Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»

ВЧЕНІ ЗАПИСКИ УНІВЕРСИТЕТУ «КРОК»

Фахове видання

Випуск №3 (55)

Київ – 2019

ISSN (Print) 2307-6968
ISSN (Online) 2663-2209
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55

ББК 65я5
В-90

Збірник наукових праць «Вчені записки Університету «КРОК» внесено до списку друкованих (електронних) періодичних видань, що включаються до Переліку наукових фахових видань України (Додаток 11 до наказу Міністерства освіти і науки України від 07.10.2015 № 1021)

Міжнародні бази та каталоги, які індексуют видання:

- Index Copernicus;
- Google Scholar;
- SIS (Scientific Indexing Services);
- ISI (International Scientific Indexing);
- Academic Resource Index ResearchBib;
- Ulrichsweb Global Serials Directory;
- Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського.

Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. №3 (55). 240 с.

У п’ятдесят п’ятому випуску зібрані статті науковців ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК», інших закладів вищої освіти, науково-дослідних установ України, підготовлені за результатами їх наукової роботи. Розраховано на викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків у сфері економічної теорії, фінансів, обліку і аудиту, міжнародної економіки, економіки підприємства, менеджменту і маркетингу, економічної безпеки.

Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (протокол №1 від 31 жовтня 2019 року)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 17174-5944ПР від 18.11.2010 р.

© автори статей, 2019
© ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2019

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

Головний редактор:
Мігус І.П.
доктор економічних наук, професор,
проректор з наукової роботи, професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Відповідальний секретар:
Коваль Я.С.
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Редакційна колегія:

Лаптєв С.М.
кандидат економічних наук, професор,
ректор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Алькема В.Г.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Акімов О.О.
кандидат наук з державного управління, доцент, заслужений економіст України, начальник відділу правового забезпечення, Національна служба посередництва і примирення, Київ, Україна

Акімова Л.М.
доктор наук з державного управління, доцент кафедри фінансів та природокористування, Національного університету водного господарства та природокористування, Рівне, Україна

Андрієнко В.М.
доктор економічних наук, професор, директор Державного підприємства зовнішньоекономічної діяльності «УКРІНТЕРЕНЕРГО», Київ, Україна

Брадул О.М.
доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та управління бізнесом, професор кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування «Криворізький національний університет», Кривий Ріг, Україна

Грабєц Олімпія
PhD (економічні науки), заступник директора Інституту менеджменту та економіки Вищої школи Гуманітас, Республіка Польща

Грушко В.І.
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
Київ, Україна

Денисенко М.П.
доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

Едгар Сіка
доктор економічних наук, професор кафедри економіки, декан економічного факультету,
Університет Фоджа, Італія

Захаров О.І.
кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
Київ, Україна

Кавун С.В.
доктор економічних наук, професор,
ректор, Харківський технологічний університет «ШАГ», Харків, Україна

Копитко М.І.
доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, Україна

Мельничук Д.П.
доктор економічних наук, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка», Житомир, Україна

Паращенко Л.І.
доктор наук з державного управління, доцент, Відмінник освіти України, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Петрова І.Л.
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
Київ, Україна

Одягайло Б.М.
доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Радіонова І.Ф.
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Рокоча В.В.
доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Сова О.Ю.
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Терехов В.І.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
Київ, Україна

Токар В.В.
доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна

Чирва О.Г.
доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки та бізнес-освіти, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,
Умань, Україна

Шапоренко О.І.
доктор наук з державного управління, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Шепелюк В.А.
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
Київ, Україна

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Манн Р.В., Потапенко Т.П. Місцевий розвиток у контексті забезпечення умов функціонування малого підприємництва: досвід Черкаського регіону 8

РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Андрєєва В.А. Експортна стратегія України: реалії та перспективи 15
Гарін Б.Б. Місце та роль України у світовому господарстві 20
Пазєєва Г.М., Чижевський Д.В. Планування міжнародних морських контейнерних перевезень товарів 29
Ткач Д.І., Ткач Д.К. Ринок землі в Угорщині – уроки для України 41

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Сова О.Ю. Роль достатності капіталу банків у зміцненні банківського нагляду 48

РОЗДІЛ 4. ОБЛІК, АУДИТ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Брадул О.М. Класифікація та принципи побудови системи державного фінансового аудиту в Україні 56

РОЗДІЛ 5. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Коваль Я.С. Комплексна система управління державною економічною безпекою банків 62
Кузьменко Г.О. Формування та використання людського потенціалу в процесі реформування державного управління в Україні 73

РОЗДІЛ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

Брич В.Я., Перит І.О. Основи управління бізнесом вітчизняних суб’єктів господарювання 82
Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки 94
Денчик О.Р., Круль К.Я. Модель «4 сезони» для управління ризиками в проектах агропромисловго комплексу 101
Коломицева О.В., Чепурда Л.М., Васильченко Л.С. Комунікаційна підтримка у формуванні регіонального ринку освітніх послуг 110

Поскрипко Ю.А., Данченко О.Б. Компетенція і компетентність: консенсус 117
Сеек А.М.А., Тесленко П.О., Бєлова О.І. Ціннісно-орієнтований підхід управління проектами як джерело виникнення ризиків 128
Шапоренко О.І. Інноваційна стратегія управління університетом, як стейкхолдер-компанії 134

РОЗДІЛ 7. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Бакуліч О.О., Севост'янова А.В. Концептуальна модель балансу ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів проектів вітроенергетики 143
Божанова В.Ю., Кононова О.Є. Аналіз емпіричної бази дослідження оцінки рівня ефективності стратегій розвитку 151
Віткін Л.М., Хімічева Г.І., Михалко А.О. Побудова багатофакторної моделі для оцінювання рівня якості комплексної туристичної послуги 164
Каліна І.І. Концепція побудови активізації аграрного підприємства в умовах цифрової економіки 176

РОЗДІЛ 8. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Герасименко О.М. Ідентифікація ризиків енергетичних та енергопродукуючих компаній в Україні з використанням fishbone diagram 184
Дмитренко В.І. Організація кадрового аудиту на будівельних підприємствах з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки 194
Копитко М.І., Керницький І.С., Ільків Ю.І. Аналіз функціонування закладів вищої освіти з позиції впливу на національну безпеку України 201
Марков Р.В. Фінансові запобіжники економічної безпеки аграрних підприємств 210
Цюцюпа С.В. Теоретичні аспекти формування економічної безпеки підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності 216

РОЗДІЛ 9. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Вовченко О.В. Модернізація стратегії національної безпеки України в умовах інноваційного розвитку з акцентом на економічній безпеці 225
Терехов В.І., Одягайло Б.М. Сучасні методи підвищення ефективності інноваційної системи Європейського Союзу 232

CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Mann R., Potapenko T. Local development in the context of environmental small business environments: experience of Cherkas region 8

CHAPTER 2. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Andrieieva V. Ukraine's export strategy: realities and prospects 15
Garin B. Place and role of Ukraine in the world economy 20
Pazieieva A., Chyzhevskyi D. Planning of international marine containertraffics of commodities 29
Tkach D., Tkach D. The land market in Hungary - lessons for Ukraine 41

CHAPTER 3. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Sova O. A role of capital adequacy of banks in strengthening banking supervision 48

CHAPTER 4. ACCOUNTING, AUDIT AND TAXATION

Bradul A. Classification and principles of the system state financial audit in Ukraine 56

CHAPTER 5. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Koval Y. Complex system of management of state economic security of banking institutions of Ukraine 62
Kuzmenko G. Formation and use of human potential in the process of reforming public administration in Ukraine 73

CHAPTER 6. MANAGEMENT AND MARKETING

Brych V., Peryt I. Basics of business management of domestic enterprises 82
Denisenko M., Melnyk L. The international experience of motivation of the personnel in the conditions of modern economy 94
Denchyk O., Krol K. –4 seasons" model for risk management in agroindustrial projects 101
Kolomytseva O., Chepurda L., Vasilchenko L. Communication support in the formation of regional market of educational services 110
Poskrypko Y., Danchenko O. Competence and competency: consensus 117

Seek A., Teslenko P., Bielova O. Value-oriented project management approach as a source of risk 128
Shaporenko O. Innovative management strategy for university as a stakeholder in the company 134

CHAPTER 7. ENTREPRENEUSHIP, TRADE AND STOCK EXCHANGES

Bakulich O., Sevostianova A. Conceptual model of risk balance (chance and dangers) of stakeholders in wind power projects 143
Bozhanova V., Kononova O. The empirical basis analysis of the study of assessing level of development strategies effectiveness 151
Vitkin L., Khimicheva G., Mykhalko A. Construction of a multi-factor model for assessing the quality of integrated tourism services 164
Kalina I. Creating a revitalization concept for an agricultural enterprise in the age of digital economy 176

CHAPTER 8. ECONOMIC SECURITY OF THE STATE AND ECONOMIC ENTITIES

Herasymenko O. Identifying risks of energy and energy companies in Ukraine using a fishbone diagram 184
Dmytrenko V. Organization of personnel audit at construction enterprises from the positions of quality management and economic security 194
Kopytko M., Kernytskyy I., Ilkiv J. Analysis of the functioning of universities from the positions of influence on national security of Ukraine 201
Markov R. Financial fuses of economic security of agricultural enterprises 210
Tsiutsiupa S. Theoretical aspects of forming of economic security of enterprise are for the sake of providing of his competitiveness 216

CHAPTER 9. INNOVATIVE ACTIVITIES

Vovchenko O. Modernization of the national security strategy in Ukraine in the conditions of innovative development with an emphasis on economic security 225
Terekhov V., Odyagaylo B. Modern methods of increasing the efficiency of the innovation system of the European Union 232

Розділ 1. Економічна теорія та історія економічної думки

УДК 334.012:338.31
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-8-14

МІСЦЕВИЙ РОЗВИТОК У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ДОСВІД ЧЕРКАСЬКОГО РЕГІОНУ

Манн Р.В.[1], Потапенко Т.П.[2]
[1] д.е.н., завідувач, професор кафедри економіки та підприємництва, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, бул. Шевченка 460, 18006, Україна,
тел.: (098)-41-83-946, e-mail.: k.plyhach@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3936-2677
[2] старший викладач кафедри економіки та підприємництва, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, бул. Шевченка 460, м. Черкаси, 18006, Україна,
тел.: (098)-41-83-946, e-mail.: k.plyhach@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4936-3122

LOCAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENTAL SMALL BUSINESS ENVIRONMENTS: EXPERIENCE OF CHERKAS REGION

Mann R.V.[1], Potapenko T.P.[2]
[1] doctor of science (economics), professor, head of economic and entrepreneurship department, Cherkassy state technological university, st. Shevchenko 460, Cherkassy, 18006, Ukraine,
tel.: (098)-41-83-946, e-mail.: k.plyhach@gmail.com, ORCID: 0000 0003 3936 2677
[2] senior lecturer, economic and entrepreneurship department, Cherkassy state technological university, st. Shevchenko 460, Cherkassy, 18006, Ukraine, tel.: (098)-41-83-946, e-mail.: k.plyhach@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4936-3122

