснювати систематичне спостереження за відповідністю результатів управління маркетинговою діяльністю підприємства визначеним цілям. Обґрунтовано, що покращення конкурентних переваг підприємства є можливим за умови впровадження маркетингової стратегії. Розроблення маркетингової стратегії є не лише основою формування механізму управління реалізацією вибраної стратегії, але й базовими орієнтирами, яких необхідно дотримуватися підприємству під час досягнення своїх цілей та виконання завдань. Доведено, що впровадження маркетингових принципів на підприємстві доцільно розпочинати з перебудови більшості організаційних структур управління.

#### Список літератури:

1. Ostrianina S., Khurdei V. Marketing research of the labour market with the use of the method of factor analysis. Prague, 2018. P. 311–318.
2. Горбунко Л. Анализ внутренней и внешней среды организации: компонентный подход. *Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика»*. 2008. № 7. С. 47–49.
3. Гузенко Г. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.
4. Лунин Е. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях (в условиях рыночной экономики). *Международные отношения*. 1993. 112 с.
5. Острянина С. Практична значущість принципів управління у формуванні механізму конкурентоспроможності підприємства. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації* : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18–19 квітня 2019 р. Полтава : ПУЕТ, 2019. С. 155–158.
6. Панков В. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика. *Научная думка*. 2003. 424 с.
7. Полторак В. Маркетингові дослідження : навчальний посібник Київ : ЦУЛ, 2003. 387 с.
8. Чеботар С., Шевчик М., Рябчик І. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Наш час, 2004. 240 с.

## References:

1. Ostryanina S. & Khurdei V. (2018). *Marketynhove doslidzhennya rynku pratsi z vykorystannyam metodu faktornoho analizu*. Prague [in Chekhiia].
2. Gorbunko L. (2008). Analiz vnutrennej I vneshnej sredi organizacit:komponentnij podhod. [Analysis of the internal and external environment of the organization: component approach]. *Sbornyk nauchnikh trudov SevKavHTU. Seryia "Ekonomyka"*, no. 7, pp. 47–49 [in Russian].
3. Huzenko H. (2017). Upravlinnia ta vdoskonalennia marketynhovoї diialnosti na pidpriemstvi. [Management and improvement of marketing activities at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 12, pp. 227–234 [in Ukrainian].
4. Lunin Ye. (1993). Marketing, menedzhment i tseoobrazovanie na predpriyatiyakh (v usloviyakh rynochnoy ekonomiki) [Marketing, management and pricing in enterprises (in a market economy)]. Moskva [in Russian].
5. Ostryanina S. (2019). Praktychna znachushchist pryntsyypiv upravlinnia u formuvanni mekhanizmu konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [The practical significance of management principles in the formation of the mechanism of enterprise competitiveness]. *Merezhnyi biznes: stanovlennia, problemy, innovatsii: materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, 18–19 kvitnia 2019 r. Poltava* : PUET [in Ukrainian].
6. Pankov V. (2003) Upravlenie Stoimost'ju naukoemnogo mashinostroitel'nogo predpriyatija:teoriya i praktika. [Managing the value of a knowledge-based engineering enterprise: theory and practice]. *Naukova dumka*, p. 424 [in Ukrainian].
7. Poltorak V. (2003) Marketynhovi doslidzhennia [Marketing researches]. Kyiv : TsUL [in Ukrainian].
8. Chebotar S., Shevchyk M., & Riabchyk I. (2004) Marketynh [Marketing]. Kyiv : Nash chas [in Ukrainian].

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩЕЙСЯ МАКРОСРЕДЫ

В статье авторы проводят теоретические исследования для определения содержания понятий «управление маркетингом», «маркетинговая деятельность», «управление маркетинговой деятельностью предприятия», что формирует цель, определяет направления и логику самосохранения предприятия как социально-экономической системы. Выделена классификация факторов, формирующих структуру маркетингового макро- и микросреды предприятия. Представлены взаимосвязь влияния изменения факторов на деятельность предприятия, которые дают возможность формировать банк данных с помощью SWOT-анализа и оценивать перспективы, которые открываются перед предприятием. Предложены разновидности конкурентных преимуществ по стратегической направленности, группировка их по управленческим направлениям для решения маркетинговых заданий. Обосновано, что улучшение конкурентных преимуществ предприятия является возможным при условии внедрения маркетинговой стратегии, маркетинговых принципов с целью перестройки организационной структуры управления.

**Ключевые слова:** управление маркетингом, маркетинговая деятельность, управление маркетинговой деятельностью предприятия, макро- и микросреда предприятия, SWOT-анализ, маркетинговая стратегия, конкурентные преимущества, принципы управления.

## MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF CONSTANTLY VARIABLE MACRO ENVIRONMENT

The article substantiates the prospects of properly organized marketing activities, which directly depends on the efficiency of the entire enterprise. The authors conducted theoretical research to determine the content of the concepts of “marketing management”, “marketing activities”, “management of marketing activities of the enterprise”. The purpose of marketing activities to ensure a permanent effect of activities in consumer markets in conditions of uncertainty of the external environment and fierce market competition; identified such areas as the formation of the marketing mix, management of the marketing department, internal marketing and the logic of self-preservation of the enterprise as a socio-economic system. The classification of factors that form the structure of the marketing macro- and micro-environment of the enterprise is highlighted. The relationship between the impacts of changing factors on the activities of the enterprise is presented, which provides an opportunity to form a data bank to assess the macro- and micro-environment and opportunities that open up to the enterprise through the use of SWOT-analysis. Varieties of competitive advantages by strategic direction are offered; grouping them by management areas to solve marketing problems. It is substantiated that the improvement of competitive advantages of the enterprise is possible under the condition of implementation of marketing strategy; marketing principles of management of marketing activity of the enterprise based on: planning and development of programs of strategic character; monitoring of the external and internal environment of the enterprise in order to identify the threat early and prevent it; an integrated approach to achieving the company's goals by combining the efforts of all its units; implementation of management of the enterprise by competent specialists in the current period; purposefulness of implementation of any measure to achieve a given level of efficiency; formation of management decisions on the basis of operative and reliable initial information; ensuring the forecasting of events with a given level of probability; ranking priorities to address emerging issues due to limited resources and time; focus on further development of the enterprise. It is proved that the implementation of marketing principles in the enterprise begins with the restructuring of the organizational structure of management.

**Key words:** marketing management, marketing activity, management of marketing activity of the enterprise, macro-, microenvironment of the enterprise, SWOT-analysis, marketing strategy, competitive advantages, principles of management.

**Партика І.В.**

старший викладач, аспірант кафедри економіки та менеджменту,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

**Partyka Iryna**

Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

## СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті запропоновано визначення поняття «розвиток персоналу» з урахуванням стратегічного аспекту. Визначено зовнішні та внутрішні фактори організації, які зумовлюють розвиток персоналу. З'ясовано основні цілі розвитку персоналу організації. Доведено тісний взаємозв'язок між стратегією розвитку організації та стратегією розвитку її персоналу. Обґрунтовано взаємозв'язок стратегії якості продукції (послуг) зі стратегією розвитку персоналу організації, стратегії інноваційного росту та розвитку організації зі стратегією розвитку персоналу організації, стратегії техніко-технологічного розвитку організації зі стратегією розвитку персоналу організації. Визначено елементи системи розвитку персоналу організації. Окреслено основні напрями вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах конкуренції.*

**Ключові слова:** розвиток персоналу, система розвитку персоналу, професійний розвиток персоналу, професійне навчання, стратегія розвитку персоналу, стратегія розвитку організації, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми.** Реалії розвитку економіки сигналізують про проблему нестачі кваліфікованих кадрів. Найвагомішою причиною такої ситуації є той факт, що більшість сучасних організацій не надає належної значущості комплексу заходів щодо розвитку свого персоналу. Натомість однією з важливих умов ефективного функціонування та розвитку організації є безперервний розвиток її персоналу.

Актуальність теми обумовлена тим, що розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів стратегічного управління персоналом, оскільки для досягнення поставлених цілей організації необхідні висококваліфіковані працівники, які гнучко здатні переорієнтовуватися на змінні фактори зовнішнього середовища та вирішення нових завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні й практичні аспекти проблеми розвитку персоналу організації досліджувала низка вітчизняних та зарубіжних учених, таких як В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносова, П.Е. Шлендер, В.А. Савченко, Р. Марра, Г. Шмідт, Т.В. Бучинська, І.В. Партика, Ф.І. Хміль, Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська, Ю.В. Кіндзерський, М.М. Якубовський, І.О. Галиця, С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась.

В.А. Савченко досліджував розвиток персоналу з позиції системного організованого процесу безперервного професійного навчання. Р. Марра і Г. Шмідт акцентували увагу на навчанні й підвищенні кваліфікації персоналу. Т.В. Бучинська доводила, що розвиток

персоналу повинен базуватись на гармонійному поєднанні особистісних, професійних, соціальних, моральних та інших якостей людини.

Багато досліджень науковців присвячено проблемам розвитку персоналу, проте слід зауважити, що багато питань з цієї проблеми ще не з'ясовані, перебувають на етапі становлення й вимагають подальшого вирішення та дослідження. Аналізуючи ці праці, доходимо висновку, що не існує чітко обґрунтованого визначення розвитку персоналу з урахуванням стратегічного аспекту, не проведено чіткого взаємозв'язку між стратегією розвитку організації та стратегією розвитку її персоналу, що обумовило проблематику нашого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження розвитку персоналу організації з огляду на стратегічний аспект, а також взаємозв'язку стратегії розвитку організації зі стратегією розвитку її персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність розвитку персоналу організації обумовлена швидкими та вагомими змінами на ринку праці сьогодні. Розвиток персоналу, на думку В.М. Гриньової, М.М. Новікової, М.М. Салун, О.М. Красносової [1, с. 190], – це вжиття заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростанню їх здатності робити значний внесок у розвиток організації.

П.Е. Шлендер розглядає розвиток людських ресурсів як систему заходів, спрямованих на підтримку



здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників [2, с. 126]. В.А. Савченко визначає розвиток персоналу як системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [3, с. 17].

Р. Марра і Г. Шмідт розвиток персоналу розглядають як навчання й підвищення кваліфікації персоналу [4], проте Т.В. Бучинська вважає, що не можна відокремлювати професійний розвиток працівника від особистісного, тому розвиток персоналу має базуватись на гармонійному поєднанні особистісних, професійних, соціальних, моральних та інших якостей людини [5, с. 145]. Вона трактує поняття «розвиток персоналу» як удосконалення, а також оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості [5, с. 145].

Ми, досліджуючи означену проблематику у своїй науковій праці [6, с. 76], під розвитком персоналу розуміли системно організований процес безперервного набуття та вдосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників.

Оскільки управління розвитком персоналу орієнтоване на цілі розвитку організації та враховує фактори зовнішнього середовища, то, на нашу думку, варто під час визначення поняття «розвиток персоналу» враховувати його стратегічне спрямування. Саме системний підхід до визначення сутності поняття «розвиток персоналу» більше враховує стратегічний аспект, ніж функціональний та процесійний. Цей підхід враховує необхідність пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища через розвиток конкурентних переваг як організації загалом, так і працівника зокрема.

Узагальнюючи різні погляди, вважаємо, що тлумачити поняття «розвиток персоналу» з урахуванням стратегічного його спрямування доцільно як цілеспрямований і систематичний процес підготовки кадрів щодо виконання організаційних та виробничих функцій, вирішення нових раніше невідомих завдань, прийняття неструктурованих управлінських рішень, обіймання нових посад і виконання нових обов'язків, кар'єрного росту, планування резерву керівників, підвищення конкурентоспроможності працівника та організації, ефективності її діяльності на довгостроковий період.

На розвиток персоналу впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори організації. До зовнішніх чинників розвитку персоналу організації можна віднести:

- ринкові фактори (кон'юнктура ринку товарів і послуг, кон'юнктура ринку праці, кон'юнктура ринку освітніх послуг);

- економічні фактори (глобалізація економіки, кредитно-грошова політика держави, податкове законодавство, рівень інфляції, рівень безробіття, рівень доходів населення);

- політико-правові фактори (політична ситуація в країні, проведення реформ, стабільність законодавства);

- розвиток науково-технічного прогресу (поява нових видів виробничого обладнання, впровадження нових технік і технологій у виробництво та управління);

- соціально-культурні фактори (розвиток системи освіти в країні, рівень освіти, політика держави у сфері освіти, демографічна ситуація).

Внутрішніми факторами організації, які зумовлюють розвиток персоналу, є:

- загально організаційні фактори (місія, мета, цілі, стратегія організації, організаційна структура, стадія життєвого циклу організації, зміна технології виробництва, характеристики персоналу організації);

- фактори організації (потреба в професійному навчанні персоналу, інвестиції в навчання, матеріально-технічна база, партнерські зв'язки з навчальними закладами);

- фактори процесу (напрями, методи, форми, структура навчання, зворотній зв'язок);

- підтримуючі фактори (формування системи управління професійним навчанням, можливість навчатися усім рівням працівників організації, мотивація до розвитку, зокрема підвищення заробітної плати, кар'єрного підвищення, залучення до процесу прийняття управлінських рішень).

Основними цілями розвитку персоналу організації є:

- підвищення потенціалу персоналу як фактору, який прямо впливає на зростання стратегічного потенціалу цілої організації;

- підвищення конкурентоспроможності організації;

- забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі;

- зниження плинності кадрів в організації;

- підвищення продуктивності праці та її ефективності.

Отже, в сучасних умовах висококваліфікований персонал організації розглядається як стратегічна конкурентна перевага.

Формування й розроблення вимог до персоналу є обов'язковою умовою формування стратегії розвитку персоналу організації. Так, Ф.І. Хміль врахував стратегічний аспект і зазначив, що розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [7, с. 325].

Стратегія розвитку організації окреслює основні напрями розвитку персоналу, розраховані на довгострокову перспективу. Стратегія розвитку персоналу організації враховує стратегічні цілі та орієнтири діяльності організації. Існує тісний взаємозв'язок між стратегією розвитку організації та стратегією розвитку її персоналу, адже зміни у стратегічному управлінні розвитком організації ведуть до змін стратегії розвитку її персоналу, і навпаки, кількісні та якісні зміни в структурі персоналу ведуть за собою обов'язкові зміни в стратегічному плануванні розвитку організації. Такий взаємозв'язок можна представити схематично (рис. 1).

Зупинимось більш детально на взаємозв'язку конкретних стратегій організації та розвитку її персоналу.

1) Стратегія забезпечення максимально високої якості продукції, яка випускається, чи послуг, які надаються організацією, передбачає з позиції стратегії розвитку персоналу організації володіння працівниками фірми максимально високим професійним рівнем та компетентностями, які б давали змогу максимально підвищувати якість продукції чи послуг (рис. 2).

Стратегія інноваційного росту та розвитку організації передбачає з позиції стратегії розвитку персоналу організації максимальну гнучкість працівників, готовність до роботи з новими технологіями й видами техніки та широку професійну ерудицію (рис. 3).

2) Стратегія техніко-технологічного розвитку організації передбачає з позиції стратегії розвитку персоналу організації ініціативність, творчість та активну участь працівників у науково-дослідних роботах (рис. 4).



Рис. 2. Взаємозв'язок стратегії якості продукції (послуг) зі стратегією розвитку персоналу організації

Джерело: розроблено автором

Таким чином, інноваційна, техніко-технологічна стратегії та стратегія якості продукції визначають сукупність вимог до персоналу організації, а сама стратегія розвитку персоналу організації полягає у забезпеченні конкурентних переваг організації через підвищення професійного рівня персоналу, його конкурентоспроможності, тобто безперервний розвиток на перспективу.

Сформувавши стратегію розвитку персоналу, маємо розробити механізм системи управління розвитком

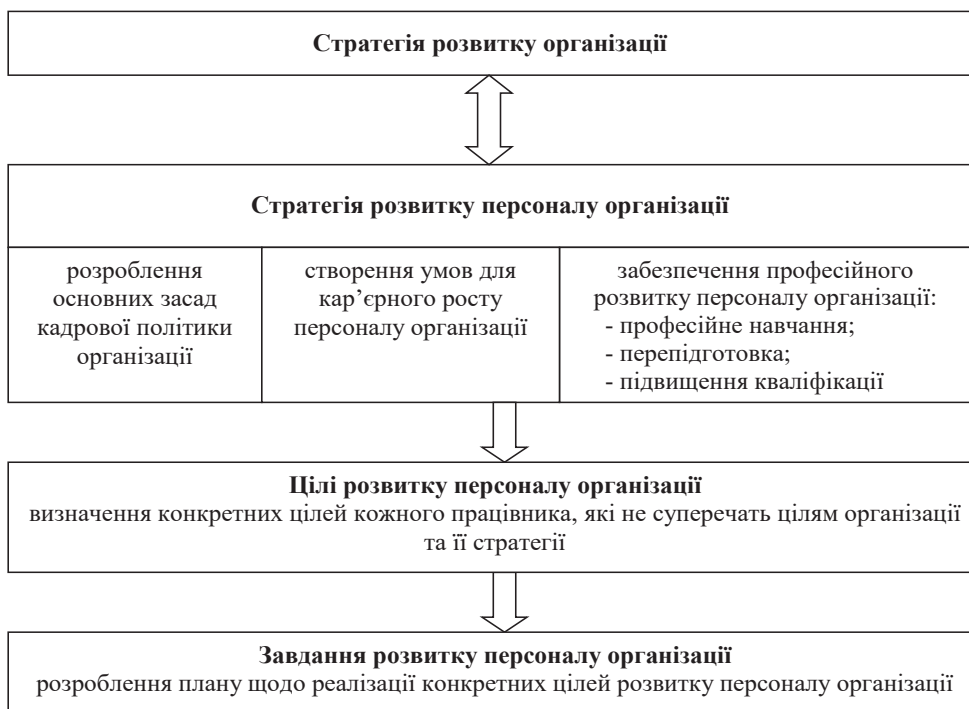


Рис. 1. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу організації та стратегії розвитку організації

Джерело: розроблено автором



**Рис. 3. Взаємозв'язок стратегії інноваційного росту та розвитку організації зі стратегією розвитку персоналу організації**

*Джерело: розроблено автором*



**Рис. 4. Взаємозв'язок стратегії техніко-технологічного розвитку організації зі стратегією розвитку персоналу організації**

*Джерело: розроблено автором*

персоналу організації. Під системою розвитку персоналу Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татарська розуміють «сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою» [8, с. 24].