Анотація. *У статті розглянуто роль малого бізнесу у формуванні конкурентоспроможності регіону, зокрема, виокремлено соціальні та економічні чинники впливу на регіональний розвиток. Представлено та охарактеризовано позитивні аспекти впливу малого бізнесу на розвиток регіональної економіки. Окреслено конкурентні переваги малого бізнесу порівняно з великими підприємствами, такі як: гнучкість та швидка пристосовуваність до змін, низька капіталоємність виробництва, висока інноваційна спроможність. Розглянуто характерні особливості впливу малого бізнесу на місцевий розвиток на прикладі Черкаського регіону. Виявлено тенденції, які вказують як на високу динамічність та здатність до впровадження інновацій малими підприємствами, так і на невідповідність залученої робочої сили отриманим господарським результатам. Визначено сутність регіональної політики розвитку малого бізнесу за двома характерними підходами; основними його елементами є фінансова та кредитна інфраструктура, інформаційна та консалтингова інфраструктура, юридична інфраструктура. Розглянуто основні правові акти, що регулюють діяльність малого бізнесу. Представлено приклад співпраці бізнесу, місцевих органів влади та міжнародних установ. Представлено структурні елементи ринкової інфраструктури підтримки малих підприємств. Зазначено недоліки централізованої державної та місцевої політики, що перешкоджають розвитку малого підприємництва, такі як: відсутність чіткого розмежування повноважень та обов'язків органів місцевого самоврядування в національному законодавстві, недостатній контроль за виконанням обов'язків адміністраторів, недостатньо розвинена інфраструктура для малого бізнесу, не належний рівень співпраці з міжнародними організаціями. Запропоновано шляхи вдосконалення державної підтримки малого підприємництва на регіональному рівні.*

Ключові слова: *мале підприємство, підприємництво, регіональний ринок, місцевий розвиток, державна політика.*
Формул: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 10

Annotation. *In the article the role of small business in shaping the region competitiveness is examined, in particular, social and economic factors influencing regional development are identified. Positive impact factors of*

small business on the regional economy development are presented and characterized. The competitive advantages of small business compared to large enterprises are outlined, such as: flexibility and rapid adaptability to change, low production capacity. Characteristic features of small business influence on local development (Cherkassy region is as an example) are considered. There are identified trends that indicate, on the one hand, high dynamism and ability to innovate by small businesses and, on the other hand, inconsistency of workforce involved at obtained economic results. The essence of the regional policy of small business development by two characteristic approaches is determined. Its main elements are financial and credit Infrastructure, information and consulting Infrastructure and legal and legal infrastructure. The main legal acts regulating the activity of small business are considered. The example of cooperation between business, local authorities and international institutions is considered. The structural elements of the market infrastructure for small business support are presented. The disadvantages of centralized state and local policy that impede the small business development are noted: lack of clear delineation of powers and responsibilities of local self-government bodies in national legislation, insufficient control over the performance of administrators' duties, underdeveloped infrastructure for small business activities, insufficient level of cooperation with international organizations. The ways to improve state support for small business at the regional level are suggested.

Keywords: *small enterprise, entrepreneurship, regional market, local development, state policy.*
Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 10

Постановка проблеми. Підприємництво є основним елементом розвитку та ефективності функціонування системи національного господарювання, забезпечуючи асортиментну пропозицію на ринках товарів та послуг, формуючи конкурентний простір серед виробників, стимулюючи інноваційну активність та забезпечуючи зайнятість та самозайнятість населення. Масштаби функціонування великих підприємств дозволяють їм бути визначальними учасниками процесу формування науково-технічного та виробничого потенціалу національної економіки. Проте, великий бізнес не здатен швидко відреагувати на непередбачувані потреби ринку та внести відповідні зміни у виробничий процес, на відміну від малого підприємництва.

Малий бізнес, як невід'ємна складова ринкової економіки, має чітку регіональну зорієнтованість, плануючи свою діяльність відповідно до потреб локальних ринків, величини та структури місцевого попиту. У свою чергу, місцева владу створює підприємницький клімат відповідно до наданих їй повноважень. Зважаючи на це, актуального значення набуває дослідження ролі малого підприємництва у регіональному розвитку та перспективи створення сприятливих умов на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади формування передумов для розвитку підприємництва представлено у працях таких дослідників як: І. О. Дегтярьова, Н. В. Доброва та ін. Суттєвий внесок у загальну теорію державного управління, зокрема щодо ролі регіонів, здійснили: І. В. Ярошенко, Ю. В. Ковбасюк, В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий та ін. Однак, актуальним залишається вирішення питання формування ефективної державної політики та системи регіонального впливу на розвиток малого підприємництва. Відсутність цілісної концепції до розв'язання завдань становлення малого бізнесу формує потребу у розробці відповідних науково обґрунтованих рекомендацій.

Формування цілей статті. Мета дослідження полягає у дослідженні перешкод на шляху розвитку малого підприємництва на місцевому рівні та деталізації впливу малого бізнесу на розвиток регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах яскраво виражених тенденцій щодо системних структурних зрушень національної економіки, мале підприємництво (МП) є гарантією стабільного функціонування економіки та покращення якості та рівня життя її громади. Зі здобуттям незалежності вітчизняне підприємництво постійно розвивається, чому сприяє низка діючих законодавчих актів, які не передбачають жорстких обмежень на здійснення підприємницької діяльності у межах певних видів економічної діяльності, не перешкоджають вибору організаційно-правових форм функціонування тим особами, які

дотримали вимог для проходження державної реєстрації.

При цьому, МП робить акцент, перш за все, на охопленні регіонального ринку та пошуку способів вирішення місцевих проблем. Відповідно, МП має визначати регіональну структуру місцевого господарства, зважаючи на характерні особливості соціально-економічного розвитку відповідного регіону. Невтішні тенденції розвитку вітчизняної економіки формують необхідність виявлення напрямків її розвитку та, у свою чергу, створення сприятливих умов для розвитку МП як важливої складової народного господарства. Розглядаючи регіональний рівень варто виокремити соціальні (зростання доходів населення, підвищення соціальної активності) та економічні (збільшення кількості суб'єктів МП в галузях регіону, розвиток сфер виробництва та послуг у регіоні) наслідки стимулювання розвитку МП [1].

Розширення сфери господарювання малого бізнесу забезпечує розвиток перспективних галузей реального виробництва та якісного покращення послуг у нових галузях регіональної економіки. Розглянемо детальніше характерні особливості впливу малого бізнесу на місцевий розвиток на прикладі Черкаського регіону. Для цього досліджено офіційні статистичні дані, які вказують на зростання кількості малих підприємств усіх видів економічної діяльності за період 2010-2018 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних структурних показників діяльності малого бізнесу Черкаського регіону за 2010-2018 рр.

Показник	Рік					Темп приросту 2018/ 2010, % / п.п.
	2010	2015	2016	2017	2018	
Кількість підприємств						
Всього підприємств, од.	7298	8296	8050	8864	9176	25,7
Малих підприємств, од.	6735	7837	7605	8414	8691	29
Питома вага малих підприємств, %	92,3	94,5	94,5	94,9	94,7	2,6
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)						
Всього підприємств, млн. грн.	45686,7	104894	117836	143444	173239	279,2
Малих підприємств, млн. грн.	9510,7	21798,2	26626,1	34032	39539,8	315,7
Питома вага малих підприємств, %	20,8	20,8	22,6	23,7	23	9,62
Кількість зайнятих працівників						
Всього підприємств, тис. осіб	160,7	130,1	129,3	129,9	134,2	-16,49
Малих підприємств, тис. осіб	49,5	40,8	42,5	43,2	42,9	-13,33
Питома вага малих підприємств, %	30,8	31,36	32,87	33,26	32	3,78

Джерело: складено на основі [2]

Існує невідповідність відносної чисельності зайнятих працівників до частки внеску у регіональну економіку (загальний обсяг реалізованої продукції). За результатами 2018 р. трудова діяльність 42,9 тис. зайнятих у малому бізнесі осіб (або 32% загальної чисельності працівників регіону) забезпечила реалізацію 23% ВРП. Причиною може бути поширена практика створення фіктивних підприємств (зокрема, ФОП) для проведення фіктивних господарських операцій з метою мінімізації оподаткування.

Однак, темп приросту основних кількісних показників діяльності суб'єктів МП Черкаського регіону за досліджуваний період перевищує аналогічний показник

серед усіх підприємств області, а саме: кількість малих підприємств збільшилася на 29% (що на 3,3 п.п. більше порівняно з аналогічним показником серед усіх суб'єктів підприємництва регіону), а обсяг реалізованої малими підприємствами продукції збільшився на 315,7% (на 36,5 п.п. більше у порівнянні зі зміною серед усіх підприємств регіону). Дана тенденція є підтвердженням того, що для МП властива висока динамічність та здатність до впровадження інновацій.

Створення сприятливого середовища для розвитку МП на рівні регіону визначається комплексом відповідних дій місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування, що знаходить втілення у заходах регіональної політики [3]. Регіональну політику розвитку МП варто розглядати з двох позицій: по-перше, це чітко опрацьована у законодавчому вимірі практична діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади на рівні усіх регіонів, метою якої є створення необхідних умов для розвитку малого бізнесу, по-друге, це сукупність соціально-економічних заходів, здійснюваних регіонами у межах законодавчо визначеної загальнодержавної політики для вирішення окреслених місцевих цілей та завдань [4] (рис. 1).

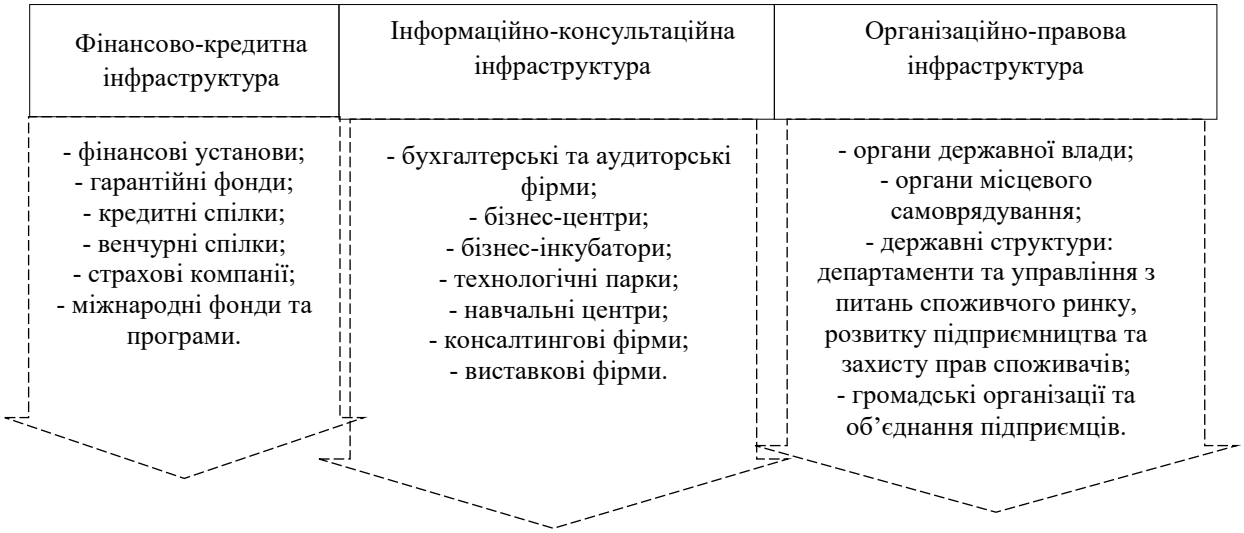


Рис. 1. Структурні елементи ринкової інфраструктури підтримки малих підприємств
Джерело: складено на основі [5]

Однак, наявність перелічених законів не забезпечує їх чітке та ефективне використання на практиці, тому що не всі державні органи виконують законодавчі вимоги про регуляторну політику, процеси спрощення дозвільних процедур здійснюються досить повільно, рівень матеріально-фінансового забезпечення дозвільних центрів залишається на низькому рівні тощо. Досі не досягнуто взаємовигідної для усіх учасників процесу згоди щодо питань функціонування податкової системи, спрощення доступу до залучення кредитних коштів, створення сприятливої інноваційної інфраструктури тощо.