Система розвитку персоналу організації, як правило, складається з таких елементів, як професійна підготовка персоналу, ротація, кар'єрне планування персоналу, делегування повноважень, перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації кадрів організації.

Система управління розвитком персоналу включає інформаційне, технічне, методичне та організаційне забезпечення, що дає можливість реалізувати розроблену стратегію розвитку персоналу організації.

Низка науковців, таких як Ю.В. Кіндзерський, М.М. Якубовський, І.О. Галиця, С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Бучинська, виділяють основні напрями вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах конкуренції [5; 9; 10], а саме підвищення освітнього рівня персоналу; постійне оновлення знань задля ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади й діловими якостями персоналу; стимулювання професійного зростання працівників; забезпечення підвищення кваліфікації працівників; заохочення персоналу до створення й розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства; формування системи безперервної професійної освіти та підготовки кадрів, включаючи

навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва; застосування інноваційних форм та методів організації навчання; створення умов для кар'єрного росту працівників; заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками в межах підприємства без допускання виникнення конфліктів; забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення; проведення вертикальної і горизонтальної ротації персоналу.

**Висновки.** Ефективне функціонування сучасної організації визначається перш за все рівнем розвитку її персоналу. Розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів стратегічного управління персоналом.

Поняття «розвиток персоналу» має стратегічне спрямування, оскільки управління розвитком персоналу орієнтоване на цілі розвитку організації та враховує фактори зовнішнього середовища.

Розвиток персоналу організації зумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами організації.

Існує взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу організації та стратегії розвитку організації. Інноваційна, техніко-технологічна стратегія та стратегія якості продукції визначають вимоги до персоналу організації, а сама стратегія розвитку персоналу організації полягає у забезпеченні конкурентних переваг організації через підвищення професійного рівня персоналу, його конкурентоспроможності.

Розроблену стратегію розвитку персоналу організації дає можливість реалізувати система управління розвитком персоналу, яка включає інформаційне, технічне, методичне та організаційне забезпечення.

#### Список літератури:

1. Гриньова В.М., Новікова М.М, Салун М.М., Красноносова О.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2004. 428 с.
2. Шлендер П.Э. и др. Управление персоналом. Москва : ЮНИТИДАНА, 2005. 320 с.
3. Савченко В.А. Управление развитием персонала : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. Москва : МГУ, 1997. 480 с.
5. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 7. Ч. 2. С. 144–146.
6. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 74–76. URL: [http://ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/180.pdf](http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf).
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
8. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
9. Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку. Київ : НАН України ; Інститут економіки та прогнозування, 2009. 928 с.
10. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

#### References:

1. Ghrynjova V.M., Novikova M.M., Salun M.M., Krasnonosova O.M. (2004) Administratyvne upravlinnja trudovym potencialom [Administrative management of labor potential]. Kharkiv : KhNEU (in Ukrainian).
2. Shlender P.E. (2005) Upravlenie personalom [Personnel Management]. Moscow : YuNITIDANA (in Russian).
3. Savchenko V.A. (2002) Upravlinnja rozvytkom personalu [Personnel Management]. Kiev : KNEU (in Ukrainian).
4. Marra R., Shmidt G. (1997) Upravlenie personalom v usloviyakh sotsial'noy rynochnoy ekonomiki [Human resources management in a social market economy]. Moscow : MGU (in Russian).
5. Buchynsjka T.V. (2014) Rozvytok personalu jak osnovnyj chynnyk pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Personnel development as the main factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyj visnyk. Serija "Ekonomichni nauky"*, vol. 7, no. 2, pp. 144–146.
6. Partyka I.V. (2014) Teoretychni aspekty rozvytku personalu ta jogho rolj u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pracivnykiv ta pidpryjemstva [Theoretical aspects of staff development and its role in ensuring the competitiveness of employees and enterprises]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu*, vol. 8, no. 4, pp. 74–76.
7. Khmilj F.I. (2006) Upravlinnja personalom [Personnel management]. Kiev : Akademvydav (in Ukrainian).
8. Zbrycz'ka T.P., Savchenko G.O., Tatarevs'ka M.S. (2013) *Upravlinnja rozvytkom personalu* [Personnel development management]. Odessa : Atlant (in Ukrainian).
9. Kindzerskyj Ju.V., Jakubovs'kyj M.M., Ghalycja I.O. (2009) Potencial nacional'noji promyslovosti: cili ta mekhanizmy efektyvnogho rozvytku [The potential of national industry: goals and mechanisms for effective development]. Kiev : NAN Ukrainy ; In-t ekon. ta proghnozuv (in Ukrainian).
10. Klymenko S.M., Dubrova O.S., Barabasj D.O., Omeljjanenko T.V., Vakulenko A.V. (2006) Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva [Enterprise competitiveness management]. Kiev : KNEU (in Ukrainian).

## СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье предложено определение понятия «развитие персонала» с учетом стратегического аспекта. Определены внешние и внутренние факторы организации, которые обуславливают развитие персонала. Выявлены основные цели развития персонала организации. Доказана тесная взаимосвязь между стратегией развития организации и стратегией развития ее персонала. Обоснована взаимосвязь стратегии качества продукции (услуг) со стратегией развития персонала организации, стратегии инновационного роста и развития организации со стратегией развития персонала организации, стратегии технико-технологического развития организации со стратегией развития персонала организации. Определены элементы системы развития персонала организации. Обозначены основные направления совершенствования системы развития персонала в условиях конкуренции.*

**Ключевые слова:** развитие персонала, система развития персонала, профессиональное развитие персонала, профессиональное обучение, стратегия развития персонала, стратегия развития организации, конкурентоспособность.



## STRATEGICALLY ORIENTED ORGANIZATION PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT

*Different approaches to the definition of "staff development" were analyzed in the article. The definition of "staff development" taking into account the strategic aspect was proposed in the article. External and internal factors of the organization were identified in the article. They determine the development of staff. Market, economic, political and legal, socio-cultural factors, the development of scientific and technological progress were attributed to external factors of the organization. General organizational factors, factors of organization and process, supporting factors are among the internal factors of the organization. The main goals of the organization's staff development were clarified in the article. The main goals of personnel development of the organization are: increasing the capacity of staff, increasing the competitiveness of the organization, ensuring the survival of the organization in the long run, reducing staff turnover in the organization, increasing productivity and efficiency. The close relationship between the organization's development strategy and its staff development strategy was proved in the article. The development strategy of the organization determines the main directions of staff development; they are designed for the long term. The strategy of personnel development of the organization in turn takes into accounts the strategic goals and guidelines of the organization. The relationship of the strategy of quality of products (services) with the strategy of personnel development of the organization was justified, the relationship of the strategy of innovative growth and development of the organization with the strategy of personnel development of the organization was justified, the relationship between the strategy of technical and technological development of the organization with the strategy of personnel development of the organization was substantiated in the study. Elements of the personnel development system of the organization were defined and the main directions of improving the system of personnel development in a competitive environment were outlined in the article.*

**Key words:** staff development, personnel development system, professional development of staff, professional education, staff development strategy, organization development strategy, competitiveness.

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-31>

УДК 339.13

### **Самойлик Ю.В.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Полтавська державна аграрна академія

### **Samoilyk Iuliia**

Poltava State Agrarian Academy

## СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*У статті набули подальшого розвитку рекомендації щодо управління асортиментом диверсифікованого підприємства. Проведено діагностику показників, що характеризують стан ринку пива. Виявлено лідерів ринку, тенденції та перспективи його розвитку. Визначено місце виробників крафтового пива на ринку пивної промисловості. Обґрунтовано роль інновацій у системі менеджменту диверсифікованого підприємства. Удосконалено метод ABC-XYZ-аналізу і розповсюджено його застосування в системі інноваційного менеджменту диверсифікованого підприємства пивної промисловості. Розроблено рекомендації щодо впровадження стратегій у розрізі напрямів діяльності та видів продукції залежно від їхніх позицій у матриці ABC-XYZ-аналізу. Обґрунтовано, що диверсифікація сприяє розподілу ризиків та отриманню додаткових прибутків за рахунок освоєння нових ринків.*

**Ключові слова:** стратегія, диверсифікація, ринок пива, система менеджменту, інновації, управління асортиментом, ABC-XYZ-аналіз, підприємство.

**Постановка проблеми.** Динамічний характер розвитку ринкових відносин зумовлює необхідність переосмислення класичних підходів до управління

суб'єктами господарювання. Інновації стають базисом для стратегічного менеджменту та побудови дерева цілей для підприємства з активною ринковою пози-

цією. Управлінські рішення інноваційного характеру мають забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому періоді, при цьому вони ґрунтуються на значному залученні інтелектуального потенціалу, додаткових матеріальних ресурсів, інформаційних технологій, кваліфікованих кадрів, надійних партнерів та навиків стратегічного інноваційного управління.

На сьогодишньому етапі розвитку економіки України інноваційна діяльність лише починає набувати популярності. Лише прогресивні підприємства розробляють стратегії впровадження інновацій у різні сфери діяльності. Особливо актуальним дане питання є для підприємств продуктової групи, які випускають не один вид продукції, тобто є диверсифікованими. До таких суб'єктів господарювання належать пивоварні підприємства, звичайно, виняток становлять крафтові невеликі пивоварні компанії, однак обсяг виробництва у цих компаніях становить нині лише близько 1%. Дані підприємства потребують специфічних методів управління, оскільки їхня виробнича діяльність є менш гнучкою через складності технологічного процесу. Тому своєчасне впровадження інновацій у різні сфери менеджменту сприятиме плавному переходу підприємств на новий рівень розвитку без необхідності прийняття антикризових рішень у короткий проміжок часу. Оскільки пивоварні підприємства насамперед формують свої конкурентні переваги за рахунок удосконалення продукту, то доцільно звернути увагу на впровадження інновацій у систему управління асортиментом. Таким чином, обґрунтування стратегічних рішень щодо впровадження інновацій у систему управління диверсифікованим підприємством набуває нових значень у сучасних економічних умовах, що й визначає актуальність проведення наукових досліджень у цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування стратегії інноваційного розвитку привертають увагу низки науковців. Класиками теорії інновацій можна вважати Й. Шумпетера, Д. Кондратьєва, М. Портера, П. Друкера, К. Найта, Ф. Хаєка. Їх праці є базовими для розроблення сучасних концепцій стратегічного інноваційного розвитку. Цікавими є дослідження таких науковців, як А.М. Безус, Д.С. Бутенко, О.І. Ковтун, Р.В. Короленко, В.В. Луцяк, А.В. Попеляр, М.Г. Чуйок та ін.

А.М. Безус і М.Г. Чуйок зазначають, що «підприємство, яке навіть не має абсолютних переваг, за рахунок інноваційного розвитку може отримати переваги, які оцінить споживач, що забезпечить вигреш у конкурентній боротьбі у формі збільшення обсягу продажу як у натуральному, так і вартісному вимірах. Таким чином, інноваційна діяльність є одним з основних джерел отримання конкурентних переваг» [1]. Ми цілком погоджуємося з точкою зору науковців і вважаємо, що інноваційна діяльність є одним із домінуючих чинників формування конкурентоспроможності підприємства у довготерміновому періоді в умовах глобалізації економіки.

Ця теза підкреслюється в дослідженнях О.І. Ковтун, де також визначається важливість розроблення ефективної стратегії впровадження інновацій: «Стратегія визначає логіку бізнес-розвитку підприємства з метою забезпечення його довготривалої конкурентоспроможності та прибутковості в мінливому ринковому середовищі; вона повинна являти собою інноваційну бізнес-модель, яку вибиратиме підприємство до всіх своїх видів бізнес-діяльності для забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості на основі інновацій у всіх ланках формування споживної вартості як окремо кожного продукту, так і сукупного бізнесу» [2, с. 45].

Особливості стратегії впровадження інновацій у діяльність та менеджмент виробничих підприємств розглядаються в працях В.В. Луцяк та А.В. Попеляр, які стверджують, що «виробничі підприємства прийшли до розуміння необхідності здійснення інноваційної діяльності; впровадження інновацій усе більше розглядається ними як єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності, підтримки високих темпів розвитку і рівня прибутковості» [3, с. 19]. Отже, більшість авторів вважає інновації невід'ємним складником діяльності підприємств. Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених даним питанням, у сучасних економічних умовах стратегія впровадження інновацій потребує нових підходів, що викликає необхідність проведення додаткових досліджень у цьому напрямі.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є діагностика показників розвитку ринку пива, обґрунтування інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованого підприємства пивної промисловості, розроблення рекомендацій щодо впровадження стратегій у розрізі асортиментних позицій диверсифікованого підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія розвитку підприємства є унікальною розробкою для кожного суб'єкта господарювання, тому формування певних узагальнених рекомендацій, які будуть дієвими для всіх без винятку, є практично неможливим. Однак формування основних стратегічних векторів впровадження інновацій для типових підприємств є доцільним. Дані рекомендації можуть стати основними базисними векторами стратегічного інноваційного розвитку для кожного суб'єкта господарювання, при цьому мають бути доповнені елементами стратегічного декомпонування.

Значні складності має формування стратегії диверсифікованого підприємства, тобто такого, на базі якого розвиваються пов'язані або непов'язані напрями діяльності [10]. Найбільш складним є процес управління конгломеративним підприємством, тобто об'єднанням уже диверсифікованих підприємств. Конгломерат – це одна з форм об'єднання, яка постійно перебуває під увагою Антимонопольного комітету. Такі підприємства не є типовими для ринкової економіки і в країнах із розвинутою її формою становлять близько 1%. Якщо розглядати диверси-

фіковані підприємства, то більш характерними для сучасного економічного світу є середні підприємства, які працюють у споріднених галузях. Найбільше таких підприємств функціонує у продовольчій сфері, зокрема у пивоварній промисловості.

Експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного з умістом спирту до 0,5 об. %) свідчить, що за 12 місяців 2019 р. виробництво пива становило 180,2 млн дал, або 99,6% до аналогічного періоду 2018 р., та виробництво солоду – 339 041 т, що становить 99,3% до аналогічного періоду 2018 р. [5]. У 2019 р. індекс виробництва пива коливався близько нульової позначки, при цьому спостерігалось зростання рентабельності продажів. У першому кварталі 2019 р. спостерігається суттєве зростання обсягів виробництва пива. Але ці показники є набагато нижчими, ніж за аналогічний період 2018 р. (літній сезон 2018 р. характеризувався теплою погодою і чемпіонатом світу з футболу, що сприяло зростанню попиту на пиво). У 2019 р. порівняно з 2017 р. обсяги виробництва пива суттєво зросли (рис. 1).

За підсумками сезону значно поліпшила свої позиції «САН ІнБев Україна». ТМ «Оболонь» зберегла колишні обсяги і нині домінує на ринку пива [8]. Експертні дослідження свідчать, що лідерами серед виробників пива є компанії «САН ІнБев Україна», «Карлсберг Україна», «Перша Приватна Броварня» і «Оболонь». У 2018 р. галузь пивоваріння сплатила до держбюджету України 4,7 млрд грн податку. До ТОП-100 найбільших платників податків за 2018 р. увійшли п'ять ключових підприємств алкогольної галузі: «Карлсберг Україна» (2,93 млрд грн); «Національна горілчана компанія» (2,03 млрд грн); «САН ІнБев Україна» (1,6 млрд грн); «УДК» (1,53 млрд грн); «Оболонь» (1,25 млрд грн) [4]. Окрім класичного пива, що виготовляється на великих та середніх заводах, в Україні та світі збільшується виробництво крафтового напою. Також набуває поширення тренд на споживання

«живого» пива, виробленого на регіональних заводах і крафтових пивоварнях.

В Україні частка крафтового пива в усьому ринку пива становить близько 1%. Мода на вживання пива, звареного в маленьких броварнях, прийшла в країну зі США, де нині воно займає близько 25% ринку. За 2018 р. великі крафт-броварні і більш малі виробники загалом виготовили близько 17 млн л пива. На рівень розвитку пивного ринку вплинула хвиля кризи, що зменшила купівельну спроможність населення. Найбільшого спаду українські пивовари зазнали в 2015 р. (19,6%). У наступних роках ситуація почала поступово покращуватися. У 2016 р. темп падіння ринку пивоваріння становив 7,4%, а вже в наступному 2017 р. – лише 1,3%. При цьому рівень споживання крафтового пива продемонстрував зростання [9].

Щодо цінової ситуації на ринку пива, то спостерігається підвищення цін на даний напій. У 2018 р. літрова пляшка українського світлого пива подорожчала на 9% (або на 1,2 грн) – до 15–19 грн, а з екзотичними або фруктовими добавками – до 29 грн, темного пива – з 30 до 35 грн. Зростання ціни було зумовлено подорожчанням сировини – на 11% у середньому за рік і склотари – більше ніж на 40%. Попри це, пиво лишається найдешевшим алкоголем, що відіграє роль у статистиці споживання різних видів алкогольних напоїв українцями. Унаслідок низької купівельної спроможності міцний алкоголь для українців – занадто дороге задоволення, тому набагато доступніше купувати літрову пляшку пива ціною близько 19 грн [4].

Типовим класичним підприємством пивоварної промисловості України, яка має стратегію спорідненої диверсифікації, можна вважати ПрАТ «Полтавпиво», історія якого починається з 1965 р. У радянський період пивзавод був частиною Полтавського об'єднання «Укрхарчпром». До середини 80-х років підприємство спеціалізувалося тільки на випуску пляшкового і розливного пива. У 1985 р. був побудований цех із

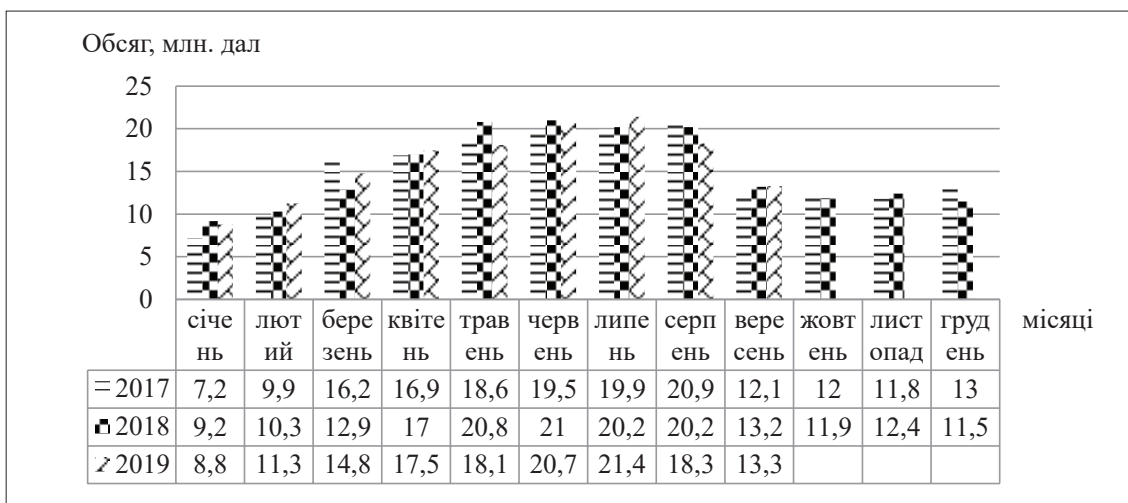


Рис. 1. Обсяги виробництва пива в Україні, 2017–2019 рр. (млн дал)

Джерело: узагальнено автором за [8]

розливу безалкогольних газованих напоїв. В Україні з 1998 р. почалася співпраця з німецькими технологіями компанії Kalteneberg. У кінці 1990-х років була введена в дію автоматична лінія з розливу в КЕГ-тару потужністю 50 КЕГ на годину. Перші чотири циліндро-конічних комбі-танка в Україні були запущені в 1999 р. саме на полтавському заводі. У 2003 р. завершено та запущено варильний цех фірми Hurrmann AG із повною комп'ютеризацією процесу варіння сула. З 2011 р. на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» продовжується повна реорганізація структур, модернізація виробництва, просування та впровадження нових методик і стратегій розвитку в цілому [6]. Нині основні стратегії товарної політики підприємства спрямовані на об'єднання всіх сортів пива і напоїв під одним брендом «Полтава».

Таким чином, управління асортиментом є одним із головних напрямів стратегічного менеджменту підприємства, що забезпечує достатній рівень конкурентоспроможності та популярність бренду компанії на локальному ринку. Управління асортиментом підприємства пивної промисловості включає: визначення оптимальної кількості видів та типів товарної продукції з урахуванням попиту на ринку, обґрунтування доповнення пивної продукції безалкогольною; формування необхідних обсягів виробництва продукції в розрізі видів та типів; визначення оптимальної кількості номенклатурних позицій, ширини та глибини асортименту; прогнозування показників асортиментної політики з урахуванням впливу ендогенних та екзогенних чинників; упровадження інновацій на різних етапах формування товарної політики; удосконалення рецептури та технологічного процесу; розроблення нових смаків; упровадження CRM-систем та інших автоматизованих програмних продуктів для оптимізації стратегій та методів взаємодії зі споживачами; обґрунтування асортименту продукції в межах усіх сегментів ринку, які об'єднує підприємство, та в розрізі каналів реалізації; забезпечення якості, безпечності та екологічності продукції.

Важливим напрямом системи управління асортиментом диверсифікованого продуктового підприємства, до яких належать суб'єкти господарювання пивної промисловості, є визначення оптимальних розмірів виробництва продукції, враховуючи її популярність серед споживачів, коротких строків реалізації продукції, визначення оптимальних розмірів запасів готової продукції та сировини, необхідної для її виробництва. Для врахування зазначених напрямів системи управління асортиментом диверсифікованого підприємства доцільним є застосування елементів ABC-XYZ-аналізу. Цей метод прийнято використовувати в логістиці для оцінювання залишків певних видів продукції, при цьому враховується варіація попиту на них. Даний метод можна модифікувати, що дасть змогу проранжувати групи видів продукції підприємства, на основі чого проаналізувати залишки готової продукції на його складах, а замість показника варіації попиту оцінити питому вагу залишку в загальній сумі товарообігу підприємства. Як приклад застосування даної методики

вибрано показники ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Найбільші обсяги продажу продукції підприємства припадають на літні місяці, оскільки саме у цей період підвищується попит на пиво та безалкогольні напої, тому в цей період особливо важливо обґрунтувати оптимальні обсяги виробництва продукції, щоб забезпечити повністю потреби споживачів та не створити значні залишки продукції (табл. 1).

Досліджувані групи продукції підприємства були присвоєні такі значення: група А – об'єкти, сума часток із накопичувальним підсумком становить перші 50% від загальної суми вартостей залишків пивної продукції та безалкогольних виробів підприємства; група В – об'єкти, сума часток із накопичувальним підсумком яких становить від 50% до 80% від загальної вартості залишків; група С – об'єкти, сума часток із накопичувальним підсумком яких становить від 80% до 100% від загальної вартості залишків. За результатами розрахунку виявлено, що найбільшу питому вагу в структурі залишків продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (45,3% – 278,7 тис дал) посідають види продукції під номерами 13 (Лимонадний Джо), 1 (Диканські вечори), 6 (Rigas), 7 (Полтавське класік), 18 (ЛимонадоВо «Лимонад»), 2 (Жигулівське), питома вага яких у загальній кількості магазинів 26,1% – група А (табл. 2).

До групи В (продукція із середнім рівнем залишків продукції – 198,6 дал, або 32,2% від загальних залишків) належить шість груп продукції (26,1%). Решта груп продукції (11 груп, або 47,8%) знаходиться в групі С, яка характеризується незначною часткою залишків за групами продукції.

ABC-XYZ-аналіз оснований на концепції критерію Парето. Концепція ефективності конкурентної ринкової системи базується на понятті «ефективність за Парето». Ефективність за Парето (Парето-оптимум) означає, що ресурси розподілені оптимально, якщо ніхто не може поліпшити свого становища, не погіршуючи становища іншого.

Основним критерієм ефективності за Парето є наявність або відсутність розтрати ресурсів. Парето-оптимальними є розподіли, за яких будь-які подальші вигідні зміни неможливі.

Окрім визначення питомої ваги запасів по кожній групі продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», у загальних залишках продукції на наступний місяць доцільно проаналізувати частки залишків від середньомісячного товарообігу підприємства. Для цього проведений XYZ-аналіз. У результаті аналізу виявлено, що найбільшу питому вагу у товарній продукції (36,1%) займають залишки продукції під номерами 15, 22, 20, 7, 16, 10, питома вага яких у загальній кількості видів продукції становить 26,1%. Середню частку залишків у товарній продукції (23,1%) мають сім видів продукції (30,4%). Решта видів продукції (43,5%) належать до групи Z з незначною часткою залишків – 9,9% (табл. 3).

Об'єднані результати розрахунків можна представити у вигляді матриці ABC-XYZ, яка дає змогу визначити позиції груп продукції за показниками



Таблиця 1

## Показники обсягів реалізації та залишків продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2019 р.

Види продукції	Обсяг реалізації, тис дал				Середньо-місячні залишки продукції		Питома вага залишку в товарній продукції, %
	червень	липень	серпень	у середньому за 3 місяці	обсяг,	структура,	
					тис дал	%	
1. Диканські вечори	394,0	409,1	435,5	412,9	51,4	8,3	12,4
2. Жигулівське	234,1	243,1	258,8	245,3	41,4	6,7	16,9
3. Бочкове	613,3	636,8	677,9	642,7	18,4	3,0	2,9
4. Ячмінний колос	303,5	315,2	335,5	318,1	39,7	6,4	12,5
5. Ай-Нікола	210,3	218,4	232,5	220,4	47,4	7,7	21,5
6. Rigas	462,8	480,5	511,5	484,9	41,6	6,8	8,6
7. Полтавське класік	22,1	23,0	24,5	23,2	8,4	1,4	36,2
8. Нефільтроване солодове	159,6	165,7	176,4	167,3	21,4	3,5	12,8
9. Діжка розливного	75,0	77,9	82,9	78,6	18,3	3,0	23,3
10. Діжка свіжого	89,0	92,4	98,3	93,2	27,4	4,4	29,4
11. Квас хлібний «Полтавський хлібний»	378,3	392,7	418,1	396,3	24,6	4,0	6,2
12. Тьотя Груша	161,4	167,6	178,4	169,1	37,8	6,1	22,4
13. Лимонадний Джо	243,1	252,4	268,7	254,7	55,4	9,0	21,8
14. Мохіто	65,5	68,1	72,4	68,7	15,4	2,5	22,4
15. Тархун	34,3	35,7	38,0	36,0	19,7	3,2	54,8
16. Полтава Буратіно	53,7	55,8	59,4	56,3	19,1	3,1	33,9
17. Екстра-Сітро	29,4	30,5	32,5	30,8	8,4	1,4	27,3
18. ЛимонадоВо «Лимонад»	402,5	417,9	444,8	421,7	41,5	6,7	9,8
19. ЛимонадоВо «Тархун»	114,2	118,6	126,2	119,7	31,2	5,1	26,1
20. ЛимонадоВо «Вишня»	99,0	102,8	109,4	103,7	37,9	6,2	36,5
21. ЛимонадоВо «Апельсин»	1,8	1,8	2,0	1,9	0,5	0,1	26,8
22. Озонована вода	17,6	18,3	19,5	18,5	7,1	1,2	38,4
23. Інші види продукції	25,2	26,2	27,9	26,4	1,8	0,3	6,8
Всього	3170,9	3210,3	3258,5	3213,2	615,8	100,0	19,2

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Таблиця 2

## Результати ABC-аналізу залишків продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2019 р.

Група	Середньомісячні залишки		Кількість груп продукції	
	дал	структура, %	кількість, од.	структура, %
A	278,7	45,3	6	26,1
B	198,6	32,2	6	26,1
C	138,5	22,5	11	47,8
Всього	615,8	100,0	23	100,0

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3

## Результати XYZ-аналізу залишків продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2019 р.

Група	Середньомісячні залишки		Питома вага залишків продукції у товарній продукції, %	Групи продукції	
	обсяг, дал	структура, %		кількість, од.	структура, %
X	119,6	19,4	36,1	6	26,1
Y	167,0	27,1	23,1	7	30,4
Z	329,2	53,5	9,9	10	43,5
Всього	615,8	100,0	x	23	100,0

Джерело: розраховано автором

ефективності управління асортиментом продукції на основі аналізу питомої ваги залишків видів продукції в загальній сумі залишків та відносно товарообігу в розрізі номенклатурних позицій (табл. 4).

Відповідно до даних матриці ABC-XYZ, можна визначити основні напрями стратегічного управління асортиментом по кожній групі продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Найбільш привабливу

Матриця ABC-XYZ-аналізу залишків продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2019 р.

	ГРУПА X	ГРУПА Y	ГРУПА Z
ГРУПА А	-	13	1, 5, 6, 18, 2
ГРУПА В	20, 10	12, 19	4, 11
ГРУПА С	15, 16, 7, 22, 21	9, 14, 17	8, 3, 23

Джерело: розраховано автором

позицію (квадрат CZ) у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» займають групи продукції: № 8 (нефільтроване солодове пиво), № 3 (бочкове) та № 23 (інші види продукції).

Частка залишків по цих групах продукції є найменшою як у товарній продукції, так і в загальній вартості залишків продукції підприємства. Першочергової уваги заслуговують групи продукції № 20 (ЛимонадВо «Вишня») та № 10 (Діжка свіжого), положення яких є найменш вигідним (квадрат ВХ). За рівнем товарообігу ці групи продукції займають відповідно 13-е та 14-е місця.

Отже, для пива «Бочкове» та «Нефільтроване солодове» доцільним є поєднання двох основних стратегій:

1) посилення позиції на ринку, за якої підприємство має спрямувати всі наявні ресурси на існуючий ринок для завоювання найкращих позицій та сильних конкурентних переваг. Для реалізації цієї стратегії потрібна ефективна маркетингова кампанія. Дана стратегія може бути поєднана зі стратегією горизонтальної інтеграції, яка полягає у встановленні контролю над конкурентами;

2) стратегія розвитку ринку – полягає у пошуку нових ринків для вже виробленого продукту. Продукція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» переважно продається на локальному ринку. Ураховуючи потенціал підприємства, доцільним є вихід на ринок інших регіонів насамперед із продукцією, яка займає найкращу позицію – пиво «Бочкове» та «Нефільтроване».

Оскільки першочергової уваги заслуговують групи продукції № 20 (ЛимонадВо «Вишня») та № 10 (Діжка свіжого), то для даних видів продукції доцільною є конкурентна стратегія розвитку продукту, яка передбачає концентрування зусиль на розвитку існуючого продукту (підвищення його якості, диференціація або модифікація продукту).

Для інших асортиментних позицій ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільною є стратегія обмеженого зростання, яка передбачає прогнозування на наступний період незначного перевищення досягнутих поточних результатів, при цьому заплановані показники можуть бути скориговані залежно від змін на конкурентному ринку. Якщо даний вид продукції забезпечує підприємству стабільні прибутки й є достатньо конкурентоспроможним, то доцільно дотримуватися раніше розробленої та впровадженої стратегії, орієнтація на існуючу стратегію у цьому разі є найменш ризикованим напрямом розвитку, інвестиції, отримані від продажу цієї продукції,

можуть бути використані для розвитку інших продуктів та ринків, тобто може бути застосований елемент стратегії «дійних корів».

У цілому варто зазначити, що для типових підприємств пивної промисловості доцільне постійне оновлення асортименту шляхом його доповнення спорідненими групами товарів (різні сорти пива та безалкогольної продукції), а також упровадження абсолютно нової продукції, яка не пов'язана з основним напрямом підприємницької діяльності, наприклад мінеральної води або фруктового пива, що забезпечить розподіл ризиків та проникнення на нові ринки.

**Висновки.** Ринок пива в Україні перебуває на етапі зростання. У період кризи 2015 р. відбулося суттєве падіння обсягів виробництва та продажу пива, а також доходів галузі, однак наприкінці 2019 р. пивна промисловість продемонструвала майже повне відновлення після кризи. Разом із тим початок 2020 р. характеризується всесвітньою пандемією та економічною кризою, тому перше півріччя 2020 р. для пивної промисловості, як і для більшості галузей економіки, виявилось доволі несприятливим.

Основними перспективними напрямками розвитку пивного сегменту ринку після кризового періоду є оптимізація асортименту пивної продукції, розроблення нової стратегії збуту з диверсифікацією каналів реалізації, удосконалення рецептури приготування напою, виведення на ринок нових видів продукції, формування конкурентних переваг порівняно зі світовими виробниками.

Основою стратегії розвитку підприємств пивної промисловості має стати інноваційний підхід до управління в усіх функціональних сферах. У системі управління асортиментом диверсифікованого підприємства, крім випуску нових продуктів, інноваційні стратегії мають проявлятися й у методах управління асортиментом. Доцільним є врахування критерію ефективності Парето, який покладений в основу ABC-XYZ-аналізу. Модифікація критеріїв даного методу дає змогу визначити сильні та слабкі асортиментні позиції у продуктовому портфелі підприємства та сформулювати відповідні стратегії для кожної групи. Так, для сильних продуктових груп доцільними є стратегії захоплення і розвитку ринку з елементами горизонтальної інтеграції. Для слабких позицій необхідно є стратегія розвитку та диференціації продукту. Для продукції зі стабільними показниками обґрунтованою є стратегія обмеженого зростання з елементами стратегії «дійних корів».

Отже, інноваційні методи управління асортиментом дають змогу оптимізувати витрати на виробництво та реалізацію продукції, спростити процес прийняття управлінських рішень щодо диверсифікації діяльності підприємства.

Перспективи дослідження в даному напрямі полягають в обґрунтуванні перспективних напрямів збуту продукції пивної промисловості з урахуванням специфіки даного продукту та особливостей його просування.

#### Список літератури:

1. Безус А.М., Чуйок М.Г. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/45.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/45.pdf) (дата звернення: 05.05.2020).
2. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. 2013. № 4(617). С. 44–56.
3. Луцзяк В.В., Попеляр А.В. Інноваційна стратегія виробничого підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2. С. 18–21.
4. Названо лідера алкогольної індустрії України. URL : <https://landlord.ua/news/nazvano-lidera-alkoholnoi-industrii-ukrainy> (дата звернення: 27.04.2020).
5. Обсяг виробництва за 12 місяців 2019. URL : <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-za-12-misyatsiv-2019-roku> (дата звернення: 27.04.2020).
6. Офіційний сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL : <http://poltavpivo.com/ua> (дата звернення: 05.05.2020).
7. Парето В. Трансформація демократії / пер. с итал. М. Юсіма. Москва : Территория будущего, 2011. 208 с.
8. Пивное дело 3-2019. Рынок пива Украины 2019: компании и бренды. URL : <https://www.pivnoe-delo.info/2019/11/09/pivnoe-delo-3-2019-rynok-piva-ukrainy-2019-kompanii-i-brendy> (дата звернення: 05.05.2020).
9. Ринок крафтового пива України (2019 рік). URL : <http://monetary-flow.com/rinok-kraftovogo-piva-v-ukran-2019-rk> (дата звернення: 05.05.2020).
10. Самойлик Ю.В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 2(5) Т. 3. С. 276–280.