Для реалізації регіональної політики щодо розвитку суб'єктів МП на належному рівні необхідно, в першу чергу, окреслити реально зацікавлених у їх розвитку та фінансово спроможного впливати на дані процеси. Найбільш дієвими учасниками даного процесу є органи місцевого самоврядування. Так, відповідно до ст. 10 Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» до повноважень органів місцевого самоврядування належить «участь у розробленні проектів регіональних та місцевих програм розвитку, їх затвердження та забезпечення виконання з

урахуванням загальнодержавних пріоритетів, національних і місцевих соціально-економічних, екологічних, культурних та інших особливостей, здійснення моніторингу виконання таких програм», сприяння діяльності громадських організацій, що представляють інтереси даних суб'єктів, сприяння формуванню відповідної інфраструктури та «утворення консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів у сфері розвитку» МП [6].

На рівні сільських, селищних та міських рад розглядаються питання використання комунальної власності, визначення розміру ставок єдиного податку для фізичних осіб-підприємців тощо. На рівні обласних та районних рад затверджують відповідні програми та проводиться пошук необхідних для їх реалізації ресурсів. Проте, оскільки дані ради не мають власних виконавчих органів, якість розроблення цих документів залежить від місцевих державних адміністрацій, а саме від їх структурних підрозділів (управлінь економіки), а прийняття – від розуміння важливості даного питання на рівні депутатського корпусу.

На загальнодержавному рівні вже виконано ряд важливих кроків до покращення правових умов здійснення підприємницької діяльності. Зокрема, прийняті впродовж 2004-2007 рр. основоположні для підприємницької діяльності та, в той же час, малого бізнесу наступні закони України: «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки», «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності».

Останнім часом на рівні держави здійснено ряд заходів, спрямованих на дерегуляцію та формування прийнятного підприємницького середовища. Завдяки дії Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» [7] спрощується процедура відкриття, ведення діяльності та закриття бізнесу; зменшується кількість дозвільних та погоджувальних процедур; вплив державних органів на діяльність підприємств скорочується. Даний закон ліквідував інститут Дозвільних центрів та державних адміністраторів, натомість, створено Центри надання адміністративних послуг (зокрема, послуги з видачі документів дозвільного характеру у сфері господарювання). Це сприяє оптимізації бюджетних видатків на утримання місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

У відповідності до Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [8] перелік видів господарської діяльності, які підлягають ліцензуванню, зменшено до 59. Реалізація даних законів дозволить знизити адміністративне навантаження та зменшити корупційні прояви при здійсненні відповідних процедур. На сьогодні ведеться робота з підготовки нової моделі податкової реформи, метою якої є повернення довіри бізнес-суб'єктів до держави та зменшення рівня тіньової діяльності малого бізнесу, який на сьогоднішній день не завжди має змогу платити податки через високий рівень податкових вимог.

Більшість реформ та спрощень дозвільних процедур пов'язана з тими видами підприємницької діяльності, частка яких незначна у загальному обсязі. Разом з тим, реформи здійснювалися шляхом прямого агрегування процедур, об'єднання функцій уповноважених органів державної влади щодо регуляторної політики або заміною конкретних дозвільних документів процедурами галузевої

спрямованості (зазвичай не регламентованою сертифікацією) [9].

Додаткові можливості для стимулювання якісного розвитку суб'єктів МП в Україні дає співпраця бізнесу, органів місцевої влади та громадських організацій з міжнародними організаціями. Однією з них є проект «Створення регіонального навчально-практичного центру розвитку багатофункціональних кооперативів», спрямований на підтримку розвитку фермерського господарства у Черкаській обл.

У рамках грантової програми Європейського Союзу «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» при співпраці з управлінням агропромислового розвитку Черкаської обласної державної адміністрації з січня 2015 р. до липня 2017 р. було створено понад 50 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК). Створений у рамках проекту центр надає юридичну, зоотехнічну, ветеринарну, бухгалтерську та управлінську підтримку новоствореним кооперативам області [10].

Не зважаючи на низку кроків у формі нормативно-правових актів, зроблених у напрямку покращення підприємницького та інвестиційного середовища для розвитку малого бізнесу в Україні, значної активізації підприємницької діяльності та заохочення інвестування не відбулося. Навпаки, фіксувалася поведінка економічних агентів, що вказувало на зворотній ефект, не спричинений несприятливими макроекономічними умовами.

У результаті, дані зміни ще не забезпечили значного покращення якісних та кількісних характеристик розвитку МСП. Ефективність політики економічних реформ істотно знижується через повільне формуванням комплексного та системного інституційного середовища, метою якого є забезпечення реалізації правових положень у прикладній сфері державного управління, підприємництва та населення України. Тобто, державна підтримка МП на регіональному рівні потребує вдосконалення наступних питань:

1) реформування вітчизняного законодавства про місцеве самоврядування для чіткого окреслення повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування, механізмів здійснення їх повноважень;

2) розробка та запровадження заходів реформування системи державного управління з метою підвищення її ефективності та доступності для громадян;

3) посилення контролю за виконання обов'язків адміністраторами та дозвільними органами;

4) розвиток інфраструктурного середовища для діяльності МП, сприяння та заохочення співпраці з міжнародними організаціями.

Висновки. Підвищення економічної самостійності регіонів сприяє зростанню ролі малого бізнесу у їх розвитку, зокрема: малі підприємства швидко реагують на потреби місцевого ринку, сприяють розвитку конкуренції при відносно незначних капіталовкладеннях та зменшують рівень соціальної напруги завдяки створенню робочих місць.

Однак, дослідження особливостей функціонування малого бізнесу у Черкаському регіоні вказує на не ефективне виконання першопочатково покладених на нього функцій (невідповідність відносної чисельності зайнятих працівників до частки внеску у регіональну економіку).

Тому, для забезпечення якісного функціонування сектору МП та, як наслідок, соціально-економічного розвитку регіону доцільно вирішити наступні проблеми, зокрема здійснивши наступні кроки: чітке регламентування повноважень органів дозвільної та контролюючої систем, забезпечення ефективної взаємодії місцевих органів виконавчої влади та представників бізнесу при захисті інтересів суб'єктів МП, популяризація та поширення практики співпраці з міжнародними інституціями. Вирішенню цих питань необхідно приділити увагу у подальших дослідженнях проблем розвитку МП Черкаського регіону.

Література:

1. Дегтярьова І. О. Підприємництво як складова конкурентоспроможності регіону: управлінський аспект. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 2. С. 147–156.
2. Державна служба статистики України. *Статистична інформація*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/.
3. Ярошенко І. В. Механізми державної підтримки проблемних регіонів. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 1. С. 133-149.
4. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ: НАДУ, 2014. 512 с.
5. Доброва Н. В. Складові елементи інфраструктури підтримки малого підприємництва на регіональному рівні. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2015. № 57. С. 179–186.
6. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618–VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17.
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 № 2496–VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19.
8. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 2628–VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19.
9. Передумови та пріоритети реформування державної політики розвитку підприємництва в Україні: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2014. 73 с.
10. Кооперативи – один зі шляхів подолання безробіття на селі. Черкаська обласна державна адміністрація. 04.02.2016. URL: http://ck-oda.gov.ua/kooperatyvy-odyn-zi-shlyahiv-podolannya-bezrobittya-na-seli/.

References:

1. Dehtiarova, I.O. (2009), ―Entrepreneurship as a component of regional competitiveness: managerial aspect", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 147–156.
2. The official site of public statistics service, available at: http://www.ukrstat.gov.ua.
3. Iaroshenko, I.V. (2014), ―Mechanism of state support for problem regions", *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky*, 1, 133–149.
4. Kovbasiuk, Yu. V. Vakulenko, V.M. and Orlatyi, M.K. (2014), *Rehionalne upravlinnia* : [Regional management], NADU, Kyiv, Ukraine.
5. Dobrova, N.V. (2015), ―Components of a small business support infrastructure at the regional level", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen,* vol. 57, 179–186.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine ―About development and state support of small and medium business in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine ―About amending some legislative acts of Ukraine on simplifying business conditions (deregulation)", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine ―About amending some legislative acts of Ukraine on simplifying business conditions (deregulation)", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19.
9. Prerequisites and priorities for reforming Ukrainian state enterprise development policy (2014), ―Peredumovy ta priorytety reformuvannia derzhavnoi polityky rozvytku pidpryiemnytstva v Ukraini: analitychna dopovid", Kyiv, Ukraine.
10. Cooperatives as one of the ways of overcoming rural unemployment. Cherkaska oblasna derzhavna administratsiia (2016), available at: http://ck-oda.gov.ua/kooperatyvy-odyn-zi-shlyahiv-podolannya-bezrobittya-na-seli/

Стаття надійшла до редакції 25.09.2019 р.

Розділ 2. Міжнародні економічні відносини

УДК 33.338.24
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-15-19

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Андрєєва В.А.
к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, ВНЗ «Університет економіки та правда «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-5707, e-mail.: AndrieievaVA@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0002-6357-3063

UKRAINE'S EXPORT STRATEGY: REALITIES AND PROSPECTS

Andrieieva V.
PhD (economics), associate professor, associate professor of theoretical and applied economics department, «KROK» University, Kyiv, Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-5707, e-mail.: AndrieievaVA@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0002-6357-3063

Анотація. *Необхідність підтримки розвитку експортної стратегії України перетворюється на процес безперервний та динамічний, а отже, одноразовий аналіз і діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію. При цьому стратегія економічного розвитку держави повинна прогнозувати та передбачати тенденції економічного розвитку з урахуванням науково-технічного прогресу, світової кон'юнктури ринків, світової політичної кон'юнктури, світових фінансових ризиків, національних економіко-політичних переваг. Саме модельний шлях економічного розвитку країни дає можливість не лише систематизувати державну економічну політику в її оперативних заходах, а й спрямовувати економічну діяльність суб'єктів господарювання країни у перспективних та конкурентоздатних стратегіях. Стратегія економічного розвитку держави не може вберегти від нестабільності, нестійкості, спаду. Потрібні механізми розробки системи цілей з урахуванням тенденцій економічного розвитку та факторів. В статті обґрунтовано доцільність формування та реалізації експортної стратегії країни за допомогою сформованої економічної моделі. Проаналізовано реалії та перспективи розвитку експортної стратегії в умовах інституційних змін, які є необхідною ланкою в процесі трансформації економіки. Визначено напрямки реалізації експортної стратегії з урахуванням науково-технічного прогресу, світової кон'юнктури ринків, світової політичної кон'юнктури, світових фінансових ризиків, національних економіко-політичних переваг, тенденцій економічного розвитку. Запропоновано впровадження регуляторного формуляру - інституційно врегульованого макроекономічного інструменту для реалізації експортної стратегії. Угрупувано економічні важелі та визначено пріоритетні галузі для її реалізації, які сприяють створенню високої доданої вартості.*

Ключові слова: *стратегія розвитку, експортна стратегія, реалізація стратегії економічного розвитку, модель економічного розвитку, регуляторний формуляр, економічні ресурси.*
Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 9

Annotation. *Necessity of training in exporting the export strategy of Ukraine will be redirected to the process without interruption and dynamism, and so, a one-time analysis and diagnostics cannot be used as the basis for such a process. In doing so, the country's economic development strategy must anticipate and anticipate economic development trends, taking into account scientific and technological progress, global market conditions, global political conditions, global financial risks, national economic and political advantages. It is the model way of economic development of the country that makes it possible not only to systematize the state economic policy in its operational measures, but also to direct the economic activity of the economic entities of the country in promising and competitive strategies. The strategy of economic development of the state can not protect from instability, instability, recession. Mechanisms are needed to develop a system of goals, taking into account economic development trends and factors. The article substantiates the feasibility of forming and implementing the export strategy of the country with the help of the formed economic model. The realities and prospects of export strategy development in the context of institutional changes, which are a necessary link in the process of economic transformation, are analyzed. The lines of implementation of export and strategic strategies for the advancement of science and technology progress, the city economy market, the city policy market, the international financial market, and the national and international economic*

trends are highlighted. The introduction of a regulatory form - an institutionally regulated macroeconomic tool for implementing the export strategy - is proposed. Economic levers are grouped together and priority industries identified for its implementation that contribute to the creation of high added value.