#### References:

1. Bezus A.M., Chuiok M.H. (2018) Stratehiia pidvyshchennia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Strategy to increase the innovative activity of the enterprise] *Efektivna ekonomika*. no 1. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/45.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/45.pdf) (accessed 5.05.2020).
2. Kovtun O.I. (2013) Innovacijni strateghiji pidprijemstv: teoretyko-metodologhichni zasady [Innovative strategies of enterprises: theoretical and methodological principles]. *Ekonomika Ukrainy*, no.4 (617), pp. 44-56.
3. Lucjak V.V., Popeljar A.V. (2011) Innovacijna strateghija vyrobnychogho pidpriemstva [Innovative strategy of a production enterprise]. *Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho universytetu*, no 6, vol. 2, pp. 18-21.
4. Named the leader of the alcohol industry of Ukraine. Available at: <https://landlord.ua/news/nazvano-lidera-alkoholnoi-industrii-ukrainy> (accessed 5.05.2020).
5. Production volume for 12 months of 2019. Available at: <http://ukrpivo.com/obsyag-virobnitstva-za-12-misyatsiv-2019-roku>. (accessed 5.05.2020).
6. Official site of PJSC «Firma «Poltavpyvo». Available at: <http://poltavpivo.com/ua> (accessed 5.05.2020).
7. Pareto V. (2011) Transformacyja demokratyy [Transformation of democracy] translation from Italian. M. Yusima. Moskow. Terrytoryja budushhegho. 208 p.
8. Beer business 3-2019. Beer market of Ukraine 2019: companies and brands. Available at: <https://www.pivnoe-delo.info/2019/11/09/pivnoe-delo-3-2019-rynok-piva-ukrainy-2019-kompanii-i-brendy> (accessed 5.05.2020).
9. Craft beer market of Ukraine (2019) Available at: <http://monetary-flow.com/rinok-kraftovogo-piva-v-ukran-2019-rk> (accessed 5.05.2020).
10. Samojlyk Ju.V. (2014) Aspekty ekonomichnoji dyversyfikaciji v systemi rynkovykh vidnosyn [Aspects of economic diversification in the system of market relations]. *Naukovi praci Poltavskojki derzhavnoj aghrarnoj akademiji*, issue. 2 (5), vol. 3, pp. 276-280.

## СТРАТЕГИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПИВОВАРЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*В статье получили дальнейшее развитие рекомендации по управлению ассортиментом диверсифицированного предприятия. Проведена диагностика показателей, характеризующих состояние рынка пива. Выявлены лидеры рынка, тенденции и перспективы его развития. Определено место производителей крафтового пива на рынке пивной промышленности. Обоснована роль инноваций в системе менеджмента диверсифицированного предприятия. Усовершенствован метод ABC-XYZ-анализа и распространено его применение в системе инновационного менеджмента диверсифицированного предприятия пивной промышленности. Разработаны рекомендации по внедрению стратегий в разрезе направлений деятельности и видов продукции в зависимости от их позиций в матрице ABC-XYZ-анализа. Обосновано, что диверсификация способствует распределению рисков и получению дополнительных доходов за счет освоения новых рынков.*

**Ключевые слова:** стратегия, диверсификация, рынок пива, система менеджмента, инновации, управление ассортиментом, ABC-XYZ-анализ, предприятие.

## STRATEGY FOR IMPLEMENTATION OF THE ASSORTMENT MANAGEMENT INNOVATIVE METHODS OF THE DIVERSIFIED ENTERPRISES OF THE BREWERY INDUSTRY

*In the article, the recommendations for the assortment's management of a diversified enterprise have been further developed. Diagnosis of indicators characterizing the beer market development has been carried out. Market leaders, tendencies and prospects of its development are revealed. The place of craft beer producers in the beer industry market has been determined. The role of innovations in the diversified enterprise management system has been substantiated. It has been proved that determine the optimal size of production is an important direction of the assortment management system of the diversified food enterprises, which include business entities of the beer industry. This process should take into account products popularity among consumers, short lead times, the optimal size of the finished products and raw materials needed for its production stocks. The method of ABC-XYZ-analysis has been improved and its application in the innovative management system of the beer industry diversified enterprise has been extended. This method has been modified, which allowed to ranks products groups of the enterprise, to analyze the finished products balances in its warehouses and to estimate the balance share in the total enterprise's turnover. or an example of this method application, the indicators of PJSC "Firm "PoltavPivo" have chosen. Modification of the ABC-XYZ-analysis criteria allows to determine the strong and weak assortment positions in the product portfolio of the enterprise and to formulate appropriate strategies for each group. Thus, for strong product groups, strategies for capturing and developing the market with elements of horizontal integration are appropriate. For weak positions, a strategy of product development and differentiation is needed. For products with stable indicators, a strategy of limited growth with elements of the "milking cows" strategy is justified. It has been substantiated that diversification contributes to the risk's distribution and becomes additional profits through the new markets development. Innovative methods of assortment management make it possible to optimize the costs of production and product's sales, to simplify the process of making management decisions to diversify the enterprises activities.*

**Key words:** strategy, diversification, beer market, management system, innovation, assortment management, ABC-XYZ analysis, enterprise.



**Свістунів О.С.**кандидат економічних наук, докторант,  
Хмельницький національний університет**Svistunov Alexey**

Khmelnitsky National University

## ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ МОДЕЛЮВАННЯ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В ДОСЛІДЖЕННЯХ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

*У статті обґрунтовано необхідність пошуку нових наукових підходів до моделювання процесів технологічного оновлення машинобудівних підприємств з урахуванням трансформаційних змін світової економіки. Систематизовано підходи вчених до формування основ застосування методів та моделей в економіці. Розглянуто класифікацію економіко-математичних моделей, виділено їх мету та сутність. Визначено завдання, методи, інструменти та загальні підходи до моделювання процесів технологічного оновлення виробничих систем підприємств машинобудівного комплексу. Теоретично обґрунтовано, що використання виділених методів оцінювання рівня технологічного розвитку виробничих систем із застосуванням економіко-математичних методів і моделей дасть змогу сформувати інформаційне забезпечення комплексного підходу до визначення напрямів технологічного оновлення виробничих систем підприємств машинобудівної галузі.*

**Ключові слова:** виробнича система, технологічне оновлення, інформаційне забезпечення, економіко-математичне моделювання.

**Постановка проблеми.** Інвестиційно-інноваційні процеси підприємств галузі машинобудування мають перш за все спрямовуватись на розвиток техніки й технологій задля запровадження інновацій, автоматизації виробництва та реалізації новітніх стратегій управління виробничими системами, які є основоположними елементами сталого розвитку економіки, тому постає потреба проведення комплексного цілісного аналізу функціонування виробничих систем та виділення напрямів їх технологічного оновлення. Оскільки технологічне оновлення є основоположним елементом виробничої системи, то подальше вивчення результатів його впливу на функціонування елементів системи та встановлення взаємозв'язків між ними потребує розроблення науково-методичних підходів, що базуються на використанні економіко-математичних моделей, які дають змогу досліджувати інформаційне забезпечення про стан системи (як із кількісною інтерпретацією, так і без неї), що описує функціонування динамічних процесів та якісний перехід елементів системи з одного стану в інші.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економіко-математичне моделювання – це сфера прикладних досліджень, що спрямовується на застосування методів моделювання в економічних процесах. В цій сфері було створено багато різноманітних моделей, еволюція яких відображена в наукових дослідженнях таких учених, як Ф. Кене [3], М.Д. Кондратьєв [4], А. Маршалл [4], В. Петті [8], М. Туган-Барановський [7]. Модель

Дж. Форрестера побудована на принципах системної динаміки та являє собою систему з п'яти диференціальних рівнянь, що давало можливість мати горизонт якісного прогнозу на десятки років вперед [4; 6]. Проведений глибокий аналіз історичного досвіду інструментарію моделювання та тенденцій його розвитку з використанням інформаційних систем і технологій у працях Т.П. Близнюка [1], В.Д. Боева [2], М.П. Войнаренка, Л.В. Джулій, Л.В. Ємчук [9; 10] Ф.Г. Газізуліна, С.М. Сюркової [3], М.Н. Кім, К.З. Назирової [5] та інших науковців свідчить про високий рівень їх інформативності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Складність процесів технологічного оновлення виробничих систем, їх взаємозв'язок з усіма сферами функціонування підприємства потребують виділення багатьох критеріїв і параметрів для вибору оптимальних варіантів технологічних змін, тому дослідження за цим напрямом мають базуватись на системному підході з виділенням нових критеріїв та застосуванням економіко-математичних методів і моделей, що дасть змогу виділити нові елементи та оцінити взаємозв'язки між ними для забезпечення ефективності функціонування машинобудівних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в тому, щоби за результатами аналізу розвитку методів моделювання та систематизації підходів учених за вибраним напрямом дослідження визначити завдання, методи, інструменти та загальні підходи до моделю-

вання процесів технологічного оновлення виробничих систем машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі наукового пізнання особливостей еволюції цивілізації посилюється увага науковців до теоретичного обґрунтування причин виникнення й сутності багатьох соціально-економічних процесів, прогнозування етапів їх розвитку та оцінювання результатів впливу. Повторювані глобальні економічні кризи, пандемія, зростання кількості руйнівних стихійних явищ та загрозливих екологічних проблем через забруднення навколишнього середовища демонструють слабкість економічних механізмів протистояння негативним впливам глобалізації в більшості країн, що свідчить про недосконалість сучасної світової фінансово-економічної моделі та відсутність важливих складових елементів фундаментальних економічних досліджень і концептуальних положень економічної теорії.

Традиційні економічні моделі, які використовуються в дослідженні функціонування соціально-економічних систем, потребують набуття нових знань для подальшого їх удосконалення й використання одержаних результатів у формуванні нової економічної політики та прогнозуванні основних напрямів економічного розвитку. Це потребує перегляду накопиченого історичного досвіду, теоретичних аспектів економіко-математичного моделювання та визначення нових шляхів їх практичної реалізації.

Проведене ґрунтовне дослідження Р.В. Івановим історичних аспектів становлення науково-методичних підходів до моделювання в економіці дає змогу виділити еволюцію основних принципів та методів, які

взаємопов'язані й доповнюються представниками різних наукових шкіл [4] (табл. 1).

Початком застосування методів моделювання в економіці, на думку окремих науковців, можна вважати праці В. Петті. В них закладені основи класичної політичної економії, а побудовані описові моделі дали змогу започаткувати трудову теорію вартості, істинну політичну (ринкову) ціну, виявити ціноутворюючі фактори, а також визначити величину національного багатства й національного доходу. Вони виступають першою спробою застосування математичних методів в економіці [4; 8].

Важливим доробком для більш широкого обґрунтування доцільності застосування економіко-математичних моделей в економічній науці, як зазначають Ф.Г. Газізуллин та С.М. Сюркова, є запропонована Ф. Кене модель процесу відтворення, яка відображає початок виникнення доходів, створення сукупного й чистого продукту та механізм його розподілу й відшкодування витрат (на техніку, поліпшення об'єктів, засобів праці, земель тощо) [3; 4]. На доповнення зазначених висновків учених Д.В. Людвенко акцентує увагу на тому, що «економічна таблиця» Ф. Кене не тільки стала першою обліковою моделлю суспільного використання сільськогосподарських земель, але й дає можливість зрозуміти багато економічних законів та розширює інформаційну сферу як облікової, так і економічної науки. Основоположні ідеї Ф. Кене актуальні досі та можуть бути використані у вирішенні стратегічних завдань держави щодо продовольчої безпеки в Україні тощо [5, с. 394–395].

Як видно з табл. 1, такі вчені, як М. Туган-Барановський, Ф. Кене, М.Д. Кондратьєв, А. Маршалл, дослі-

Таблиця 1

**Історичні підходи до формування основ застосування методів та моделей в економіці**

Представники економічної школи	Внесок у розвиток економіко-математичного моделювання економічних процесів
В. Петті, Ф. Кене, А. Сміт, Д. Ріккардо – представники класичної політекономії	Визначення умов застосування поведінки економічних агентів моделей, які ґрунтуються на сумарних та осереднених показниках; побудова першої облікової моделі макрорівня.
Ж. Дюпюї, Г. Госсен, А. Курно, Й. Тюнен – представники маржиналізму	Використання диференціального числення; вирішення завдань оптимізації; визначення граничних значень для функції; зародження теорії лінійного програмування.
М. Туган-Барановський – український учений-економіст	Формулювання «теорема цінності»; розроблення теоретичних засад макрорівневого аналізу; дослідження соціальних та господарських характеристик різних типів; побудова фундаменту сучасної інвестиційної теорії циклів; встановлення прямої залежності між заробітною платою працівників, прибутком підприємства й доходами держави.
М.Д. Кондратьєв – російський учений-економіст	Формулювання ідеї плану-прогнозу (індикативне планування); використання прогнозів вартісних показників; використання дефляторів; введення статистики цін та кон'юнктурного аналізу, реалізація ідеї співвідношення соціального й економічного факторів економічного зростання.
А. Маршалл – англійський учений-економіст, лідер неокласичного напрямку в економічній науці	Встановлення залежності між здібностями людини та ефективним функціонуванням засобів виробництва й капіталу; проведення аналізу граничної корисності виробничого капіталу та встановлення факту вдосконалення організації виробництва за умов ефективного поєднання капіталу та знань.
Дж. Форрестер – американський учений-економіст	Побудована методологія аналізу системної динаміки.

Джерело: [1, с. 186–187; 4, с. 48–59; 5, с. 384–385; 7; 8]

дживали моделювання соціально-економічних процесів із виділенням технологічної компоненти (засобів праці, предметів праці, формування витрат залежно від виробничих технологій, зміни інноваційних циклів під впливом інноваційно-технологічного розвитку тощо).

На особливу увагу заслуговує висновок А. Маршалла про пряму залежність між здібностями людини та ефективним функціонуванням засобів виробництва й будь-якого іншого капіталу, який верифікує гіпотезу про вирішальну роль людського капіталу в прискорених темпах технологічного розвитку суб'єктів промисловості.

Дж. Форрестер проведеними дослідженнями та одержаними науковими результатами з використанням економіко-математичних моделей, що побудовані на основі системного підходу, передбачив колапс світової соціально-економічної системи в кінці ХХ століття за умови, якщо не будуть реалізовані радикальні впливи для ощадливого споживання матеріальних ресурсів. Для того щоби уникнути глобальної катастрофи людства,

на зміну традиційній парадигмі техніко-економічного зростання має прийти парадигма «сталого розвитку».

Таким чином, еволюція вчень про застосування методів та моделей в економіці засвідчила наявність потужного наукового доробку, який з часом розвивався та вдосконалювався. Цілком зрозуміло, що в ході трансформації економічного середовища відбувається адаптація до неї підприємств із використанням різних планів та прогнозів. В ході такої трансформації проводиться низка наукових досліджень у різних наукових сферах, зокрема в економіко-математичному моделюванні, які виступають різновидом адаптаційних інструментів.

Сьогодні розроблена складна система економіко-математичних моделей (табл. 2), яка пов'язана зі значною сукупністю прикладних методів та описується складною терміносистемою.

Погіршення сьогоденнішні ринкової ситуації, що може набувати довгострокового характеру, ускладнює прогнозування попиту й пропозиції за багатьма видами

Таблиця 2

**Класифікація економіко-математичних моделей**

Види моделей	Мета й сутність моделювання
<i>Характер модельованої сторони об'єкта</i>	
Функціональна (поведінкова)	Описує динаміку функціонування, а саме стан системи, події, перехід з одного стану в інший, умови переходу, послідовність подій.
Структурне моделювання	Це створення й дослідження моделі, структура якої (елементи, зв'язок) подібна до структури об'єкта, що моделюється (може бути описана на різних рівнях деталізації).
Інформаційна модель	Модель об'єкта, представлена у вигляді інформації, яка описує суттєві для дослідження параметри й змінні величини про об'єкт, зв'язок між ними, входи й виходи об'єкта, а також дає змогу шляхом подачі на модель інформації про зміни вхідних величин моделювати можливі стани об'єкта.
<i>Характер процесів, що відбуваються в об'єкті</i>	
Детерміновані моделі	Відображають процеси, в яких відсутні випадкові фактори впливу.
Стохастичні моделі	Відображають ймовірнісні процеси й події.
Статичні моделі	Служать для опису стану об'єкта в будь-який момент часу.
Динамічні моделі	Відображають поведінку об'єкта в часі.
Дискретні моделі	Відображають поведінку систем із дискретними станами.
Безперервні моделі	Відтворюють системи з безперервними процесами.
Дискретно-безперервні	Використовуються тоді, коли дослідника цікавлять обидва типи процесів.
<i>Спосіб реалізації моделей</i>	
Абстрактні	Є певними конструкціями із загальноприйнятих знаків на папері, іншому матеріальному носії або у вигляді комп'ютерної програми.
зокрема, символні	Логічний об'єкт, який замінює реальний процес і виражає основні властивості його відносин за допомогою певної системи знаків або символів; може мати самостійне значення, але, як правило, її побудова є початковим етапом будь-якого іншого моделювання.
математичні	Це процес встановлення відповідності модельованого об'єкта математичній моделі та дослідження цієї моделі, що дає змогу отримати характеристики об'єкта, що моделюється.
в тому числі, аналітичні моделі	Це функціональні співвідношення системи алгебраїчних, диференціальних, інтегрально-диференціальних рівнянь, логічних умов.
імітаційне моделювання	Передбачає представлення моделі у вигляді деякого алгоритму, а саме комп'ютерної програми, виконання чого імітує послідовність зміни станів у системі, отже, є поведінкою модельованої системи. Імітаційна модель реалізує тимчасову діаграму функціонування модельованої системи, виступає універсальним методом дослідження складних систем, є логіко-алгоритмічним описом поведінки окремих елементів системи та правил їх взаємодії, що відображають послідовність подій.
статистичне моделювання	Метод дослідження складних систем, заснований на описі процесів функціонування окремих елементів у їх взаємозв'язку задля отримання безлічі часткових результатів, що підлягають обробленню методами математичної статистики для отримання кінцевих результатів.

змішане аналітико-імітаційне моделювання	Під час побудови таких моделей процеси функціонування об'єкта декомпонуються на підпроцеси, для яких використовують аналітичні моделі, а для інших підпроцесів будують імітаційні моделі.
Матеріальні	Матеріальне моделювання ґрунтується на застосуванні моделей, що є реальними технічними конструкціями. Це може бути сам об'єкт або його елементи (натурне моделювання), або спеціальний пристрій, тобто модель, що має фізичну або геометричну подібність оригіналу. Це може бути пристрій іншої фізичної природи, ніж оригінал, але процеси в ньому описуються аналогічними математичними співвідношеннями. Це так зване аналогове моделювання. Нерідко створюються матеріально-абстрактні моделі. Та частина операції, яка не піддається математичному опису, моделюється матеріально, інші – абстрактно.

Джерело: [2, с. 11–25; 4; 5]

готової продукції на вітчизняних і світових ринках. До того ж недосконалість вітчизняного законодавства щодо державної підтримки бізнесу, посилення податкового навантаження й постійної загрози девальвації національної валюти можуть ускладнити діяльність машинобудівних підприємств за умов високої вартості позикового капіталу, дефіциту довгострокових фінансових інвестицій та обмеженості джерел фінансування інновацій і використовуваних матеріально-технічних ресурсів. Однак, незважаючи на складність ситуації, підприємствам необхідно перш за все не допустити технологічних відставань, забезпечувати оновлення техніки й технологій з урахуванням наявних ресурсів та стратегій розвитку. За таких умов для успішного технологічного оновлення виробничо-управлінських систем як складного проекту необхідним є застосування комплексу моделей, особливості побудови яких представлені нами вище.

Завдання й методи оцінювання рівня технологічного оновлення виробничих систем підприємств машинобудівної галузі, а також інструменти технологічного оновлення представлені на рис. 1.

Відповідно, до основних напрямів дослідження технологічного оновлення виробничих систем підприємств машинобудівної галузі слід віднести розроблення нових і вдосконалення традиційних видів продукції; підвищення якості продукції та розширення її асортименту; підвищення рівня екологічності виробництва на постійній основі; удосконалення наявних та запровадження нових техніки й технологій; запровадження нових технологій виробництва й управління.

При цьому варто зауважити, що нині процес технологічного оновлення промислового підприємства виступає як неформалізований, оскільки в економічному середовищі відбувається посилення впливу процесів глобалізації світової економіки на окреме підприємство; тісної взаємозалежності чинників внутрішнього й зовнішнього середовища; прискорених темпів запровадження науково-технічного прогресу. У зв'язку з цим у комплексі моделей з оцінювання рівня технологічного оновлення машинобудівних підприємств та визначення його подальших напрямів і процедур доцільно запровадити когнітивне моделювання та моделювання з використанням інтелектуаль-



Рис. 1. Технологічне оновлення виробничих систем машинобудівного підприємства (завдання, методи, інструменти)



них інформаційних технологій, що дасть можливість розширити інформаційну базу вищому менеджменту підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Висновки.** У статті проведено дослідження історичних підходів до формування основ застосування методів та моделей в економіці та здійснено акцент на актуальності їх застосування за напрямками оцінювання рівня технологічного оновлення машинобудівних підприємств і визначення його елементів та заходів. Також обґрунтовано доцільність застосування когнітивного підходу до моделювання технологічного розвитку підприємств машинобудування, що спрямо-

ваний на розробленні формальних моделей і методів, які підтримують інтелектуальний процес вирішення проблем завдяки врахуванню в цих моделях і методах когнітивних можливостей (сприйняття, уявлення, пізнання, розуміння, пояснення) під час вирішення управлінських завдань. Одержані в цьому контексті результати дадуть можливість визначати проблемні аспекти технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі як складних соціально-економічних систем, обґрунтовувати шляхи їх вирішення та впроваджувати результати науково-технічного прогресу задля підвищення ефективності виробництва й сталого розвитку економіки.

#### Список літератури:

1. Близнюк Т.П. Теоретичні аспекти теорії довгих хвиль М. Кондратьєва. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна*. 2005. Вип. 89-2. С. 186–193.
2. Боев В.Д. Имитационное моделирование систем. Москва : Юрайт, 2017. 253 с.
3. Газизуллин Ф.Г., Сюркова С.М. Экономической таблице Франсуа Кенэ – 250 лет. *Проблемы современной экономики*. 2008. № 1. С. 11–18.
4. Иванов Р.В. Теоретико-методологічні основи моделювання економічної поведінки домогосподарств : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.11 ; Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Дніпро, 2019.
5. Ким М.Н., Назырова К.З. Вклад А. Маршалла в развитие экономической науки. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. 2009. № 851. Серія: Економіка.
6. Людвенко Д.В. Вплив фізичної теорії на розвиток бухгалтерського обліку в обліково-інформаційному забезпеченні управління галуззю тваринництва. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 392–397.
7. М.І. Туган-Барановський: творча спадщина та сучасна економічна наука : матеріали міжнародної науково-практичної конференції до 150-річчя з дня народження М.І. Туган-Барановського (15–16 жовтня 2015 року) / відп. ред. О.І. Давидов. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 524 с.
8. Классика экономической мысли: сочинения / В. Петти, А. Смит, Д. Рикардо, Дж.М. Кейнс, Дж. Фридман. Москва : ЭКСМО-Пресс, 2000.
9. Voynarenko M.P., Dzhulliy L.V., Yemchuk L.V. Information technology in the organizational management of the enterprise. *Konzeptuelle Grundsätze des Wirtschaftswachstums bei der Globalisierung : kollektive monographie*, herausgegeben vom Doktor Wirtschaftswissenschaften, Professor W. Jatsenko. 2016.
10. Voynarenko M., Dzhuliy V., Yemchuk L. Development of information systems and modeling of their implementation in the business. *Problems and Perspectives in Management. International Research Journal*. 2016. № 3. Vol. 14. P. 102–107.

#### References:

1. Blyzniuk T.P. (2005) Teoretychni aspekty teorii dovhykh khvyl M. Kondratieva [Theoretical aspects of M. Kondratiev's theory of long waves]. *Naukovi pratsi Donetskoho nats. tekhnich. un-tu. Ser.: Ekonomichna*, Vol. 89-2, pp. 186–193.
2. Boev V.D. (2017) Ymytatsyonnoe modelyrovanye system [System Simulation]. *Moskva : Yurait*.
3. Hazyzullyn F.H., Siurkova S.M. (2008) Ekonomycheskoi tablytse Fransua Kene – 250 let [Francois Quesnay economic table – 250 years]. *Problemy sovremennoi ekonomyyu*, no. 1, pp. 11–18.
4. Ivanov R.V. (2019) Teoretyko-metodolohichni osnovy modeliuвання ekonomichnoi povedinky domohospodarstv [Theoretical and methodological bases of modeling economic behavior of households] : dys. doktora ekon. nauk : 08.00.11. *Dniprovskiy natsionalnyi universytet imeni Olesia Honchara*.
5. Kym M.N., Nazyrova K.Z. (2009) Vklad A. Marshalla v razvytye ekonomycheskoi nauky [Contribution of A. Marshall to the development of economic science]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N. Karazina*. № 851. Ser.: *Ekonomika*.
6. Liudvenko D.V. (2020) Vplyv fizychnoi teorii na rozvytok bukhgalterskoho obliku v oblikovo-informatsiinomu zabezpechenni upravlinnia haluzzii tvarynystva [The influence of physical theory on the development of accounting. in accounting and information management of the livestock industry]. *Infrastruktura rynku*, vol. 39, pp. 392–397.
7. M.I. Tugan-Baranovskiy: tvorcha spadshchyna ta suchasna ekonomichna nauka [M.I. Tugan-Baranovsky: creative heritage and modern economics]. *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii do 150-richchia z dnia narodzhennia M.I. Tugan-Baranovskoho (15–16 zhovtnia 2015 roku) / vidp. red. O.I. Davydov. Kh. : KhNU imeni V. N. Karazina*.
8. Petty V., Smyt A., Rykardo D., Keins Dzh.M., Frydman Dzh. (2000) *Klasyka ekonomycheskoi mysly* [Classics of economic thought: essays]: sochyneniya. Moskva : EKSMO-Press. 895 s.

9. Voynarenko M.P., Dzhulliy L.V., Yemchuk L.V. (2016). Information technology in the organizational management of the enterprise. Konzeptuelle Grundsätze des Wirtschaftswachstums bei der Globalisierung : kollektive monographie, herausgegeben vom Doktor Wirtschaftswissenschaften, Professor W. Jatsenko.

10. Voynarenko M., Dzhuliy V., Yemchuk L. (2016). Development of information systems and modeling of their implementation in the business. Problems and Perspectives in Management. International Research Journal. № 3, vol. 14, pp. 102–107.

## ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ МОДЕЛИРОВАНИЯ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В ИССЛЕДОВАНИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ

*В статье обоснована необходимость поиска новых научных подходов к моделированию процессов технологического обновления машиностроительных предприятий с учетом трансформационных изменений мировой экономики. Систематизированы подходы ученых к формированию основ применения методов и моделей в экономике. Рассмотрена классификация экономико-математических моделей, выделены их цели и сущность. Определены задания, методы, инструменты и общие подходы к моделированию процессов технологического обновления производственных систем предприятий машиностроительного комплекса. Теоретически обосновано, что использование выделенных методов оценивания уровня технологического развития производственных систем с применением экономико-математических методов и моделей позволит сформировать информационное обеспечение комплексного подхода к определению направлений технологического обновления производственных систем предприятий машиностроительной отрасли.*

**Ключевые слова:** производственная система, технологическое обновление, информационное обеспечение, экономико-математическое моделирование.

## EVOLUTION OF MODELING METHODS AND ITS APPLICATION IN THE RESEARCH OF THE MACHINE BUILDING ENTERPRISES' TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT

*The article determines that in modern conditions of integration of the domestic economy into the world economic space one of the main factors in maintaining the competitiveness of each industrial enterprise is its constant technological development. The approaches of scientists on formation of bases of application of methods and models in economy are systematized. Tasks, methods, tools and general approaches to modeling the processes of technological renewal of production systems of machine-building enterprises are defined. The application of selected methods for assessing the level of technological development of production systems will form an information support of a comprehensive approach in determining the directions of technological renewal of production systems of machine-building enterprises, which will be based on the use of economic and mathematical modeling tools. Emphasis is placed on the fact that today the process of technological renewal of an industrial enterprise acts as informal, because in the economic environment there is an increasing influence of the processes of globalization of the world economy on an individual enterprise; relationships and interactions of complex socio-economic systems; interdependence of internal and external factors; accelerated pace of introduction of scientific and technological progress. In this regard, in a set of models for assessing the level of technological renewal of machine-building enterprises and determining its further directions and procedures, it is advisable to use cognitive modeling and modeling using intelligent information technology. The results obtained in this context will provide an opportunity to identify problematic aspects of technological renewal of machine-building enterprises, justify ways to solve them and implement the results of scientific and technological progress to improve production efficiency and sustainable economic development. The article substantiates the need to find new scientific approaches to modeling the processes of technological renewal of machine-building enterprises, taking into account the transformational changes in the world economy.*

**Key words:** production system, technological update, information support, economic and mathematical modeling.

**Сніщенко Р.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
докторант,  
Тернопільський національний економічний університет

**Snishchenko Roman**

Ternopil National Economic University

## СЛУЖБА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ГАРАНТ ЗАХИСТУ БІЗНЕСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Стаття присвячена визначенню й обґрунтуванню основних напрямів, функцій і способів роботи служби економічної безпеки суб'єкта підприємництва. Метою статті є визначення й обґрунтування основних напрямів, функцій і способів роботи служби економічної безпеки суб'єкта підприємництва. Об'єктом дослідження є забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах нестабільності економіки. Предмет дослідження – організація роботи служби економічної безпеки як гаранту захисту бізнесової діяльності. Запропонований типовий склад служби економічної безпеки, розглянуте призначення її структурних підрозділів. Визначені типові об'єкти, які входять у коло професійних інтересів працівників служби економічної безпеки підприємства. Обґрунтовані обов'язкові заходи із забезпечення економічної безпеки та критерії підбору персоналу служби економічної безпеки.*

**Ключові слова:** безпека економічна, служба економічної безпеки, принципи, функції, механізм забезпечення економічної безпеки, професійні інтереси.

**Постановка проблеми.** З усіх структурних підрозділів підприємства служба економічної безпеки має найкоротшу історію. Необхідність у повноцінних підрозділах, які би професійно займалися забезпеченням економічної безпеки господарської діяльності суб'єктів підприємництва, виникла в країнах колишнього СРСР тільки після його розпаду. В умовах адміністративно-планової економіки і відсутності конкуренції підприємствам не було необхідності захищатися від негативних чинників економічного впливу зовнішнього середовища. Весь захист зводився до фізичної охорони майна, правильного планування витрат і раціонального використання ресурсів. У сучасному агресивному конкурентному середовищі в умовах обмеженої ресурсної бази кожен суб'єкт господарювання мусить дбати про свою економічну безпеку. Служба економічної безпеки виступає гарантом захисту його бізнесової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічна безпека підприємства є актуальною темою дослідження для багатьох українських науковців, таких як: О.І. Барановський, В.Г. Андрійчук, І.П. Мігус, Л.М. Худолій, І.І. Лукинов та ін. Їхні роботи створили міцний фундамент знань із забезпечення економічної безпеки підприємництва, але питання щодо організації роботи служби економічної безпеки суб'єктів господарювання, на наш погляд, досі розглянуті не в повному обсязі. Зокрема, це стосується визначення завдань, складу, принципів діяльності, критеріїв підбору персо-

налу підрозділів економічної безпеки підприємств та окреслення їхніх компетенцій.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення й обґрунтування основних напрямів, функцій і способів роботи служби економічної безпеки суб'єкта підприємництва. Об'єктом дослідження є забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах нестабільності економіки. Предмет дослідження – організація роботи служби економічної безпеки як гаранту захисту бізнесової діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Захист бізнесової діяльності суб'єкта господарювання полягає в організації надійної охорони його майна і майнових прав, здійсненні постійного моніторингу та класифікації зовнішніх і внутрішніх загроз і дестабілізуючих впливів із метою їх мінімізації або ліквідації.

Служба економічної безпеки (СЕБ) суб'єкта господарювання реалізує його політику економічної безпеки через застосування відповідного механізму. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання наведений на рис. 1.

Служба економічної безпеки створюється наказом керівника суб'єкта підприємництва і підпорядковується безпосередньо йому. СЕБ реалізовує свою місію забезпечення економічної безпеки за такими напрямками.

1. Майновий напрям забезпечення економічної безпеки – фізична охорона та забезпечення правового режиму майна суб'єкта господарювання. Фізична охо-

рона застосовується до матеріальної частини майна, яку можна викрасти або пошкодити.

Основа правового режиму майна суб'єктів господарювання, на якій базується їхня господарська діяльність, становлять право власності та інші речові права – право господарського відання, право оперативного управління [4, ст. 14, п. 1]. Особливе місце в цьому напрямі займає претензійна та позовна робота. Вона проводиться згідно з Рекомендацією Міністерства юстиції України від 23.01.2007 «Про порядок ведення претензійної та позовної роботи на підприємстві, в установі, організації» [12].

2. Виробничий напрям забезпечення економічної безпеки – сприяння безперешкодному виконанню підприємством своїх господарських функцій у встановлені терміни, своєчасна ліквідація загроз, які можуть спричинити порушення виробничого процесу або завдати іншої шкоди комерційній діяльності. Основа напрямку становлять заходи із забезпечення організації і проведення виробничого процесу і подальшої реалізації продукції (перевірка надійності постачальників і покупців, правовий супровід обладнання тощо). Виробничий напрям включає також заходи з дотримання вимог техніки безпеки, пожежної безпеки, посадових інструкцій і правил користування обладнанням.

3. Технологічний напрям забезпечення економічної безпеки – заходи з дотримання технології виробництва, виявлення і розслідування фактів порушення технологічних вимог із метою захисту позитивної ділової репутації суб'єкта господарювання.

4. Соціальний напрям забезпечення економічної безпеки включає заходи з підбору і мотивації персоналу суб'єкта підприємництва, створення позитивного іміджу компанії серед населення і клієнтів.

5. Фінансовий напрям забезпечення економічної безпеки – заходи з контролю і перевірки законності і доцільності фінансових операцій, попередження, виявлення і розслідування фактів фінансових правопорушень.

6. Інноваційний напрям забезпечення економічної безпеки включає заходи із впровадження в роботу системи економічної безпеки інноваційних засобів і технологій захисту, контроль і сприяння патентній діяльності підприємства, захист інтелектуальної власності.

7. Інформаційний напрям забезпечення економічної безпеки включає проведення заходів із захисту відомостей і даних, які містять державну і комерційну таємницю.

Служба економічної безпеки виконує функції з контролю й управління всіма аспектами, що стосуються захисту суб'єкта господарювання від зовнішніх і внутрішніх негативних впливів.

Адміністративно-розпорядча функція полягає у підготовці рішень із формування і функціонування системи економічної безпеки; передбачає участь служби економічної безпеки у визначенні ресурсів, необхідних для підготовки і реалізації заходів щодо захисту майна, фінансів, інформації тощо.