Key words: *development strategy, export strategy, realization of the strategy of economic development, model of economic development, regulatory form, economic resources.*

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 9

Постановка проблеми. Реалізація стратегії економічного розвитку країни повинна відбуватись за допомогою сформованої економічної моделі, яка б відповідала науково-економічному вибору суспільства.

Модель економічного розвитку країни має бути розроблена і запущена в стратегічну реалізацію максимально захищеною від політичних змін, які перманентно виникають після кожного виробничого періоду [1].

При цьому стратегія економічного розвитку держави повинна прогнозувати та передбачати тенденції економічного розвитку з урахуванням науково-технічного прогресу, світової кон'юнктури ринків, світової політичної кон'юнктури, світових фінансових ризиків, національних економіко-політичних переваг.

Саме модельний шлях економічного розвитку країни дає можливість не лише систематизувати державну економічну політику в її оперативних заходах, а й спрямовувати економічну діяльність суб'єктів господарювання країни у перспективних та конкурентоздатних стратегіях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З огляду на особливості стратегії деякі економісти пропонують розглядати її як майбутній результат, орієнтир, напрям розвитку; модель корпоративної поведінки; позицію – реальне місце, статус на конкретному ринку; перспективу – уявлення про майбутнє фірми; прийом – особливий маневр у конкурентній боротьбі [2, 3, 4]. Інші тлумачать її як зобов'язання діяти певним чином [5] або визначення основних довгострокових завдань; ухвалення курсу дій, розподіл ресурсів, загальний всебічний план досягнення цілей [6]; довгостроковий курс розвитку, спосіб досягнення цілей, які визначаються, керуючись власними міркуваннями в межах економічної політики [7].

В економіці стратегія постає як система правил і способів реалізації певних концепцій розвитку. Правильно сформульована стратегія окреслює найпродуктивніший шлях та способи досягнення мети, забезпечує державі вибір перспектив та вигідну позицію на світовому ринку.

Однак, стратегія не гарантує досягнення намічених цілей, адже в конкурентному середовищі взаємодіє багато факторів, зміст і спрямування яких важко передбачити.

Стратегія економічного розвитку держави не може вберегти від нестабільності, нестійкості, спаду. Потрібні механізми розробки системи цілей з урахуванням тенденцій економічного розвитку та факторів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження реалій та перспектив розвитку експортної стратегії України, а також розробка та запровадження інституційно врегульованого макроекономічного інструменту для її реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На думку Соскіна О. І., причиною економічної кризи в Україні є повільне та непослідовне проведення економічних трансформацій, що завдало серйозних збитків економічному розвитку загалом, порушило процес економічної стабільності, спричинило до спаду ВНП [8].

Інституційні зміни є необхідною ланкою в процесі трансформації економіки і повинні проводитись в таких напрямках: приватизація державних підприємств; створення економічного законодавства для умов ринку; зміна системи оподаткування; раціоналізація структури економіки (промисловості, послуг, сільського господарства); раціоналізація пріоритетів

зовнішньоекономічної діяльності; формування нових господарських взаємозв'язків між країнами на нових принципах взаємовідносин; експортна стратегія України.

Зазначимо, що експорт товарів до країн Європи за останні 10 років фактично подвоївся. Після фінансової кризи 2009 р. Україна поставила товари до ЄС приблизно на 10,3 млрд. дол. Остання цифра зростала до 50%, але все змінив 2014 р.: анексія Криму і початок бойових дій у Донбасі привели до різкого зменшення обсягу торгівлі з країнами СНД.

Підписання Угоди про асоціацію з ЄС, завдяки якій при реалізації експортної стратегії частину обмежень у торгівлі між Україною та Євросоюзом було усунуто, надало можливість щодо зростання товарообігу з СНД через імпорт паливно-мастильних матеріалів: до ЄС спрямовується понад 42% українського експорту, а з ЄС Україна отримує понад 43% загального імпорту. Після підписання Угоди про асоціацію Європейський Союз вже декілька років поспіль є партнером №1 для України.

Україна збільшила експорт товарів до Євросоюзу на 15% - до 20,153 млрд дол. Імпорт товарів з ЄС також збільшився на 10%. Загалом, з 28 країн Європи до України було ввезено товарів на 24,294 млрд дол. Отже, в обміні товарами з ЄС у 2018 р. Україна має від'ємне сальдо у 4,140 млрд дол. Проте, це на 10% менше за показник 2017 р.: тоді різниця між експортом та імпортом становила 4,6 млрд дол. не на користь України [9].

Найбільше товарів українські підприємства в 2018 р. експортували до Польщі – 6,88%. Наступними за вагомістю стали Італія (5,55%) та Німеччина (4,67%). Також до п'ятірки покупців українських товарів увійшли Угорщина та Нідерланди (рис. 1).

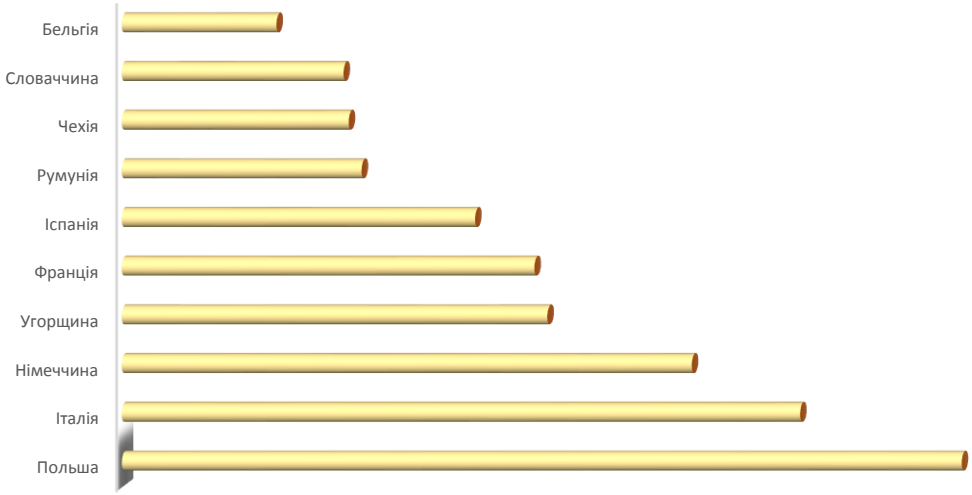


Рис. 1. Топ-10 країн Європи, до яких експортуються українські товари, млрд грн
Джерело: [6]

На жаль, Україна порівняно мало експортує до Великобританії (1,23%), Франції (1,14%) та скандинавських країн. Жодна з цих держав не увійшла до десятки найпопулярніших напрямків, хоча це платоспроможні ринки. Частково ситуацію можна пояснити логістичними витратами, проте відносно близька до нас Австрія теж має невелику вагу в структурі українського експорту (1,17%). Тому пояснити це можна якістю товарів, яка не відповідає потребам цих ринків.

Основну вагу товарної складової українського експорту має сировинний компонент – зернові культури, чорні метали та руди. До Італії їх було експортовано на 1,2 млрд дол.

Беззаперечним лідером, які постачають товари до України з ЄС, є Німеччина. Завдяки продажу газу і нафтопродуктів

для ядерної енергетики, автомобілів, фармацевтичної та хімічної продукції ця країна забезпечує 8,85% експорту з країн ЄС до України.

Аналіз експортної стратегії України свідчить про те, що держава страждає як від сировинного експорту, так і від сировинного імпорту. Надмірна залежність від них створює додаткові загрози у випадку ймовірної рецесії в Євросоюзі та підвищення цін на енергоносії.

Очевидною є необхідність розміщення виробничих потужностей європейських автовиробників в Україні. Має бути чітка стратегія щодо стимулювання розвитку виробництва європейських фармацевтичних продуктів.

Забезпечити синхронність і системність роботи при реалізації експортної стратегії можливо, на нашу думку, за допомогою системного та інституційно врегульованого макроекономічного інструменту – регуляторного формуляру, який повинен містити конкретні формули, принципи і механізми регулювання державою експортної стратегії (рис. 2).

Цей економіко-правовий документ забезпечить: середньо- та довгострокові програми щодо створення сприятливих умов, що стимулюють торгівлю та інновації для диверсифікації експорту; розвиток послуг з підтримки бізнесу та торгівлі, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємств, зокрема малих та середніх; удосконалення навичок і компетенцій підприємств, зокрема малих та середніх (підприємництва).

Україна почала активніше відстоювати власні торговельні інтереси, використовуючи один із найбільш ефективних механізмів врегулювання суперечок в рамках СОТ. Системна підтримка українських виробників на зовнішніх ринках має стати невід'ємною частиною вектору розвитку експортної стратегії, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українських підприємств, яка залежить від багатьох чинників.

Висновки. Регуляторний формуляр експортної стратегії України повинен визначити пріоритетні галузі, які сприяють створенню високої доданої вартості, розвитку інновацій, мають потенціал для розвитку малих та середніх підприємств, а також продукцію, яка користується високим попитом на світових ринках. На нашу думку, це наступні креативні індустрії: легка промисловість, послуги індустрії моди та дизайну, аудіовізуальні, культурні і цифрові послуги; сектор інформаційно-комунікаційних технологій, що має високі темпи зростання; сектор туризму, що має працювати на поліпшення іміджу України за кордоном; харчова та переробна промисловість, зокрема готові продукти харчування та органічна продукція; машинобудування, технічне обслуговування та ремонт повітряних суден; сектор виробництва запасних частин та комплектуючих виробів для аерокосмічної та авіаційної промисловості.

Потрібна активна учать України у розробці крос-секторальних експортних стратегій, які стануть підґрунтям подальшого розвитку визначених індустрій.

Література:

1. Новак А. Я. Як підняти українську економіку : навч.посібник. Київ, 2007. 344 с.
2. Портер М. Международная конкуренция : учебное пособие. Москва, 1993. 220 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : учебное пособие. Санкт-Петербург, 2000. 218 с.
4. Булєєв І. П., Брюховецька Н. Р. Стратегія підприємства у сфері технічного і соціального розвитку. *Економічні реформи сьогодні.* 2010. №11. С. 12-16.
5. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика : учебное пособие. Санкт-Петербург, 2000. 312 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента : учебное пособие. Москва, 1992. 350 с.
7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ, 1999. 288 с.
8. Соскін О. І. Україна занурюється у кризу. Чи врятують нас міжнародні запозичення? *Економічний часопис-XXI.* 2009. № 3-4. С. 3-6.
9. Демчук А. В. Найбільший інтерес в українських експортерів викликають ринки Німеччини, Канади, ОАЕ, США та Великобританії. *Бізнес.* 2019. №1. С. 42-49.