Соціально-кадрова функція передбачає участь служби економічної безпеки в процесі комплектування персоналу підприємства, розслідуванні причин можливих конфліктів, попередженні і локалізації соціальної напруженості в колективі. Також служба економічної безпеки має проводити всі види інструктажів працівників із питань своєї компетенції, здійснювати контроль за дотриманням правил і режиму безпеки, розподіляти обов'язки та розмежовувати повноваження персоналу суб'єкта господарювання із забезпечення економічної безпеки.

Виробничо-планова функція реалізується через виробничий і плановий аспекти. Виробничий аспект полягає в участі служби економічної безпеки у виробничих процесах суб'єкта господарювання як координуючої і підтримуючої ланки. Плановий аспект реалізується шляхом розроблення комплексної програми й окремих цільових планів забезпечення безпеки підприємства, підготовки і проведення заходів із їх здійснення і підтримки режиму безпеки.

Організаційно-технічна функція здійснюється шляхом матеріально-технічного забезпечення системи економічної безпеки підприємства, освоєння спеціальної техніки і засобів захисту, які умовно поділяють на формальні і неформальні. До формальних належать такі засоби, які реалізують свої функції захисту формально, тобто переважно без втручання людини; основу неформальних засобів становить цілеспрямована людська діяльність. Неформальні засоби – організаційні заходи, морально-етичні норми і правила поведінки, законодавчі і нормативні акти, спрямовані на забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Слід звернути увагу, що, за даними наукових досліджень [6–9 та ін.], у загальному обсязі заходів із забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання використання технічних засобів зазвичай становить 25–30% Інші заходи становлять у середньому:

- адміністративні (розроблення політики і процедур, навчання персоналу, проведення перевірок і страхування, розподіл відповідальності тощо) – до 50%;
- фізичні – фізична охорона з використанням інженерно-технічних засобів – 15%;
- правові (розроблення нормативних і інструктивних документів із забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання, вимог-доручень тощо) – до 5%.

Множина і різноманітність можливих засобів захисту визначаються насамперед способами впливу на дестабілізуючі фактори або породжуючі їх причини, причому впливу в напрямі, сприятливому для підвищення значень показників захищеності або збереження попередніх, раніше досягнутих значень. Ці способи входять до арсеналу служби економічної безпеки суб'єкта господарювання і можуть бути класифіковані, як зображено на рис. 1.

Науково-методична функція служби економічної безпеки полягає у створенні бази знань проблемної сфери на основі досвіду забезпечення безпеки; орга-



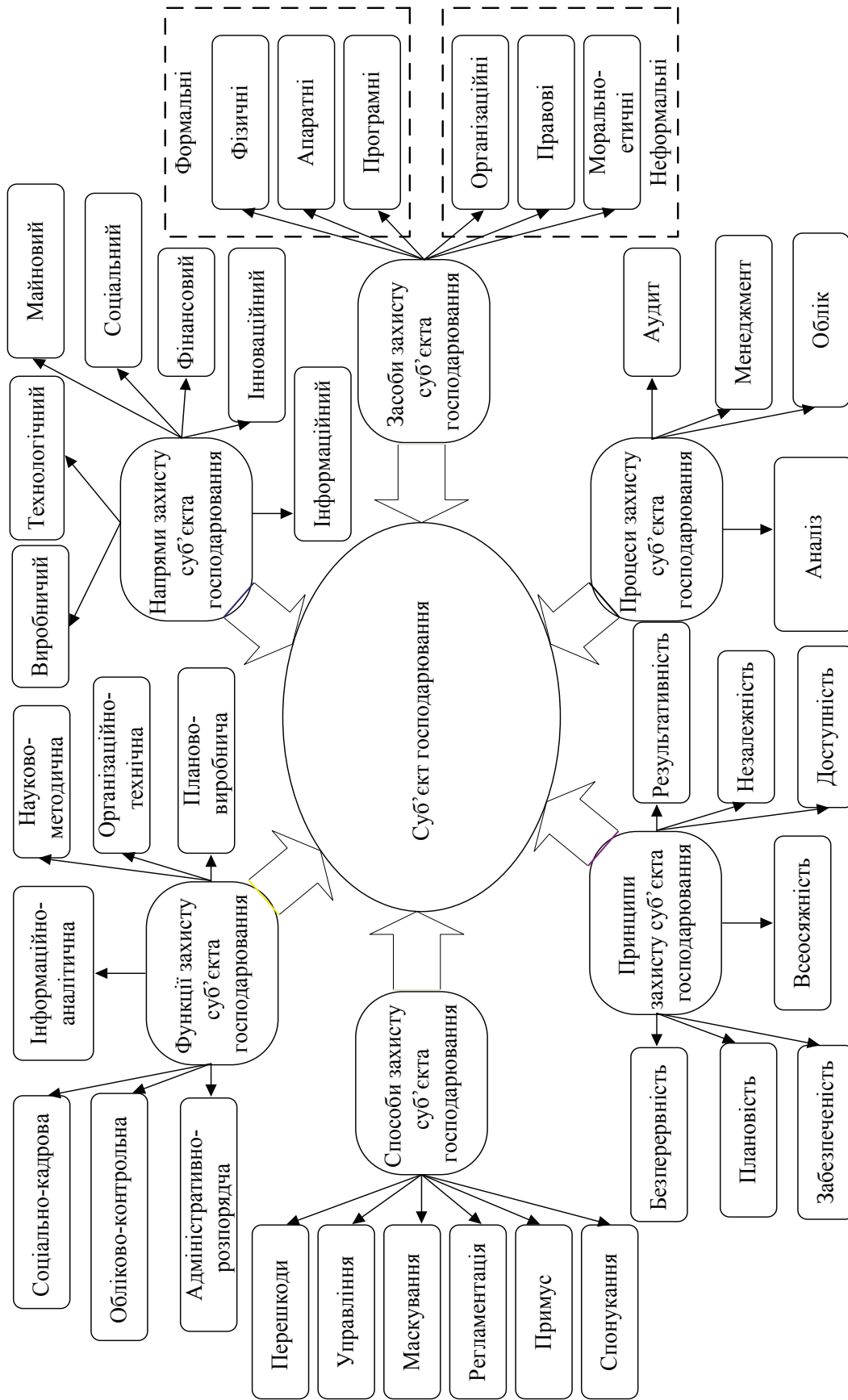


Рис. 1 Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання

Джерело: складено автором

нізації навчання співробітників підприємства, у науковому аналізі виникаючих проблем забезпечення безпеки і методичному супроводі діяльності підрозділів підприємства в цій сфері.

Інформаційно-аналітична функція полягає у цілеспрямованому зборі та обробці інформації, яка належить до сфери економічної безпеки, впровадження та використання необхідних технічних і методичних засобів аналітичної обробки інформації, організації інформаційного забезпечення зацікавлених підрозділів і окремих співробітників достовірними відомостями.

Обліково-контрольна функція полягає у постійному моніторингу напрямів фінансово-комерційної діяльності та виявленні зовнішніх і внутрішніх загроз для економічної стабільності та стійкості суб'єкта господарювання, створенні бази знань про недобросовісних конкурентів, ненадійних партнерів, осіб і організацій, які негативно впливають на бізнесові інтереси підприємства.

Під час визначення структури СЕБ виходять із співвідношення «витрати – ефективність», маючи на увазі можливість тією чи іншою мірою використовувати послуги спеціалізованих підприємств.

Важливим акцентом є те, що завдання, структура і кількість працівників служби економічної безпеки суб'єкта господарювання залежать від прийнятої на підприємстві політики економічної безпеки, його фінансових, технічних і кадрових можливостей.

Слід зазначити, що основні структурні підрозділи служби економічної безпеки суб'єктів господарювання давно визначені, їхні повноваження вивірені, а методи роботи відпрацьовані. Але дослідження із вдосконалення складу, перегляду методів і напрямів роботи служби економічної безпеки, підвищення якості досягнутих нею результатів актуальні постійно, бо загрози бізнесу, як внутрішні, так і зовнішні, постійно видозмінюються і вдосконалюються.

Типова структура служби економічної безпеки підприємства запропонована автором на рис. 2.

Слід зазначити, що запропонована структура може змінюватися залежно від спеціалізації, галузевої приналежності, розміру суб'єкта господарювання та його політики економічної безпеки, а також державних вимог до захисту певних напрямів бізнесу в інтересах національної безпеки.

За наведеною пропозицією служба економічної безпеки підприємства включає департамент охорони, департамент захисту інформації, контрольно-аналітичний департамент і служби загального обслуговування.

Департамент охорони (на малих і середніх підприємствах – служба охорони) має обмеження мінімальної кількості числа співробітників через необхідність забезпечення цілодобової охорони об'єктів і законодавчо визначеної норми робочих годин на одного працівника [1].

Фізична охорона об'єкта може забезпечуватися шляхом несення постової, патрульної або патрульно-постової служби. Для фізичної охорони можуть вико-

ристовуватися сторожові собаки. У разі необхідності топ-менеджери підприємства забезпечуються індивідуальною охороною. У разі виникнення надзвичайних ситуацій (пожежі, стихійні лиха тощо) ліквідацією наслідків займається пожежно-рятувальна частина.

Призначення підрозділів, які входять до складу департаменту охорони, і функціональні обов'язки їхніх працівників визначені Національним класифікатором професій [5], відомчими, галузевими нормативними документами (наказами, розпорядженнями, інструкціями, рекомендаціями тощо).

Основними правочинами, що регламентують діяльність департаменту захисту інформації, є закони України «Про інформацію» [2], «Про державну таємницю» [3], Господарський кодекс України [4], Постанова КМУ «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці» [9].

Головним завданням департаменту захисту інформації є контроль вхідних і вихідних інформаційних потоків і недопущення несанкціонованого витоку інформації.

Повноваження працівників департаменту визначаються, виходячи з вимог політики економічної безпеки підприємства, але не можуть порушувати встановлених законом прав і свобод громадян.

Головним завданням кризово-аналітичного департаменту є аналіз результатів поточної діяльності суб'єкта господарювання і недопущення кризових ситуацій.

Служби загального обслуговування відповідальні за матеріально-технічне забезпечення потреб департаментів і за поточний ремонт їхнього обладнання і транспорту.

Слід наголосити, що діяльність служби економічної безпеки підприємства незалежно від його спеціалізації, галузевої приналежності, форми власності не повинна порушувати межі правового поля, комплектуватися професіоналами відповідної кваліфікації, які ніколи не притягувалися до кримінальної відповідальності.

Основною умовою кадрового забезпечення служби економічної безпеки суб'єкта господарювання є надійність персоналу. Забезпечення надійності персоналу – сукупність заходів із професійного підбору працівників шляхом аналізу й оцінки ступеня відповідності персоналу СЕБ встановленим критеріям політики економічної безпеки з метою гарантування захисту комерційних і майнових інтересів підприємства.

Професійний відбір передбачає визначення рівня професійних знань і навичок претендента, а також вивчення особливостей його особистості. Прийому на роботу передують спеціальна перевірка претендента, що дає змогу зібрати найбільш повну інформацію про нього. Спеціальна перевірка проводиться на предмет виявлення:

- 1) притягнення претендента на посаду до кримінальної відповідальності, наявності знятої або погашеної судимості;
- 2) участі претендента у корупційних правопорушеннях;

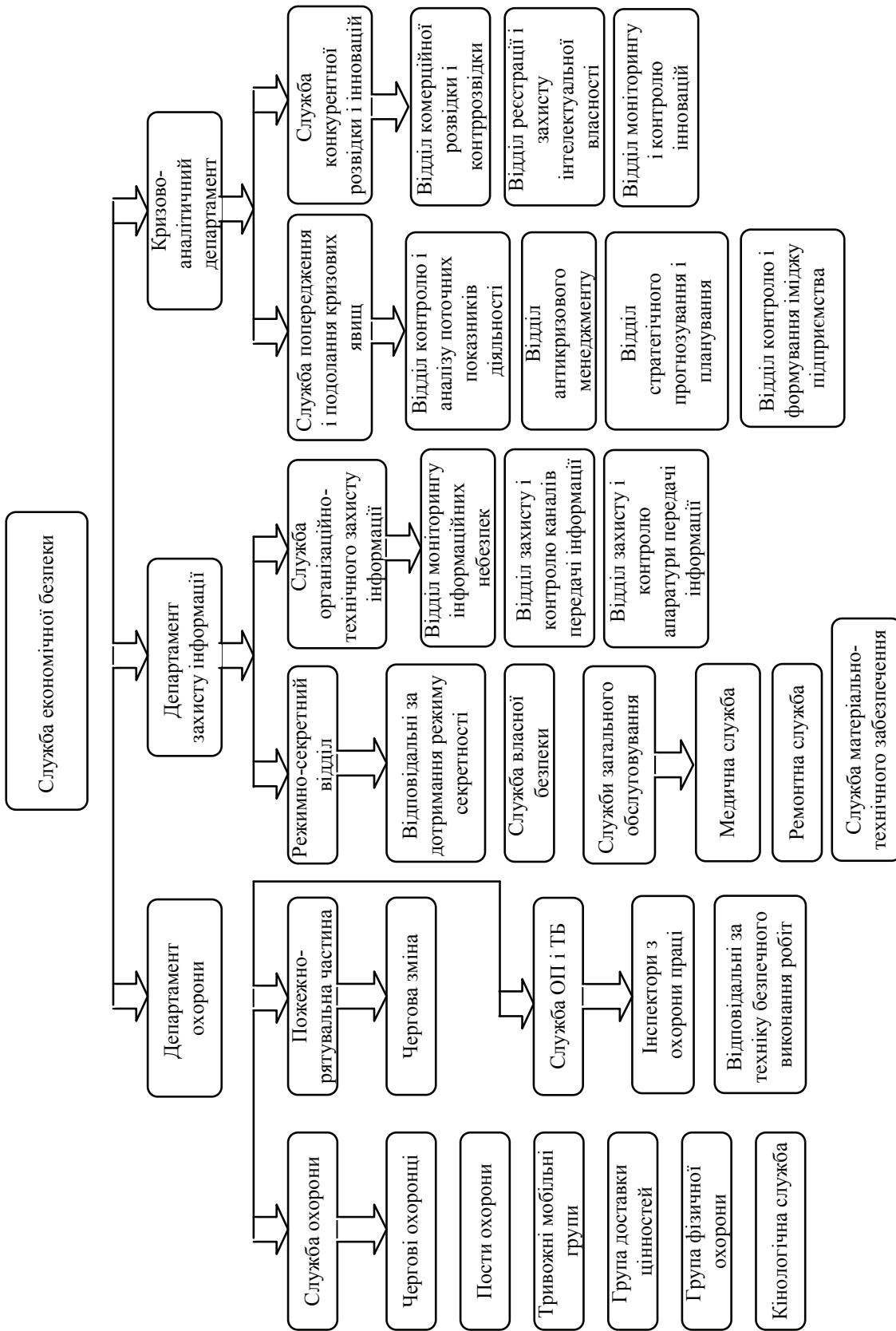


Рис. 2 Типова структура служби економічної безпеки підприємства

Джерело: розробка автора

3) невідповідності відомостей, зазначених претендентом на посаду, щодо стану здоров'я, житлових умов, сімейного стану;

4) роботи претендента в конкуруючих суб'єктах господарювання і займаних там посад;

5) ставлення особи до виконання військового обов'язку.

Претендент на посаду у службі економічної безпеки підприємства повинен бути письмово попереджений про проведення спеціальної перевірки згідно зі ст. 32 Конституції України [10] і Закону України «Про захист персональних даних» [11] і дати письмову згоду на неї.

Типовими об'єктами, які входять у коло професійних інтересів працівників служби економічної безпеки підприємства, є:

– об'єкти виробництва і виробничої інфраструктури (будівлі і споруди, обладнання, пристрої, прилади й інструменти, сировина і матеріали, напівфабрикати, готова продукція, інше матеріальне майно підприємства);

– всі види виробничої і технологічної документації, яка циркулює в процесі внутрішнього і зовнішнього документообігу або зберігається як в електронному вигляді, так і на будь-яких носіях;

– інтелектуальна власність суб'єкта господарювання, у тому числі інформація про результати неза-

кінчених досліджень, про плани і прогнози наукових розробок, дослідні зразки тощо;

– інформація комерційного характеру, відкрита і з обмеженим доступом;

– фінансові ресурси суб'єкта господарювання незалежно від форми і змісту;

– власники підприємства, кредитори і інвестори, персонал і клієнти, конкуренти.

**Висновки.** Визначення й обґрунтування основних напрямів, функцій і способів роботи служби економічної безпеки суб'єкта підприємництва дали змогу запропонувати типовий склад служби економічної безпеки, конкретизувати призначення її структурних підрозділів. Можна стверджувати, що суб'єкти підприємницької діяльності та органи державної влади мають спільно виробити дієвий механізм щодо залучення власних служб безпеки до захисту власності і бізнесових інтересів підприємств. Співпраця держави як регулятора економічних відносин із суб'єктами підприємництва у сфері забезпечення економічної безпеки бізнесу створює сприятливі умови для сталого розвитку підприємницького сектору, зменшує навантаження на державні силові структури. Подальші дослідження цієї проблемної сфери повинні бути спрямовані на підготовку матеріалів для законодавчого закріплення статусу служби економічної безпеки як гаранту захисту бізнесової діяльності суб'єкта господарювання.