Регуляторний формуляр
для реалізації експортної стратегії країни –
законодавчо забезпечений та інституційно врегульований макроекономічний інструмент

економічні важелі

- поліпшення наявної інфраструктури з підтримки торгівлі;
- розробка дієвих фінансових рішень для підприємств і спрощення процедури торгівлі;
- вдосконалення механізму координації діяльності інституцій з підтримки торгівлі, залучених до реалізації торговельної політики та розвитку експорту;
- зміцнення мережі інституцій, що надають експортерам послуги з підтримки бізнесу та торгівлі;
- удосконалення навичок і компетенцій підприємств, необхідних для участі в міжнародній торгівлі;
- стимулювання діяльності підприємництва серед власників та працівників підприємств, зокрема малих та середніх;
- зміцнення комплексної інституційної основи для стимулювання інновацій

Рис. 2. Угрупування економічних важелів для реалізації експортної стратегії України

Джерело: власна розробка автора

References:

1. Novak, A.Ya. (2007), *Yak pidniaty ukrainsku ekonomiku* [How to boost the Ukrainian economy], Kyiv, Ukraine, 344 p.
2. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnaia konkurentsyia* [International competition], Moscow, Russia, 220 p.
3. Ansoff, Y. (2000), *Novaia korporatyvnaia stratehyia* [New corporate strategy], St. Petersburg, Russia, 218 p.
4. Bulieiev, I.P. and Briukhovetska, N.R. (2010), ―Enterprise strategy in the field of technical and social development", *Ekonomichni reformy sohodni,* vol. 11, pp. 12-16.
5. Doil, P. (2000), Menedzhment: stratehyia y taktyka [Management: strategy and tactics], St. Petersburg, Russia, 312 p.
6. Meskon, M. Albert, M. and Khedoury, F. (1992), *Osnovy menedzhmenta* [Management basics], Moscow, Russia, 350 p.
7. Shershnova, Z.Ye. and Oborska, S.V. (1999), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Kyiv, Ukraine, 288 p.
8. Coskin, O.I. (2009), ―Ukraine is plunged into crisis. Will international borrowing save us?"|, *Ekonomichnyi chasopys-XXI,* vol. 3-4. Pp. 3-6.
9. Demchuk, A.V. (2019), ―Markets of Germany, Canada, UAE, USA and UK are of the greatest interest in Ukrainian exporters", *Biznes,* vol. 1. Pp. 42-49.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 330.111.64
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-20-28

МІСЦЕ ТА РОЛЬ УКРАЇНИ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Гарін Б.Б.
к.е.н., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,
тел.: (044)-455-5707, e-mal.: borisgb@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0002-2181-1895

PLACE AND ROLE OF UKRAINE IN THE WORLD ECONOMY

Garin B.
Ph.D (economics), assistant professor of theoretical and applied economics department, «KROK» University,
Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-5707, e-mal.: borisgb@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0002-2181-1895

Анотація. *У статті досліджено зв'язок між часткою країни у населенні світу та її часткою у створенні світового продукту. Людський потенціал країни є одним з найважливіших чинників її розвитку, головним економічним ресурсом. Автором проаналізовано дані по десяти країнам з найбільшим річним обсягом виробництва (ВВП за ПКС) та десяти країнам з найбільшою кількістю населення. Зроблено порівняльний аналіз цих країн. Відмічено, що сім з десяти країн потрапляє до обох списків. Показано важливість ефективного використання людського потенціалу країни. Запропоновано показник вимірювання такої ефективності – коефіцієнт відносного економічного розвитку, який розраховується як відношення частки створюваного країною світового ВВП до її частки у населенні планети. Країни з коефіцієнтом більше 1,5 можуть бути віднесені до категорії розвинутих. Коефіцієнти в інтервалі від 1,5 до 0,5 вказують на країни, що розвиваються. Слабо розвинуті країни мають коефіцієнти менше 0,5. Визначено місце та роль України в світовій економіці на сучасному етапі. Для цього зроблено порівняльний аналіз даних країн з населенням від 50 до 35 млн. та країн, що були у складі СРСР. Зроблені порівняння, нажаль, виглядають для України невтішно. Сучасний стан економіки України є наслідком невдалих реформ протягом останніх десятиріч. Планову економічну систему було перебудовано у систему некерованого ринку зразка XIX сторіччя. В сучасного типу економічних системах держава виконує ряд дуже важливих функцій. Держава повинна доповнювати та виправляти ринок, там де він не спрацьовує. Наголошено на необхідності докорінних змін у соціально-економічній політиці, на сучасному етапі, для досягнення високих темпів економічного зростання. Запропоновано звернути увагу на досвід реформ Республіки Кореї та Китаю. Південна Корея являє собою приклад перетворення економічно відсталої країни у країну з високо розвиненою сучасною економікою, в історично короткі строки. Китай будує сучасного типу економіку, реформуючи планову економічну систему. В обох випадках ключову роль в прискоренні економічного розвитку відіграє держава. Для досягнення успіху, потрібно мати продуману урядову програму дій та наполегливо втілювати заплановане.*

Ключові слова: *частка у населенні світу, частка у створюваному світовому продукті, коефіцієнт відносного економічного розвитку, емуляція.*
Формул: 0, рис.: 0, табл.: 4, бібл.: 3

Annotation. *The article investigates the relationship between the country's share in the world population and its share in the creation of the world product. The human potential of the country is one of the most important factors of its development, the main economic resource. The author analyzes data on ten countries with the largest annual output (GDP by PPP) and ten countries with the largest population. A comparative analysis of these countries is made. It is noted that seven out of ten countries are included in both lists. The importance of effective use of human potential of the country is shown. The indicator of measuring such efficiency is the coefficient of relative economic development, which is calculated as the ratio of the share of the world GDP created by the country to its share in the population of the planet. Countries with a coefficient of more than 1.5 can be classified as developed. Coefficients between 1.5 and 0.5 indicate developing countries. Underdeveloped countries have coefficients less than 0.5. The place and role of Ukraine in the world economy at the present stage is determined. To do this, a comparative analysis of these countries with a population of 50 to 35 million and countries that were part of the USSR. Made comparison, unfortunately, look for Ukraine to be unflattering. The current state of Ukraine's economy is the result of failed reforms in recent decades. The planned economic system was rebuilt into an unmanaged market system of the nineteenth century. In the modern type of economic systems, the state performs a number of very important functions. The state should Supplement and*

correct the market, where it does not work. The necessity of radical changes in socio-economic policy at the present stage, to achieve high rates of economic growth. It is proposed to pay attention to the experience of reforms of the Republic of Korea and China. South Korea is an example of turning an economically backward country into a country with a highly developed modern economy, in a historically short time. China is building a modern type of economy by reforming the planned economic system. In both cases, the state plays a key role in accelerating economic development. To be successful, it is necessary to have a well-thought-out government program of action and persistently implement the planned.

Key words: *share in world population, share in the created world product, the coefficient of relative economic development, emulation.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 4, bibl.: 3

Постановка проблеми. Загальний обсяг світового виробництва на сьогоднішній день складає біля 85 трильйонів доларів США (біля 135 трильйонів міжнародних доларів за ПКС) [1]. Проте, вклад у створення світового ВВП кожної з біля 200 країн та територій дуже різний. Майже третина світового виробництва припадає всього на дві країни – США та Китай. Але, якщо частка населення США у загальному населенні планети є меншою за їх частку у створюваному світовому ВВП, то у Китаю навпаки – частка населення більша за його частку в світовому виробництві. Це показує різну ступінь ефективності використання людського потенціалу цих країн.

В даній статті зроблено спробу оцінити ступінь ефективності використання людського ресурсу України з цієї точки зору. Зроблено порівняння з країнами, що мають, приблизно, таку ж чисельність населення та з країнами, що як і Україна входили до складу колишнього СРСР.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При написанні статті автор використовував виключно статистичні матеріали та особисті напрацювання з власних попередніх досліджень і публікацій. Дослідження залежності між часткою країни у створюваному світовому ВВП та її часткою у населенні планети зі спробою розробки спеціального оціночного коефіцієнта, що показує ступінь ефективності використання людського потенціалу, в публікаціях останнього часу не знайдено.

Існують статистичні матеріали, що відображають частку кожної країни у створенні світового ВВП. Також, є статистика, що показує чисельність населення країн світу та їх частку в загальносвітовій кількості населення. У статті не тільки досліджено зв'язок між цими показниками, але й зроблено спробу визначити ступінь ефективності використання людського потенціалу в Україні (у порівнянні з іншими країнами) за допомогою спеціального коефіцієнта.

Формулювання цілей статті. Цілями статті є наступні. Дослідити зв'язок між часткою країн у створенні світового ВВП та їх часткою у населенні планети. Запропонувати спеціальний коефіцієнт, що показує ступінь ефективності використання людського потенціалу країни. Розрахувавши відповідні коефіцієнти для окремих груп країн, визначити місце та роль сучасної України в світовому господарстві. Наголосити на необхідності прискорення темпів економічного зростання для України на основі запозичення досвіду таких країн, як Південна Корея та Китай.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна світова економіка представляє собою складну систему тісно взаємопов’язаних між собою національних економік. Кожна країна робить свій внесок у створення світового продукту. Чим цей внесок більший – тим більшим авторитетом користується країна на міжнародній арені. Звісно, існують об’єктивні причини, що визначають частку кожної країни у загальному обсязі виробництва: чисельність населення, величина території, наявність природних ресурсів, кліматичні умови тощо. Проте, досить часто, країни, що мають приблизно рівний економічний потенціал, створюють відчутно різні обсяги кінцевого продукту. Спробуємо оцінити, наскільки внесок України у виробництво світового валового

продукту відповідає її потенційним можливостям.

Як вже було відмічено, існує багато об'єктивних факторів, що визначають місце країни у ієрархії національних економік. Аналіз усіх обставин, що зумовлюють кінцевий обсяг виробництва різних країн потребує надто масштабного дослідження і не може бути темою окремої статті. Для проведення деяких порівнянь візьмемо лише один критерій – чисельність населення країни. Даний критерій обрано не випадково. Різні обсяги виробництва країн з приблизно рівною кількістю населення, найчастіше, свідчить про ефективність використання найголовнішого економічного ресурсу – людського. Можна навести багато прикладів, коли країни, що мають обмежені природні ресурси та не надто сприятливі кліматичні умови, демонструють не аби які успіхи в економічному розвитку. З іншого боку, потенційно багаті країни залишаються бідними через низьку середню продуктивність праці задіяного у процесі виробництва населення.

Перш ніж вести розмову про місце України у світовій економіці спробуємо встановити певні критерії оцінки ролі окремих країн з точки зору співвідношення чисельності їх населення та частки у створюваному світовому продукті. Для початку розглянемо названі показники десяти країн світу, що мають найбільший обсяг виробництва за рік (табл.1).

Таблиця 1

ВВП, ПКС, у постійних цінах (міжнародних дол.) та чисельність населення десяти найбільших економік світу (2018 рік)

Назва країни	ВВП країни (млрд. $)	Частка від світового (%)	Чисельність населення (млн.)	Частка від світового (%)	Квер.
Китай	22544	16,53	1386,3	18,49	0,98
США	18217	13,36	325,1	4,33	3,09
Індія	9332	6,84	1338,7	17,85	0,38
Японія	4972	3,65	126,8	1,69	2,16
Німеччина	3811	2,79	82,7	1,10	2,54
Росія	3763	2,76	144,5	1,93	1,43
Індонезія	3106	2,28	264,6	3,53	0,65
Бразилія	2992	2,19	207,8	2,77	0,79
Велика Британія	2670	1,96	66,0	0,88	2,23
Франція	2650	1,94	66,9	0,89	2,18

Джерело: складено автором на основі [1]

Дані, що наведені у таблиці 1 дозволяють зробити певні висновки. З одного боку, ми бачимо наскільки важливе значення для досягнення великого обсягу загального виробництва має фактор чисельності населення країни. З іншого – можемо спостерігати значні розбіжності між часткою населення та часткою світового ВВП створеного різними національними економіками. Одні країни мають більшу частку у населенні планети ніж у створюваному світовому продукті, інші ж, навпаки, виробляють більшу частку світового ВВП при меншій частці у населенні. Це свідчить про різну ступінь ефективності використання людського потенціалу в різних країнах, а, відповідно, й про ступінь їх економічного розвитку.

Для більшої наочності та у якості інструменту ранжирування країн за ступенем розвитку, автор пропонує скористатися умовним «коефіцієнтом відносного економічного розвитку» (Квер.). Він наведений у останньому стовпчику таблиці 1 і отриманий шляхом відношення частки країни у світовому ВВП до її частки у населенні планети. Якщо даний коефіцієнт більший за одиницю, це означає, що країна має більшу частку у створенні світового ВВП ніж у населенні. Якщо ж коефіцієнт менший за одиницю – навпаки. Країни, що мають коефіцієнт від 1,5 та більше, можна

віднести до категорії високорозвинених. В інтервалі між 1,5 до 0,5 перебувають країни що розвиваються. Коефіцієнт менший за 0,5 вказує на економічну відсталість країни.

Використовуючи даний коефіцієнт ми можемо наочно побачити, що з десяти найбільших (за загальним обсягом виробництва) економік світу, лише п'ять можна віднести до високо розвинутих: США, Німеччина, Велика Британія, Франція, Японія. Інші п'ять країн потрапили до першої десятки завдяки наявності величезного людського ресурсу. Та, якщо, Росію з Китаєм, а також, Бразилію з Індонезією можна віднести до категорії країн що розвиваються, то Індія, вочевидь, виглядає країною із слабо розвиненою економікою, яка опинилась у цьому списку виключно через чисельність населення. За цим показником дана країна майже зрівнялась із світовим лідером – Китаєм, поступаючись останньому за часткою у виробництві світового продукту майже в 2,5 рази. Зв'язок між загальною потужністю економіки та чисельністю населення ми можемо побачити й розглянувши ті ж самі показники десяти найбільш населених країн світу (табл. 2).

Таблиця 2

ВВП, ПКС, у постійних цінах (міжнародних дол.) десяти найбільших за чисельністю населення країн світу (2018 рік)

Назва країни	Чисельність населення (млн.)	Частка від світового (%)	ВВП країни (млрд. $)	Частка від світового (%)	Квер.
Китай	1386,3	18,49	22544	16,53	0,98
Індія	1338,7	17,85	9332	6,84	0,38
США	325,1	4,33	18217	13,36	3,09
Індонезія	264,6	3,53	3106	2,28	0,65
Пакистан	207,9	2,77	1176	0,86	0,31
Бразилія	207,8	2,77	2992	2,19	0,79
Нігерія	190,9	2,55	1171	0,86	0,34
Бангладеш	159,7	2,13	704	0,52	0,24
Росія	144,5	1,93	3763	2,76	1,43
Японія	126,8	1,69	4972	3,65	2,16

Джерело: складено автором на основі [1]

Дані таблиці 2 підтверджують висновки, що були зроблені на основі аналізу даних таблиці 1. З одного боку, сім з десяти країн, що були присутні у таблиці 1 фігурують і в таблиці 2. Це доводить наявність тісного зв'язку між кількістю населення та загальним обсягом виробництва. Проте, у таблиці 2 замість країн з високо розвинутою економікою – Німеччини, Великої Британії та Франції, з'являються Пакистан, Нігерія та Бангладеш. Виходячи з низьких значень коефіцієнтів відносного економічного розвитку, останні не можуть бути віднесені, навіть, до країн що розвиваються – це країни з слабо розвиненою економікою. Отже, для перебування на провідних ролях у світовій економіці недостатньо мати велику кількість населення, потрібно вміти ефективно використовувати людський потенціал. Тепер, спираючись на обрані критерії оцінки, спробуємо визначити сучасне місце України у світовій економіці. Населення України складає, на сьогодні, біля 42 млн. осіб [4] (за результатами останнього перепису, що відбувався у 2001 р. – 48 млн., а на момент отримання незалежності у 1991 р. нас було 52 мільйони). Спробуємо порівняти її внесок у створення світового продукту з внеском країн, що мають приблизно таку ж чисельність населення (у діапазоні 50-35 млн. осіб).

Як бачимо, внесок країн з приблизно однаковим із Україною населенням у створення світового кінцевого продукту дуже різний. Найбільш розвинені з наведених країн (Канада, Республіка Корея, Іспанія) виробляють товарів і послуг вартістю у діапазоні від 2 трильйонів до 1,5 мільярдів доларів на

рік. Найменш розвинені (Кенія, Судан) – менше 200 млрд. доларів. Різниця майже у десять разів. Окремо у даній таблиці стоїть Уганда, одна з найбідніших країн світу, із менш ніж 100 мільярдами доларів ВВП на рік. Слід пам'ятати, що цією країною протягом 1970-х правив одіозний диктатор-канібал Іді Амін, а потім вона занурилась у 20-ти річну криваву громадянську війну.

Таблиця 3

ВВП, ПКС, у постійних цінах (міжнародних дол.) країн світу, що мають приблизно однакову з Україною чисельність населення (2018 рік)

Назва країни	Чисельність населення (млн.)	Частка від світового (%)	ВВП країни (млрд. $)	Частка від світового (%)	Квер.
Півд. Корея	51,5	0,68	1899	1,39	2,04
Кенія	50,2	0,65	158	0,12	0,18
Колумбія	48,9	0,65	662	0,49	0,75
Іспанія	46,6	0,62	1638	1,20	1,94
Аргентина	44,0	0,59	813	0,60	1,02
Україна	**42,2**	**0,56**	**347**	**0,25**	**0,42**
Алжир	41,4	0,55	586	0,43	0,78
Уганда	41,2	0,55	77	0,06	0,11
Судан	40,8	0,54	177	0,13	0,24
Польща	37,9	0,51	1092	0,80	1,57
Ірак	36,6	0,50	598	0,44	0,88
Канада	36,5	0,49	1632	1,20	2,45

Джерело: складено автором на основі [1]

Проте, ще цікавіше, порівняти частку країни у населенні планети з її часткою у створеному світовому продукті. У, вже згадуваних, Канаді, Кореї та Іспанії частка у створеному світовому продукті в двічі й більше перевищує їх частку у населенні. Їх коефіцієнти відносного економічного розвитку складають 2,45, 2,04 та 1,94 відповідно. Цілком пристойно за цим показником виглядає й Польща – 1,57. Україна ж, навпаки, має в двічі більшу частку по населенню, ніж у створеному світовому продукті. Її коефіцієнт відносного економічного розвитку дорівнює 0,42, що свідчить про незадовільно низький рівень використання людського потенціалу країни.

Така ситуація є наслідком деіндустріалізації країни протягом усього періоду її незалежного існування. За останні 28 років біля половини промислових підприємств припинило свою діяльність, або перебуває на межі банкрутства. Переважна кількість зареєстрованих в сучасній Україні підприємств належать до торгівлі та сфери послуг. Усе це є результатом невдалих реформ та відсутності продуманої, науково обґрунтованої державної політики, націленої на забезпечення стабільного економічного зростання.

Після розпаду Радянського Союзу Україна потрапила до списку країн з «перехідною» економікою. Практично усі колишні республіки СРСР та країни Східної Європи (з соціалістичного табору) прийнялись за перебудову своїх планових економічних систем у системи ринкового типу. Цей перехід зайняв різний час у різних країнах та привів їх до різних результатів. Одні країни (Польща, Чехія, Словаччина, республіки Прибалтики та інші) проводили реформи рішуче та цілеспрямовано і побудували сучасного типу економічні системи за зразком західноєвропейських економік. В інших країнах (Росія, Україна, республіки Середньої Азії) ринкові реформи звелись, за великим рахунком, до переходу державної власності до рук новостворених олігархів – колишніх функціонерів КПРС та кримінальних авторитетів. Як результат, ці країни отримали економіки епохи «дикого капіталізму» зразка XIX сторіччя, в яких держава не виконує тих загальновизнаних в усьому світі, сьогодні, соціально-економічних функцій, що призначенні виправляти вади механізму

ринку та допомагати йому працювати без збоїв.

Якщо розрахувати коефіцієнти відносного економічного розвитку для країн, які перебували у складі Радянського Союзу на момент його розпаду, отримаємо результати, що підтверджують вищесказане (табл. 4).

Таблиця 4

Коефіцієнти відносного економічного розвитку країн, що перебували у складі СРСР (2018 рік)

Назва країни	Квер.	Назва країни	Квер.	Назва країни	Квер.
Естонія	1,76	Туркменістан	1,00	Україна	0,42
Литва	1,68	Азербайджан	0,92	Молдавія	0,40
Росія	1,43	Білорусь	0,92	Узбекистан	0,35
Латвія	1,42	Грузія	0,60	Киргизія	0,25
Казахстан	1,36	Вірменія	0,50	Таджикистан	0,17

Джерело: розраховано автором на основі [1]

Як бачимо, усі три країни з Прибалтиці у першій п'ятірці. Це результат вдалих економічних реформ та приєднання до Європейського Союзу. Відносно високі коефіцієнти Росії та Казахстана можна пояснити наявністю великих економічних ресурсів та створенням схожих політичних систем, за яких уся повнота влади сконцентрована виключно в руках голови держави, що дає можливість жорстко контролювати діяльність місцевих олігархів. Україна, в якій панують олігархі, а не держава, опинилась у заключній п'ятірці, разом з найвідсталішою країною Європи – Молдавією та трьома найбіднішими країнами Середньої Азії.

Думка про те, що ставка на вільний ринок та усунення держави від регулювання економічних процесів може дати позитивний результат виявилась хибною. Як доводять сучасні теорія і практика, для створення потужної, процвітаючої економіки, що динамічно розвивається необхідним є ретельно продуманий план дій, якій втілюється у життя тільки за умови жорсткого контролю з боку держави за його виконанням.

Відомий норвезький економіст Ерік Райнерт у книзі «Як багаті країни стали багатими, і чому бідні країни залишаються бідними» стверджує, що перетворення відсталих економік у процвітаючі можливе лише на основі *емуляції*. Термін емуляція означає реалізацію державою свідомої економічної політики, орієнтованої на досягнення рівня розвитку передових країн, випередження їх в окремих галузях виробництва.

Е. Райтнер особливо підкреслює, що ставка на дію законів вільного, некерованого ринку без інших дій буде помилкою. Потрібний ретельно продуманий план реформування економіки на основі її державного регулювання. «Розповсюдження багатства в Європі, а потім й в інших розвинутих частинах світу, стало результатом свідомої політики змагання: сила ринку була приручена, як і сила вітру, для досягнення встановленої мети. Проте сила вітру, як і сила ринку, не усіх рухає у правильному напрямку. Кумулятивні фактори та траєкторії розвитку примушують ринок «дмухати у вітрила прогресу» тільки тоді, коли в країні вже досягнутий високий рівень розвитку. Чим бідніша країна, тим рідше вітри laissez-faire дмухають у потрібному їй напрямку» [2].

Для України, економіка якої перебуває, сьогодні, у кризовому стані, актуальною є проблема вибору правильної концепції подальшого розвитку. Слід пам'ятати, що, навіть, забезпечення стабільного економічного зростання на рівні 3-4 % на рік означатиме консервування ситуації, практично, довічного відставання від розвинених країн світу. Нам потрібен справжній «прорив», українське економічне диво.