#### Список літератури:

1. Кодекс законів про працю України. Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 20.04.2020).
2. Закон України «Про інформацію» від 02.10. 1992 р. № 2657-XII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2657-182>.
3. Закон України «Про державну таємницю» від 21.01.1994 р. № 3855-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 20.04.2020).
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.04.2020).
5. Національний класифікатор ДК 003:2010 «Класифікатор професій»: затв. та надано чинності наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327 «Про затвердження, внесення зміни та скасування нормативних документів». URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN57776?an=31&ed=2010\\_07\\_28](https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN57776?an=31&ed=2010_07_28) (дата звернення: 20.04.2020).
6. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних засобів: монографія / М.І. Копитко; [наук. ред. Алькема В.Г.]. Львів: Ліга-Прес, 2015. 555 с.
7. Довбня С.Б., Гічова Н.Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства // Фінанси України / С. Б. Довбня, Н. Ю. Гічова. 2008. № 4. С. 88–97.
8. Домарев В.В. Безопасность информационных технологий. Методология создания систем защиты. Киев: ООО «ТИД «ДС», 2001. 688 с.
9. Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці: Постанова від 09.08.1993 № 611 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/611-93-п> (дата звернення: 20.04.2020).
10. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 20.04.2020).
11. Закон України «Про захист персональних даних». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481. / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 20.04.2020).
12. Про порядок ведення претензійної та позовної роботи на підприємстві, в установі, організації. Рекомендації Міністерства юстиції України від 23.01.2007 № 35-14/7 / Міністерство юстиції України URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v14\\_7323-07](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v14_7323-07) (дата звернення: 20.04.2020).



## References:

1. Kodeks zakoniv pro pratsyu Ukrayiny. Zatverdzhuyet'sya Zakonom № 322-VIII vid 10.12.71 VVR, 1971, dodatok do № 50, st. 375 [Labor Code of Ukraine. Approved by Law № 322-VIII of 10.12.71 VVR, 1971, amendment to № 50, Art. 375], Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (accessed 20.04.2020).
2. Zakon Ukrayiny «Pro informatsiyu» vid 02.10. 1992 r. № 2657-KHII [Law of Ukraine “On Information” of 02.10. 1992 № 2657-XII], Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2657-182> (accessed 20.04.2020).
3. Zakon Ukrayiny «Pro derzhavnu tayemnytsyu» vid 21.01.1994 r. № 3855-XII [Law of Ukraine «On State Secrets» of January 21, 1994 № 3855-XII], Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (accessed 20.04.2020).
4. Hospodars'kyi kodeks Ukrayiny vid 16.01.2003 № 436-IV. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrayiny» [Economic Code of Ukraine of January 16, 2003 № 436-IV. Database «Legislation of Ukraine»]. Available at: URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (accessed 20.04.2020).
5. Natsional'nyy klasyfikator DK 003:2010 «Klasyfikator profesiy» : zatv. ta nadano chynnosti nakazom Derzhspozhyvstandartu Ukrayiny vid 28.07.2010 № 327 «Pro zatverdzhennya, vnesennya zminy ta skasuvannya normatyvnykh dokumentiv» [National classifier DK 003: 2010 «Classifier of professions»: approved. and entered into force by the order of Derzhspozhyvstandart of Ukraine dated 28.07.2010 № 327 «On approval, amendment and repeal of regulations»]. Available at : [https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN57776?an=31&ed=2010\\_07\\_28](https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN57776?an=31&ed=2010_07_28) (accessed 20.04.2020).
6. Kopytko M.I. (2015) Ekonomichna bezpeka pidpryyemstv z vyrobnytstva transportnykh zasobiv: monohrafiya [Economic security of enterprises for the production of vehicles: monograph]. Lviv: Liga-Press (in Ukrainian).
7. Dovbnya S., Hichova N. (2008) Diahnostyka rivnya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. [Diagnosis of the level of economic security of the enterprise. Finance of Ukraine] *Finance of Ukraine*, no 4, pp. 88-97.
8. Domarev, V.V. (2001) Bezopasnost informatsionnykh tehnologiy. Metodologiya sozdaniya sistem zaschity [Safety of information technology. Methodology of creation of protection systems]. Kyiv: OOO «TYD «DS» (in Ukrainian).
9. Pro perelik vidomostey, shcho ne stanovlyat' komertsiyanoi tayemnytsi : Postanova vid 09.08.1993 № 611 [Pro perelik vidomostey, shcho ne stanovlyat' komertsiyanoi tayemnytsi : Postanova vid 09.08.1993 № 611], Cabinet of Ministers of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/611-93-п> (accessed 20.04.2020).
10. Konstytutsiya Ukrayiny. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR), 1996, № 30, st. 141. [Constitution of Ukraine. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 1996, № 30, Art. 141.] Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (accessed 20.04.2020).
11. Zakon Ukrayiny «Pro zakhyst personal'nykh danykh». Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny (VVR), 2010, № 34, st. 481 [Law of Ukraine «On Personal Data Protection». Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 2010, № 34, Art. 481.] Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (accessed 20.04.2020).
12. Pro porядok vedennya pretenziynoyi ta pozovnoyi roboty na pidpryyemstvi, v ustanovi, orhanizatsiyi. Rekomendatsiyi Ministerstva yustyttsiyi Ukrayiny vid 23.01.2007 № 35-14/7 [About the order of conducting claim and claim work at the enterprise, institution, organization. Recommendations of the Ministry of Justice of Ukraine dated 23.01.2007 № 35-14 / 7] Ministry of Justice of Ukraine. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v14\\_7323-07](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v14_7323-07) (accessed 20.04.2020).

## СЛУЖБА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КАК ГАРАНТ ЗАЩИТЫ ДЕЛОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Статья посвящена определению и обоснованию основных направлений, функций и способов работы службы экономической безопасности субъекта предпринимательства. Целью статьи является определение и обоснование основных направлений, функций и способов работы службы экономической безопасности субъекта предпринимательства. Объектом исследования является обеспечение экономической безопасности субъектов хозяйствования в условиях нестабильности экономики. Предмет исследования – организация работы службы экономической безопасности как гаранта защиты деловой деятельности. Предложен типовой состав службы экономической безопасности, рассмотрено предназначение ее структурных подразделений. Определены типовые объекты, которые входят в круг профессиональных интересов работников службы экономической безопасности предприятия. Обоснованы обязательные мероприятия по обеспечению экономической безопасности и критерии подбора персонала службы экономической безопасности.*

**Ключевые слова:** *безопасность экономическая, служба экономической безопасности, принципы, функции, механизм обеспечения экономической безопасности, профессиональные интересы.*

## ECONOMIC SECURITY SERVICE AS A GUARANTOR OF PROTECTION OF BUSINESS ACTIVITY OF THE BUSINESS ENTITY

*In today's aggressive competitive environment in a limited resource base, each business entity must take care of its economic security. The Economic Security Service acts as a guarantor of the protection of its business activities. The protection of the business activity of the business entity is to organize reliable protection of its property and property rights, continuous monitoring and classification of external and internal threats and destabilizing effects in order to minimize or eliminate them. security through the use of an appropriate mechanism. The article is devoted to the definition and justification of the main directions, functions and methods of work of the economic security service of the subject entrepreneurship. The purpose of the article is to identify and justify the main areas functions and methods of work of the economic security service of the business entity. The object of the study is to ensure the economic security of economic entities in conditions of economic instability. The subject of research – the organization of the economic security service as a guarantor of business protection. The standard structure of service of economic safety is offered, appointment of its structural divisions is considered. Typical objects that are part of the professional interests of employees of the economic security service of the enterprise are identified. Mandatory measures to ensure economic security and criteria for selection of personnel of the economic security service are substantiated. Further research in this area should be aimed at preparing materials for the legislative consolidation of the status of the economic security service as a guarantor of the protection of business activities of the entity. It is stated that business entities and public authorities should jointly develop an effective mechanism for involving their own security services in the protection of property and business interests of enterprises. Cooperation of the state as a regulator of economic relations with business entities in the field of economic security of business creates favorable conditions for sustainable development of the business sector, reduces the burden on state law enforcement agencies.*

**Key words:** economic security, economic security service, principles, functions, mechanism of economic security, professional interests.

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-34>

УДК 336.717:338.5

**Ясінська А.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Yasinska Alla**

Lviv Politechnic National University

## СИСТЕМНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРАНСАКЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджено необхідність управління трансакційними витратами підприємства. Обґрунтовано актуальність проблеми щодо побудови системи управління трансакційними витратами підприємства. Розглянуто сутність управління цими витратами з позиції системно-орієнтованого підходу для отримання оптимального результату від їхнього здійснення. За принципами побудови кібернетичної моделі управління сформовано узагальнену модель системно-орієнтованого управління трансакційними витратами та визначено основні її складники. У цій моделі особливу увагу приділено функціям управління, зокрема визначено основні завдання щодо управління трансакційними витратами для ефективної реалізації кожної з цих функцій. Сформовано основні напрями щодо визначення ефективності системно-орієнтованого управління трансакційними витратами.*

**Ключові слова:** управління, трансакційні витрати, системно-орієнтоване управління, функції управління, модель.

**Постановка проблеми.** Швидкоплинні умови господарської діяльності вітчизняних підприємств та складність умов середовища, в якому вони функціонують, значною мірою впливають на їхні фінансові

результати. Забезпечення належного рівня фінансової стабільності можливе тільки завдяки використанню дієвих інструментів управління витратами з метою їх оптимізації. Порівняння величини доходів та понесе-

них витрат на їх здійснення є найважливішим питанням на кожному підприємстві. Проте чільне місце у складі всіх витрат підприємства варто виділити трансакційним, оскільки в умовах стрімкого розвитку їх неможливо уникнути, а їхня величина має тенденцію до зростання. Система управління підприємством, а також система управління витратами досліджувалися науковцями та практиками впродовж багатьох років. Проте в основному трансакційні витрати були поза увагою, і традиційно склалася думка, що такий вид витрат необхідно скорочувати. Вирішення проблеми, таким чином, є суперечливим рішенням, тому що повністю уникнути трансакційних витрат без шкоди і негативних наслідків для господарської діяльності підприємства практично неможливо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Витрати підприємства є одним з основних об'єктів у системі управління підприємством, і тому їх дослідженню в різних аспектах присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних науковців. Дедалі більшої актуальності набуває питання управління трансакційними витратами, які виникають у різних сферах господарської діяльності (операційній, фінансовій, інвестиційній) від моменту створення і до моменту ліквідації підприємства. Дослідженню теоретичних, методичних та методологічних проблем управління трансакційними витратами присвятили свої праці такі науковці, як: Л.В. Базалієва [1], О. Вільямсон [2], Р. Коуз [3], П.В. Круш [4], І.В. Макалюк [4, 5], Д. Норд [6], Ж.М. Ющак [8]. Проте, віддаючи належне науковим напрацюванням, слід зазначити, що системному підходу щодо управління трансакційними витратами не приділено належної уваги. Зокрема, є потреба у більш детальному вивченні питання щодо складників системи, основних її елементів для забезпечення ефективної оптимізації цих витрат та прийняття управлінських рішень, пов'язаних з управління ними.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні сутності системно-орієнтованого підходу щодо управління трансакційними витратами підприємства, визначенні основних елементів та складників узагальненої моделі управління, а також формуванні основних завдань для реалізації специфічних функцій управління, які властиві трансакційним витратам.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційні методи та моделі ведення бізнесу сьогодні потребують значної трансформації. Істотні зміни, які відбуваються сьогодні в інформаційному середовищі, охоплюють найрізноманітніші сфери життєдіяльності. Кардинальні зміни можна спостерігати у системі прогнозування подій, плануванні умов обслуговування потреб – бізнесу, побуту, праці, дозвілля тощо. Створення ефективних систем управління орієнтоване на оптимізацію бізнес-процесів шляхом застосування новітніх інформаційних технологій (ІТ) і використання цифрових технологій (digital), які покликані забезпечити економічну доцільність та привабливість споживання.

Звичайно, всі ці заходи спрямовані на досягнення ефективності господарської діяльності, яка повинна забезпечити фінансовий результат, тому в системі управління підприємством необхідно особливу увагу приділити управлінню витратами, зокрема й трансакційними.

Трансакційні витрати є специфічними, чинними нормативними положеннями не передбачено і чітко не визначено їх відображення в системі бухгалтерського обліку. Тому більшою мірою облік трансакційних витрат зумовлений інформаційними потребами для управління підприємством, і більш детальну інформацію про склад, розмір та місце їх виникнення можна отримати з даних управлінського обліку. Більшість трансакційних витрат є накладними і непрямими, тому їх відображення саме в системі управлінського обліку дає змогу здійснювати ефективне управління ними.

Автор концепції трансакційних витрат Р. Коуз трактує поняття “трансакційні витрати” як витрати, пов'язані зі збиранням та обробкою інформації, проведенням переговорів та прийняттям рішення, контролем та юридичним захистом виконання контрактів в умовах ринку [3]. Вітчизняними і зарубіжними науковцями запропоновано низку дефініцій цього поняття, які відрізняються як за змістом, так і за типологією. Поряд із цим майже всі науковці, які досліджують трансакційні витрати, мають одностайну думку щодо виникнення витрат: виникають вони на всіх стадіях кругообігу всіх суб'єктів господарювання, й уникнути їх неможливо.

Формування механізму управління трансакційними витратами на вітчизняних підприємствах, а також методичний інструментарій оцінювання ефективності управління цими витратами висвітлено у працях П.В. Круш [4] та І.В. Макалюк [4, 5]. Зокрема, авторами визначено основні елементи механізму, завдання і принципи управління трансакційними витратами, функції та інструменти. Процес управління трансакційними витратами через систему реалізації функцій управління (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) досліджується у працях І.В. Макалюк, яка наголошує, що послідовне та комплексне виконання функцій управління забезпечуватиме перетворення вихідних ресурсів у кінцевий результат, а також досягнення цілей управління. Окрім запропонованих автором функцій менеджменту в системі управління трансакційними витратами, їх варто доповнити специфічними функціями управління, які притаманні саме витратам, що дасть змогу детальніше вивчити склад, структуру, поведінку та місце виникнення цих витрат, що в подальшому повинні забезпечити їх оптимізацію.

Дослідженню теоретичних та організаційно-методичних аспектів бухгалтерського обліку і контролю трансакційних витрат присвячено праці Ж.М. Ющак [8]. Зокрема, автором визначено напрями удосконалення організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю трансакційних витрат, для цілей бухгалтерського обліку та управління удосконалено

класифікацію і запропоновано комплексний підхід щодо їх облікового відображення у звітності.

Питанням управління трансакційними витратами підприємства присвячені праці Л.В. Базалієвої [1]. Зокрема, автор досліджує науково-теоретичні та методичні основи управління трансакційними витратами, особливості їхнього формування та управління, висвітлює економічну сутність трансакційних витрат як об'єкта управління з позицій поєднання функціонального, системного та стратегічного підходів. Погоджуючись із дослідженнями автора Л.В. Базалієвої, слід зазначити, що саме поєднання функціонального та системного підходів повинно забезпечити ефективність системи управління трансакційними витратами, досягнення якої неможливе без реалізації основних функцій менеджменту. Вирішення завдання щодо реалізації функцій менеджменту є складним і потребує більш детальних досліджень у процесі визначення конкретних заходів, які повинні враховувати специфіку саме трансакційних витрат на підприємстві.

Управління трансакційними витратами підприємства – це досить складний, динамічний і деякою мірою неоднозначний процес, метою якого є оптимізація цього виду витрат, яка повинна забезпечити фінансовий результат із виправданими витратами. Тому, на нашу думку, сутність управління трансакційними витратами необхідно розглядати, використовуючи системно-орієнтований підхід, який полягає у дії двох взаємопов'язаних підсистем – керуючої (об'єкти управління) та керованої (суб'єкти управління). Системно-орієнтований підхід щодо управління трансакційними витратами дає змогу визначити сутність цих витрат, місце виникнення, основні завдання та цілі, вибрати відповідні методи та інструменти, сформулювати інформаційну базу задля оцінки ефективності управління ними, а також прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. З метою побудови ефективної системи управління трансакційними витратами вітчизняні науковці [1–3] пропонують застосування системного, функціонального та стратегічного підходів. Всі запропоновані підходи є взаємопов'язаними, і тому створення раціональної системи, яка повинна забезпечити ефективність свого функціонування, досягнення цілей та завдань, взаємодію елементів і складників, реалізацію стратегічних і тактичних завдань, функцій, принципів, методів та інструментів, необхідно розглядати з позицій системного підходу, зорієнтованого на поєднання наведених підходів, але враховуючи специфіку як діяльності підприємства, так і трансакційних витрат задля забезпечення оптимального їх співвідношення.

Сутність системно-орієнтованого управління трансакційними витратами підприємства полягає у дослідженні взаємодії та удосконаленні елементів системи, які, орієнтуючись на виконання мети, змінюють свій стан під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів для отримання оптимального результату від здійснення витрат. Кожен об'єкт, стосовно якого приймається

управлінське рішення, розглядається з погляду системного підходу, що в подальшому дасть змогу підвищити рівень розуміння процесу управління трансакційними витратами і тим самим забезпечити його чітку координацію, цільове спрямування та сприятиме досягненню поточних та стратегічних результатів господарської діяльності підприємства. В основу системно-орієнтованої моделі покладено принцип побудови кібернетичної моделі управління, в якій основними елементами системно-орієнтованого управління трансакційними витратами є:

1. Вхід системи – джерела ресурсів: постачальники, кредитні та банківські установи, науково-дослідні організації тощо. Види ресурсів: фінансові, матеріальні, інформаційні, трудові, використовувані технології, науково-дослідні розробки, дослідно-конструкторські розробки, інновації тощо.

2. Фактори впливу зовнішнього щодо підприємства середовища.

3. Керуюча підсистема (суб'єкти управління) – власники, менеджери, управлінці, фахівці різних рівнів управління.

3.1. Мета управління трансакційними витратами.

3.2. Підсистема стратегічного управління – довготермінові цілі, стратегія, політика.

3.3. Підсистема тактичного управління – короткотермінові цілі, тактика, завдання.

3.4. Специфічні функції управління трансакційними витратами: прогнозування, планування, організування, нормування, калькулювання, облік, аналізування, мотивування, контролювання, регулювання, координування.