Прикладом вдалих соціально-економічних реформ, для України, могли б бути перетворення, що відбулись у Південній Кореї на початку 1960-х років. В

цей час Республіка Корея представляла собою відсталу аграрну країну без будь-яких ознак важкої промисловості (тільки харчова і легка), з 58 % проживаючих у сільській місцевості та доходом на душу населення у 100 $ (по ПКС). На сьогодні це країна з сучасного типу економікою, де біля 75 % ВВП виробляється у сфері послуг. При цьому вона має потужну індустрію. В галузі суднобудування – 45 % світового ринку. Концерн Hyundai-Kia в першій п'ятірці у світі серед автомобільних компаній по кількості проданих автомобілів за рік. ВВП на душу населення – біля 40000 $ (по ПКС), тобто на рівні таких європейських країн як Іспанія (40000 $) чи Італія (42000 $). В усьому світі відома продукція таких фірм як Samsung, LG Group, Daewoo та інших. Південнокорейська економіка зростала на 25 % за рік протягом 1960-х, та до 45 % за рік у 1970-х.

Радикальні соціально-економічні реформи в країні було розпочато у 1961 році. З самого початку було взято курс на проведення експортно-орієнтованої індустріалізації. Одним з вирішальних факторів успішності реформ стала підтримка ззовні. Вдалось залучити японський капітал та технології. За підтримку Кореєю США у В'єтнамській війні, отримано десятки мільярдів доларів у вигляді грантів, позик, субсидій, передачі технологій. В самій країні ставку зроблено на підвищення ролі держави та державного регулювання економіки.

В економічному розвитку ключову роль повинно було відігравати централізоване управління. Створено державні інститути відповідальні за розвиток національної економіки – Раду економічного планування, Міністерство торгівлі і промисловості, Міністерство фінансів. Структура економіки, що склалася внаслідок дій уряду, включала у себе як елементи інтервенционізму, так і елементи вільного ринку. Так, у 1960-х з'являються чеболі – потужні приватні фінансово-промислові конгломерати, які в подальшому відіграватимуть провідну роль у розвитку економіки. Уряд зберіг за собою джерела електроенергії, залізниці, водопостачання, автомобільні дороги та порти. Було проведено масштабну націоналізацію. Уся банківська система перейшла під контроль держави. Запроваджено ряд заходів для покращення ситуації в аграрному (на той час найбільшому) секторі. Так правляче угрупування звільнило селян від виплат боргів по лихварським процентам, прийняло програму стабілізації цін на сільськогосподарську продукцію, збільшило процент виплат по банківським вкладам, що стимулювало притік до банків вільних коштів та полегшило отримання кредитів.

Головними економічними цілями уряду були розвиток провідних галузей промисловості, зменшення рівня безробіття та розробка ефективних управлінських методик. Для збільшення експорту здійснювались заходи по підвищенню конкурентоспроможності південнокорейських товарів та продуктивності праці. Ключовими галузями промисловості було визнано: електроніку, суднобудування та виробництво автомобілів. Уряд всіляко заохочував відкриття нових підприємств у цих галузях.

Найбільш цікавим є те, що прискорене зростання південнокорейської економіки відбувалось на основі п'ятирічних планів її розвитку. Ці плани розроблялись урядом та носили, скоріше, директивний ніж індикативний характер.

Досвід перетворення південнокорейської економіки ще раз засвідчує необхідність державного втручання у регулювання ринку та реформування соціальної сфери в критичній ситуації. Послаблення державного регулювання і більш широке використання позитивних сторін ринкових механізмів доцільне коли економіка досягає певного рівня розвитку та перебуває «на ходу».

Ще більш цікавим і корисним для України може бути досвід розвитку економіки Китаю протягом останніх десятиріч. Справа в тому, що в Китаї

відбувається модернізація економіки яка, так само як і в Україні, ще у недалекому минулому була плановою, жорстко централізованою, повністю одержавленою.

Реформи в Китаї було розпочато у 1978 році за ініціативою крила прагматиків у КПК, яке очолював Ден Сяопін (у СРСР М. Горбачов проголосив «перебудову» на сім років пізніше – у 1985 році). Реформатори визначили для себе за мету модернізацію китайської економіки, яка перебувала на межі катастрофи через провал політики «великого стрибку» та наслідків волюнтаристських рішень, що приймалися під час правління Мао Цзедуна. Країна, з майже мільярдним населенням, перебувала на десятому місці в світі за загальним обсягом виробництва, трохи випереджаючи за цим показником Нідерланди та поступаючись Іспанії. ВВП на душу населення дорівнював 226 $. Сьогодні по обсягу ВВП (за номіналом) Китай посідає друге місце в світі, поступаючись лише США. Якщо ж рахувати за паритетом купівельної спроможності, то з 2014 року Китай перебуває за цим показником на першому місці. ВВП на душу населення зріс до 9771 $ у 2018 році (18110 $ за ПКС).

Головною особливістю китайської стратегії реформ є поступовість просування до ринку, а не обвальна лібералізація економіки, яка була притаманна більшості країн з колишнього соціалістичного табору. Завдяки такий стратегії Китаю вдалось уникнути економічного спаду, гіперінфляції та багатьох інших негативних явищ, що супроводжували реформи в країнах, які обрали більш радикальні моделі перетворення своїх економік. До речі, лідери КПК – під керівництвом якої здійснюються реформи, не розглядають їх як повернення до капіталістичних відносин. Вони стверджують, що на основі розробки та реалізації п’ятирічних планів (у 2016 році стартувала XIII п’ятирічка) відбувається будівництво «соціалістичної ринкової системи з китайською специфікою».

Для усіх проведених в Китаї реформ – від реформування аграрного сектору та відносин власності до лібералізації цін і зовнішньої торгівлі, були притаманні обережність та виваженість, націленість на компенсацію втрат, які могли бути заподіяні ними населенню. Політична стабільність та незмінність економічного курсу, активна та успішна державна політика стимулювання зростання, масові обговорення проектів і результатів реформ сприяли формуванню сприятливих інституційних очікувань, гарного інвестиційного клімату, залученню зовнішніх інвесторів. На сьогоднішній день в Китаї діють чотири спеціальні економічні зони – Шеньчжень, Чжухай, Шаньтоу, Сямень, 14 зон вільної (безмитної) торгівлі, 53 зони високих і нових технологій (в тому числі потужна й сучасна власна «силіконова долина»). Щорічні іноземні інвестиції в китайську економіку перевищують відмітку у сто мільярдів доларів [3].

Вивчення досвіду вдалих економічних реформ у Південній Кореї та Китаї здається корисним для розробки концепції подальшого розвитку України. Звісно, мова не йде про «сліпе» копіювання перетворень у соціально-економічній сфері вищезгаданих країн. Кожна країна проходить свій власний шлях розвитку. Проте, у даному випадку ми бачимо приклади справжніх проривів – те, що потрібно Україні сьогодні. Тільки радикальна зміна моделі соціально-економічного розвитку дозволить забезпечити високий темп економічного зростання в Україні та надасть можливість посісти їй достойне місце у світовому господарстві.

Висновки. Як засвідчують статистичні дані, Україна, сьогодні, займає вкрай незадовільні позиції в світовому господарстві. Її вклад у створення світового продукту, вочевидь, не відповідає її потенційним можливостям. Маючи населення, майже, у 0,6 % від загального населення Землі, Україна виробляє лише 0,25 % світового ВВП. Це свідчить про дуже не ефективне

використання головного економічного ресурсу – людського. Така статистика притаманна відсталим, економічно не розвиненим країнам. Щоб відповідати європейським стандартам потрібно виробляти у 1,5 – 2 рази більшу частку світового обсягу виробництва у порівнянні з власною часткою у світовому населенні.

Такий стан економіки України є наслідком багатьох років невдалих соціально-економічних реформ. Після відмови від моделі планової соціалістичної економіки, було зроблено ставку на ринок. При цьому не було враховано, що ринкова економіка у чистому вигляді - це минулий день для провідних країн світу. Найбільш успішні країни використовують модель змішаної економіки, де механізми ринку та державне регулювання відіграють однаково важливу роль. Причому, цей паритет можливий коли мова йде про вже налагоджену, працюючу систему. Якщо ж перед країною стоїть завдання зміни соціально-економічної системи, її радикального реформування – то на перший план виходить держава. Перетворення держави в інструмент для реалізації особистих інтересів українських олігархічних кланів мало своїм наслідком занепад економіки країни в цілому.

В Україні послаблення ролі держави у виконанні нею необхідних соціальних та економічних функцій, відсутність чіткого, продуманого плану реформ, націлених на побудову сучасного типу економіки, призвело до її деіндустріалізації та перетворення на сировинний додаток економік розвинутих європейських країн. Після 28 років «розвитку» в умовах незалежності, ми маємо ВВП на рівні 65-70 % від рівня 1990 року. Для виправлення ситуації Україні потрібен справжній економічний «прорив», емуляція, економічне диво. Тут прикладом нам можуть слугувати Південна Корея та Китай. Корея успішно перетворила свою відсталу ринкову економіку в сучасну змішану. Китай рухається в бік створення змішаної економіки, реформуючи планову соціалістичну систему. В обох випадках спостерігається стрімкий економічний розвиток – що й необхідно Україні зараз.

Література:

1. Економічна статистика країн світу. URL : http://knoema.com.
2. Райнерт Э. С. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными : учебное пособие. Москва, 2011. 384 с.
3. Макроекономічна політика у макроекономічній стабілізації національної економіки : монографія / за наук. ред. проф. І. Ф. Радіонової. Київ, 2017. с. 217-222.

References:

1. Official site Economic statistics of the countries of the world, available at : http://knoema.com.
2. Rainert, E.S. (2011), *Kak bohatie strani staly bohatimy, y pochemu bednie strani ostaiutsia bednimy* [How rich countries became rich, and why poor countries remain poor], Moscow, Russia, 384 p.
3. Radionova, I.F. (2017), *Makroekonomichna polityka u makroekonomichnii stabilizatsii natsionalnoi ekonomiky* [Macroeconomic policy in macroeconomic stabilization of the national economy], Kyiv, Ukraine, pp. 217-222.

Стаття надійшла до редакції 26.08.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 330.88
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-29-40

ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ МОРСЬКИХ КОНТЕЙНЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТОВАРІВ

Пазєєва Г.М.[1], Чижевський Д.В.[2]
[1] к.е.н., доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-56-90, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0002-6557-6890
[2] магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-56-90, e-mail: dima150015@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5634-4940

PLANNING OF INTERNATIONAL MARINE CONTAINERTRAFFICS OF COMMODITIES

Pazieieva A.[1], Chyzhevskyi D.[2]
[1] PhD (economics), associate professor of managerial technologies departament, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044) 455-56-90, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua ORCID: 0000-0002-6557-6890
[2] undergraduate, "KROK" University, Kyiv,st. Tabirna, 30-32,03113, Ukraine, tel.: (044)-455-56-90, e-mail: dima150015@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5634-4940

Анотація. *Контейнерні перевезення вважаються найбільш популярними в усьому світі, їх універсальність – це одна з найголовніших причин, які дозволили контейнерним перевезенням стати найпопулярнішим способом транспортування вантажу. Це такий вид перевезення, коли від замовника потрібно тільки вказати місце звідки забирати вантаж і куди його доставляти. На цьому участь замовника в такому перевезенні закінчується. Вже неможливо собі уявити виробництво без здійснення перевезення вантажів на різні відстані. Конкурентоспроможність продукції в значній мірі визначається її ціною, до складу якої включаються транспортні витрати від місця виробництва до місця споживання. Такі витрати можуть наближатися до витрат, пов'язаних з виробництвом. Через високу вартість транспортної складової знижується конкурентоспроможність продукції не тільки на зовнішньому, але і на внутрішньому ринках. На поточний момент доставка вантажів ведеться найоптимальнішим і менш витратним для замовника способом. В даному випадку необхідним є здійснення планування міжнародних контейнерних перевезень, що дозволить суттєво знизити витрати на проведення транспортування. Об'єктом дослідження є процес здійснення міжнародних контейнерних перевезень на підприємстві «МАРИН КОНТЕЙНЕР СЕРВИС». Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти здійснення планування міжнародних контейнерних перевезень логістичного підприємства. Метою є розробка шляхів вдосконалення планування міжнародних контейнерних перевезень товарів. В статті досліджено поняття та види контейнерів, визначено основні переваги та етапи планування контейнерних перевезень. Проаналізовано стан та динаміку здійснення контейнерних перевезень на підприємстві ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС». Розроблено та обґрунтовано напрямки удосконалення організації планування контейнерних перевезень.*