3.5. Методи управління трансакційними витратами: стратегічні та тактичні.

3.6. Інструменти управління трансакційними витратами: фінансові, цінові, логістичні, техніко-технологічні, адміністративні, соціальні тощо.

4. Керована підсистема (об'єкти управління):

4.1. Об'єкти управління – трансакційні витрати: за видами діяльності (в операційній, фінансовій, інвестиційній, надзвичайній діяльності); за підрозділами, процесами, місцями виникнення тощо.

4.2. Фактори впливу внутрішнього середовища (фінансові, виробничі, ресурсні, управлінські, інформаційні).

4.3. Власний потенціал (виробничий, кадровий, технологічний, фінансовий, інноваційний, інформаційний тощо).

5. Вихід системи – фінансовий та інший результат діяльності підприємства.

Для дослідження особливостей системно-орієнтованого управління трансакційними витратами підприємства пропонується використання узагальненої моделі, наведеної на рис. 1.

Основною метою системно-орієнтованого управління трансакційними витратами є їх оптимізація, яка досягається шляхом удосконалення ефективності процесу управління та реалізації основних функцій управ-





**Рис. 1. Модель системно-орієнтованого управління транзакційними витратами підприємства**

Примітка: сформовано на підставі матеріалів авторських досліджень [7]

ління. Функції управління транзакційними витратами слід розглядати через призму загальних функцій менеджменту із доповненням специфічних для витрат: планування, нормування, калькулювання, облік, аналіз тощо. Для забезпечення ефективності реалізації та чіткого виконання функцій у процесі управління слід сформувати та визначити основні завдання, які необхідно вирішити для того, щоб забезпечити оптимальний рівень транзакційних витрат, своєчасно розробити заходи і за потреби усунути недоліки шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. У моделі системно-орієнтованого управління транзакційними витратами ключове місце в керуючій підсистемі варто виділити функціям управління, реалізація яких сприятиме усвідомленню управлінського персоналу щодо

постановки і виконання конкретних завдань, які стосуватимуться транзакційних витрат (табл. 1).

Варто зазначити, що наведені основні завдання щодо реалізації специфічних функцій у системно-орієнтованому управлінні транзакційними витратами є узагальненими, і для більш точного та конкретизованого їх формування необхідно враховувати особливості діяльності кожного окремого підприємства та види транзакційних витрат. Окрім того, необхідно також враховувати тенденції внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, а також вплив чинників на величину транзакційних витрат з урахуванням ступеня їхньої вагомості. Тому основними напрямками щодо визначення ефективності системно-орієнтованого управління транзакційними витратами є:

## Основні завдання специфічних функцій у системно-орієнтованому управлінні трансакційними витратами

Функції управління	Основні завдання щодо управління трансакційними витратами
Прогнозування	прогнозування планових параметрів та показників, які визначатимуть результативність господарської діяльності; аналіз ретроспективних даних, тенденцій їхньої зміни для прогнозування фінансово-господарської діяльності підприємства на майбутній звітний період;
Планування	збір, обробка, інтерпретація управлінської інформації; аналіз впливу чинників зовнішнього та внутрішнього підприємницького середовища на величину трансакційних витрат; планування та визначення економічного обґрунтованої величини та складу трансакційних витрат на плановий період; складання бюджетів та поточних планів трансакційних витрат;
Організування	формування організаційного механізму управління трансакційними витратами; розподіл повноважень, визначення відповідальних осіб щодо здійснення трансакційних витрат на різних рівнях управління; удосконалення інформаційної бази та системи управління загалом з метою прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень;
Нормування	визначення та встановлення обґрунтованих нормативів щодо складу трансакційних витрат в операційній діяльності підприємства; визначення чинників (зовнішніх, внутрішніх) впливу на виробничу та господарську діяльність підприємства;
Калькулювання	обґрунтування розрахунків витрат пов'язаних із виготовленням продукції (робіт, послуг); аналіз витрат з визначенням чинників впливу на відхилення; розроблення заходів щодо усунення відхилень;
Облік	накопичення та узагальнення інформації (бухгалтерська, фінансова, статистична, податкова, управлінська звітність підприємства, інша звітність відділів, центрів відповідальності тощо); контроль трансакційних витрат з метою визначення їхньої доцільності;
Аналізування	визначення ефективності використання ресурсів визначення чинників впливу (зовнішніх і внутрішніх) на склад і величину трансакційних витрат; виявлення резервів зниження витрат, причини перевитрат; дослідження інформації для прийняття управлінських рішень щодо планування трансакційних витрат;
Мотивування	пошук та застосування методів зниження витрат; спонукання працівників до оптимізації чи дотримання встановленого рівня витрат; створення та удосконалення існуючої системи заходів (спонукальних мотивів) спрямованих на матеріальне стимулювання праці працівників; зацікавленість працівників у здійсненні трудової діяльності;
Контролювання	аналіз встановлених нормативів на відповідність та умов дотримання; виявлення відхилень фактичних від запланованих показників визначення умов дотримання нормативів або їхньої зміни; контроль витрат на початковому, в процесі та на кінцевому етапах;
Регулювання	визначення та усунення відхилень виявлених на етапі контролю шляхом впровадження відповідних заходів; своєчасне регулювання витрат, виправлення помилок задля досягнення запланованих показників та результатів;
Координування	узгодження взаємовідносин між окремими центрами відповідальності на різних рівнях управління із зовнішнім щодо підприємства середовищем;

– рівень досягнення цілей, на які спрямовувалися трансакційні витрати. У ситуаціях, коли найважливішим є досягнення конкретної мети в чітко визначений термін, вважається несуттєвим фактором, коли витрати на досягнення мети перевищують отримані доходи;

– співвідношення отриманого результату та понесених трансакційних витрат на його досягнення. Досить часто керівництво підприємства орієнтується лише на отримання максимального результату за мінімальних витрат, хоча такий підхід не є доцільним в усіх випадках;

– тенденції зміни непродуктивних витрат (більшість трансакційних витрат є непродуктивними).

Стійка динаміка зменшення непродуктивних витрат дає можливість стверджувати про оптимізацію різних процесів, пов'язаних з використанням ресурсів на підприємстві;

– показники оцінювання ефективності управління трансакційними витратами, пов'язаними з виробничим процесом. Доцільним є аналізування окремих елементів витрат з метою деталізованого виявлення всіх причин, що зумовили позитивні та негативні зміни виробничих, невиробничих витрат тощо;

– інтегральний показник ефективності управління трансакційними витратами підприємства. Якщо різні одиничні показники набувають протилежних значень

на конкретний момент часу, то для прийняття оперативного управлінського рішення потрібно мати узагальнену оцінку ефективності управління.

**Висновки.** Процес управління господарською діяльністю підприємства неможливий без виникнення трансакційних витрат, тому питання та проблеми щодо їх дослідження не можуть бути залишені поза увагою управлінців і є сьогодні надзвичайно актуальними. Комплексність та узгодженість прийняття управлінських рішень, пов'язаних з управлінням трансакційними витратами, можуть бути забезпечені за умови використання системного підходу, що дасть змогу не тільки унеможливити збитковість підприємства, але й підвищити його платоспроможність, дохідність, фінансову незалежність та стабільність розвитку.

Науковою новизною статті є вдосконалення процесу управління трансакційними витратами з позицій використання системно-орієнтованого підходу, який

дасть змогу забезпечити отримання бажаних результатів та покращити систему управління підприємства загалом. Для удосконалення та забезпечення ефективності результативних показників необхідна реалізація специфічних функцій управління витратами, зокрема визначення основних завдань у процесі реалізації кожної з функцій, що дасть змогу перетворити вхідні ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні, трудові), використовувати технології, інновації в кінцевий результат – оптимізовані трансакційні витрати підприємства.

Перспективою подальших наукових досліджень є розроблення методики показників оцінювання ефективності управління трансакційними витратами (інтегрального показника), визначення основних критеріїв, параметрів, інструментів, які будуть дієвими і забезпечуватимуть досягнення мети та завдань, а в кінцевому результаті – оптимізовані трансакційні витрати.

#### Список літератури:

1. Базалієва Л.В. Науково-теоретичні та методичні основи управління трансакційними витратами підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 164 с.
2. Вільямсон О.Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / пер. з англ. С. Бушуєва. Київ : АРТЕК, 2001. 472 с.
3. Коуз Р. Фирма. Рынок. Право / пер. з англ. Б. Пинскера. Москва : Дело, 1993. 192 с.
4. Круш П.В., Макалюк І.В. Формування механізму управління трансакційними витратами підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2013. № 10. С. 212–218.
5. Макалюк І.В. Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління трансакційними витратами машинобудівних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 213–224.
6. Норд Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / пер. з англ. І. Дзюб. Київ : Основи, 2000. 198 с.
7. Партин Г.О., Ясінська А.І. Системно-орієнтоване управління витратами промислового підприємства : монографія. Львів : ЗУКЦ ПП НВФ Біарп, 2011. 200 с.
8. Юшак Ж.М. Внутрішній контроль трансакційних витрат в системі управління: організаційно-методичне забезпечення. *Економічний аналіз*. 2010. – Вип. 6. С. 540–544.

#### References:

1. Bazaliieva L.V. (2009). *Naukovo-teoretychni ta metodychni osnovy upravlinnia transaktsiinomy vytratamy pidpryiemstva* [The Scientific-theoretical and Methodical Management Bases of Transactional Expenses of the Enterprise]. Kharkiv. (in Ukrainian).
2. Williamson O.E. (2001) *Ekonomichni instytutsii kapitalizmu: Firmy, marketynh, ukladannia kontraktiv* [The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting]. Kyiv : ARTEK (in Ukrainian).
3. Kouz R. (1993) *Fyrma. Ryнок. Pravo* [The Nature of the Firm. Marketing. Law]. Moskow : Delo (in Russian)
4. Krush P.V., Makaliuk I.V. (2013) *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia transaktsiinomy vytratamy pidpryiemstva* [Formation of the Management Mechanism of Transactional Expenses of the Enterprise]. *Economic bulletin NTUU KPI*, no. 10, pp. 212–218 (in Ukrainian).
5. Makaliuk I.V. (2015) *Metodychnyi instrumentarii otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia transaktsiinomy vytratamy mashynobudivnykh pidpryiemstv* [Methodological Instrumentarium for Evaluation of Management Efficiency of Transactional Expenses of Machine-building Enterprises]. *Economic bulletin NTUU KPI*, no. 12, pp. 213–224 (in Ukrainian).
6. North D. (2000) *Instytutsii, instytutsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky* [The Institutions, Institutional Change and Economic Performance]. Kyiv : Osnovy (in Ukrainian).
7. Partyn H.O., Yasinska A.I. (2011) *Systemno-oriientovane upravlinnia vytratamy promysloвого pidpryiemstva* [System-oriented expenses management of an industrial enterprise]. Lviv (in Ukrainian).
8. Yushchak Zh.M. (2010) *Vnutrishnii kontrol transaktsiinomykh vytrat v systemi upravlinnia: orhanizatsiino-metodychne zabezpechennia* [Internal control of transactional expenses in the management system: organizational and methodical support]. *Economic analysis*, vol. 6, pp. 540–544 (in Ukrainian).

## СИСТЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ТРАНСАКЦИОННЫМИ ИЗДЕРЖКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье исследована необходимость управления транзакционными издержками предприятия. Обоснована актуальность проблемы по построению системы управления транзакционными издержками предприятия. Рассмотрена сущность управления этими затратами с позиций системно-ориентированного подхода для получения оптимального результата от их осуществления. По принципам построения кибернетической модели управления сформирована обобщенная модель системно-ориентированного управления транзакционными издержками и определены основные ее составляющие. В этой модели особое внимание уделено функциям управления, определены основные задачи по управлению транзакционными издержками для эффективной реализации каждой из этих функций. Сформированы основные направления по определению эффективности системно-ориентированного управления транзакционными издержками.*

**Ключевые слова:** управление, транзакционные издержки, системно-ориентированное управление, функции управления, модель.

## THE SYSTEM-ORIENTED APPROACH TO MANAGEMENT OF TRANSACTIONAL EXPENCES OF THE ENTERPRISE

*The article examines the relevance of the transaction expenses management of the enterprise. It substantiated the urgency of the problem on building the management system of transactional expenses of the enterprise, the functioning of which should ensure the enterprise's strategic and tactical management decisions, and ultimately not only expenses optimization, but also increase other financial indicators. It considered the essence of expenses management the provision of the system-oriented approach for obtaining of optimal result from their implementation. The generalized model of system-oriented management of transactional expenses was formed according to the principles of cybernetic management model construction. The basic elements of the system-oriented management model of transactional expenses, in particular the input (sources and types of resources) and output (financial and other result of activity of the enterprise) of the system were defined. In a managing subsystem (management entity) it is allocated subsystems of strategic and tactical management (their purposes, strategy, policy, tasks) which interaction with a managing subsystem (management entity) and is carried out by realization of corresponding functions, methods, tools in consideration of available potential (industrial, personnel, technological, financial, innovative, resource, information) and taking into account the influence of factors of external and internal environment. This model focuses on management functions that include forecasting, planning, organizing, rationing, calculating, accounting, analysis, motivation, control, regulation and coordination. The main tasks on transactional expenses management were formed in order to ensure effective implementation each of the above functions. The principal directions for determining the effectiveness of system-oriented management of transaction expenses were identified, on the basis of which it is possible to comprehensively solve the performance tasks, evaluate and develop efficiency indicators that should ensure the enterprise's profit and stability.*

**Key words:** management, transaction expenses, system-oriented management, management functions, model.



## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**Андріїв Наталія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, Ужгородський національний університет

**Багорка Марія Олександрівна** – доктор економічних наук, доцент кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Балан Валерій Григорович** – кандидат фізико-математичних наук, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Балацька Наталя Юріївна** – кандидат технічних наук, доцент, докторант кафедри економіки і управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі

**Бердиченко Ірина Олегівна** – магістр, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Бірюк Сергій Олексійович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних фінансів, Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Бондаренко Анастасія Олегівна** – студентка, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

**Бочаров Михайло** – студент, Український державний хіміко-технологічний університет

**Гросул Вікторія Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, Харківський державний університет харчування та торгівлі

**Гурочкіна Вікторія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства, Університет державної фіскальної служби України

**Данилишин Володимир Іванович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Тернопільського національного економічного університету

**Данілова Ольга Миколаївна** – кандидат сільськогосподарських наук, доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Доброскок Юлія Борисівна** – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**Дюк Анна Андріївна** – кандидат економічних наук, доцент, Вінницький національний аграрний університет

**Ємчук Тетяна Володимирівна** – кандидат географічних наук, асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Жосан Ганна Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»

**Захарова Тетяна Вікторівна** – асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанної справи та туризму, Вінницький національний аграрний університет

**Ільїн Гліб Олегович** – студент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Кальний Сергій Володимирович** – кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Кащена Наталія Борисівна** – кандидат економічних наук, доцент, Харківський державний університет харчування та торгівлі

**Кім Тетяна Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Корнілова Ірина Миколаївна** – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Коцко Тарас Аркадійович** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Кравченко Людмила Вікторівна** – аспірант, Хмельницький національний університет

**Краснікова Оксана Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, Полтавська державна аграрна академія

**Кучер Маргарита Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування, Дніпровський державний технічний університет

**Новосад Зоряна Гориславівна** – кандидат фізико-математичних наук, доцент, Львівський торговельно-економічний університет

**Остриїна Світлана Василівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Пальчевич Галина Тадіївна** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет

**Партика Ірина Василівна** – старший викладач, аспірант кафедри економіки та менеджменту, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

**Петько Станіслав Михайлович** – кандидат економічних наук, доцент Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Підгірна Валентина Никифорівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Пікулик Оксана Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка

**Полякова Юлія Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент, Львівський торговельно-економічний університет

**Почтовюк Андрій Борисович** – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки і управління, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

**Саковська Олена Миколаївна** – Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет садівництва

**Самойлик Юлія Василівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Полтавська державна аграрна академія

**Свістунів Олексій Сергійович** – кандидат економічних наук, докторант, Хмельницький національний університет

**Синиця Світлана Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Тернопільського національного економічного університету

**Скиба Марина Валеріївна** – кандидат наук з державного управління, доцент, Київський національний торгово-економічний університет

**Сніщенко Роман Григорович** – кандидат економічних наук, доцент, докторант, Тернопільський національний економічний університет

**Федорова Наталя Євгенівна** – кандидат економічних наук, доцент, Український державний хіміко-технологічний університет

**Фрідман Олена Анатоліївна** – здобувачка кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

**Фуштей Людмила Леонідівна** – аспірант, Вінницький національний аграрний університет

**Чернявський Марк Віталійович** – аспірант кафедри менеджменту організацій і адміністрування, Дніпровський державний технічний університет

**Чорна Анна Валеріївна** – студентка, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

**Чорна Наталія Андріївна** – студентка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Шайда Оксана Євдокимівна** – кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

**Юрченко Наталія Іванівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Ясіньська Алла Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка»

## НОТАТКИ

Науковий журнал

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ**  
**ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Економіка і управління**

**Том 31 (70). № 3, 2020**  
**Частина 1**

Коректура • *С. Корзун*

Комп'ютерна верстка • *Н. Ковальчук*

Адреса редакції:

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

м. Київ, вул. Івана Кудрі, 33

Телефон редакції: +38 (095) 430 01 12

Електронна пошта: [editor@econ.vernadskyjournals.in.ua](mailto:editor@econ.vernadskyjournals.in.ua)

Сторінка журналу: [www.econ.vernadskyjournals.in.ua](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua)

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 25,0. Ум. друк. арк. 27,20.

Підписано до друку 26.06.20. Замов. № 0720/174. Наклад 150 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

03150, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 74, оф. 7

Телефони: +38 (048) 709-38-69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.