Ключові слова: *контейнерні перевезення, види контейнерів, планування перевезень, класифікація контейнерів.*
Формул: 0, рис.: 4, табл.: 3, бібл.: 24

Annotation. *Containertraffics are considered most popular in the whole world, their universality – it one of the most important reasons which allowed container transportation to become the biggest-selling method of transporting of load. It is such type of transportation, when from a customer it is needed only to specify a place from where to take away a load and where to deliver him. Thereon participating of customer in such transportation is closed. It is already impossible itself to present a production without realization of transportation of loads on different distances. The competitiveness of products is largely determined its price in the complement of which transport charges are included from the place of production to the place of consumption. Such charges can approach charges, to related to the production. Through the high cost of a transport constituent the competitiveness of products goes down not only on oversea but also on internal, markets. On a present moment delivery of loads is conducted the most optimum and less expense for a customer method. In this case a necessity is realization of planning of international containertraffics of, which will allow substantially to reduce charges on the leadthrough of transporting.A research object is a process of realization of international containertraffics on the enterprise of «MARIN CONTAINER of SERVIS». The article of*

research are theoretical and methodological aspects of realization of planning of international containertraffics of logistic enterprise. A purpose is development of ways of perfection of planning of international containertraffics of commodities. In the article investigational concept and types of containers, certainly basic advantages and stages of planning of containertraffics. Being and dynamics of realization of containertraffics is analysed in the enterprise of LTD. «MARIN CONTAINER SERVICE». Directions of improvement of organization of planning of containertraffics are developed and grounded.

Key words: *containertraffics are considered, types of containers, planning of transportations, classification of containers.*

Formulas: 0; fig.: 4; tabl.: 3, bibl.: 24

Постановка проблеми. Зважаючи на світові тенденції останніх десятиліть на морському транспорті, створення економіко-правового, техніко-технологічного середовища, що забезпечує розвиток контейнерних перевезень, залучення інвесторів для створення і / або модернізації контейнерних терміналів, є об'єктивно необхідними завданнями України.

Незважаю чи на всі переваги контейнеризації, українські транспортні компанії зіткнулися з деякими проблемами, що стримують їх розвиток. Сутність ринку контейнерних перевезень, зміна його ролі в умовах нової економіки вимагають системного дослідження. Виходячи з цього, доцільним є проведення аналізу розвитку контейнерних перевезень на прикладі вітчизняних логістичних компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами планування і прогнозування, як галузі наукових досліджень при здійсненні міжнародних перевезень займалися ряд науковців: В. І. Ковальов [9], Д. А. Мачерет [10], А. В. Кириченко [11], В. І. Савін [12], К. В. Холопова [13], В. А. Дмитрієв [14]. Дослідження планування перевезень на логістичних підприємствах підприємств відображені в наукових працях О. В. Декалюка [15], Г. М. Тарасюка [16], Л. І. Шваба [16], В. С Марцина [17]. Питанням контейнерних перевезень вантажів присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як В. А. Абгафоров, М. М. Андрієнко [19-20], П. В. Бех [21], М. М. Дергаусов [22], В. П. Корнієнко [23], О. А. Малахова [24], Ю. М. Цвєтов, Б. І. Шафіркін та ін. Проте не достатньо дослідженими залишаються питання планування міжнародних морських контейнерних перевезень товарів. Перевезення вантажів у контейнерах морським транспортом є найбільш розповсюдженим способом доставки. А від рівня планування перевезень, у великій мірі, залежить ефективність використання контейнерів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей планування міжнародних контейнерних перевезень товарів та розробка напрямків їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства з перевезення вантажу в контейнерах – це найважливіші підприємства, що перевозять вантажі у 20-ти і 40-ка футових універсальних контейнерах у експортно-імпортних та транзитних напрямках. Так за даними О. В. Фридрихсона [6], коефіцієнт контейнеризації вантажів у світових перевезеннях сягає 63%, його щорічне зростання за останні кілька років склав 1-2%, а граничне значення, на думку фахівців, дорівнює 70%. Але вони мають проблеми з використанням контейнерів, а саме їх простоюванням та порожнім пробігом, що веде до технічних несправностей та витрат на їх ремонт. І в сучасних умовах зростає попит саме на ці перевезення. Тому для вирішення цієї проблеми одним з напрямів покращення роботи контейнерних підприємств є якісне та своєчасне складання графіків, схем та планування контейнерних перевезень.

Раціональне планування контейнеропотоків передбачає ефективний порядок формування поїздів і вагонів з контейнерами, правильний розподіл витрат на накопичення вантажів і контейнерів між дорогою і відправниками та сортувальної роботи між контейнерними пунктами.

Контейнерні перевезення – популярний метод доставки вантажів. А в свою чергу контейнерні вантажоперевезення – це універсальний вид вантажних перевезень на будь-які відстані і призначені для переміщення великих обсягів вантажів. Вантажним контейнером називається одиниця транспортного обладнання багаторазового використання, що призначена для розміщення в ній вантажу. Одним з основних показників, що характеризують якість використання контейнерів, є оборот контейнера. Згідно Митного кодексу України, стаття 4, п. 16 контейнер – транспортне обладнання (клітка, знімна цистерна або подібний засіб), що: являє собою повністю або частково закриту ємність, призначену для поміщення в неї вантажів; має постійний характер і завдяки цьому є достатньо міцним, щоб слугувати для багаторазового використання; спеціально сконструйоване для полегшення перевезення вантажів одним або кількома видами транспорту без проміжного перевантаження; сконструйоване таким чином, щоб полегшити його перевантаження, зокрема з одного виду транспорту на інший; сконструйоване таким чином, щоб його можна було легко завантажувати та розвантажувати; що має внутрішній об'єм не менше одного метра кубічного [4].

В табл. 1 наведена класифікація контейнерів за чотирма основними ознаками.

Таблиця 1

Класифікація контейнерів

Класифікаційні ознаки	Види контейнерів
За призначенням	універсальні, спеціалізовані.
За конструкцією	криті і відкриті, м'які, розбірні, нерозбірні, складні, водонепроникні і негерметичні, металеві і з полімерних матеріалів з металевим каркасом; вентильовані контейнери; контейнери, відкриті зверху; контейнери-платформи; контейнери на базі платформи.
По величині маси брутто і нетто	малотоннажні, середньотоннажні, великотоннажні контейнери, та контейнери що поділяються відповідно до рекомендованих КО (Міжнародною організацією по стандартизації) фіксованих величинах.
За сферою застосування	універсальні, спеціалізовані, групові, індивідуальні, технологічні, цистерни, ізотермічні, рефрижераторні, технологічні та на міжнародні, магістральні, допущені до перевезення на одному або декількох видах транспорту усередині однієї держави, внутрішньозаводські.

Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Головна перевага контейнерів у їх стандартності і мобільності. Стандартність – це уніфіковані геометричні розміри. Типові контейнери мають довжину двадцять і сорок футів (6-12 метрів), тому в якості одиниці вимірювань обсягів контейнерних перевезень прийнято використовувати двадцятифутовий еквівалент. Контейнери легко перевантажувати з суден на залізничні платформи, з платформ – на вантажівку і назад.

Мультимодальність дозволяє знизити вартість і час вантажно-розвантажувальних робіт та забезпечити велику схоронність вантажу. Контейнери – це свого роду хай-тек ринку перевезень. З'явилися вони лише в кінці 50-их років минулого століття, а повсюдне поширення одержали зовсім недавно – лише 15-20 років тому, коли склалася інфраструктура для їх потокової обробки. Розвиток інфраструктури призводить до постійного зниження цін на транспортування контейнерів. Особливо сильно цей ефект помітний на перевезеннях через океан. Економічна ефективність контейнерних перевезень збільшується із зростанням вантажопідйомності морських контейнеровозів. Контейнерний спосіб перевезення істотно спрощує виконання ряду допоміжних операцій. З їхнього числа виключається в перевалочних пунктах переважування вантажів, рахунок місць,

перевірка упакування; передача вантажу заміняється передачею контейнера.

Висока ефективність застосування контейнерів, порівняно з іншими варіантами перевезень, доведена розрахунками і підтверджена практикою. Наприклад, схема контейнерного перевезення металопрокату залізничним транспортом забезпечує зниження тривалості вантажних операцій на шляху прямування в середньому на 25% у порівнянні з перевезенням у напіввагоні; транспортних витрат – в середньому на 15%. Крім того, контейнери, як універсальна тара багаторазового використання, забезпечують високу схоронність вантажів, оскільки знижують ризик псування, крадіжки при здійсненні вантажно-розвантажувальних операцій і в процесі транспортування [1]. За даними проведених досліджень, обсяг світового ринку перевезень контейнерів досягає 500 млрд. дол. США. Значна частина цих вантажопотоків зосереджена уздовж транспортних коридорів, що охоплюють кілька країн і, в більшості випадків, обслуговуються низкою великих компаній [5].

Розглядаючи основні аспекти планування міжнародного контейнерного перевезення можна виділите наступне [1]:

– прогнозування обсягів перевезень (в тому числі, в зворотному напрямку);
– визначення необхідного парку контейнерних одиниць;
– аналіз потенційних варіантів маршруту перевезення;
– визначення варіантів використання початкових, проміжних та кінцевих вантажних термінальних комплексів;
– розрахунок тарифу на перевезення;
– визначення порядку оформлення перевізних та митних документів;
– аналіз варіантів відслідковування потоку вантажів;
– аналіз екологічних аспектів (особливо в межах Єврозони);
– планування нового проекту контейнерного перевезення.

Визначені аспекти дозволяють зосередити увагу безпосередньо на стратегії планування контейнерного перевезення. Комерційна стратегія проекту контейнерного перевезення, як й більшості економічних та логістичних проектів базується на правилі 4P «Product-PricePlace-Promotion» («Продукт-Ціна-Ринок-Просування»). На наступному етапі необхідно спланувати потенційні обсяги контейнерних перевезень.

Вибір парку контейнерних одиниць залежить як від характеру вантажу (наливні, сипучі, штучні та ін.), так й від запланованих обсягів перевезень. Для більшості випадків використовують універсальні 20- або 40-футові контейнери з торцевими дверима але можливі й інші варіанти (45-футові контейнери, насипні 45-футові контейнери для зернових вантажів, танк-контейнери для наливних вантажів, 40-футові контейнери опен-сайд з боковими дверима для довгомірних вантажів та ін.). Вибір маршруту залежить як від доступності залізничної мережі та розташування основних терміналів по переробці вантажів, так й від вартості перевезень за можливими варіантами.

Знаючи потенційні обсяги перевезень, можна визначити необхідну кількість контейнерів та, відповідно, й витрати на них. А обравши маршрут, стає відомою довжина рейсу, що дає змогу розрахувати вартість всього маршруту. Таким чином, при плануванні перевезень протягом 50-52 тижнів на рік, можна гнучко розрахувати сумарний річний тариф для будь-якого маршруту контейнерного перевезення.

Регулювання міжнародних перевезень може бути [7-8]:

– багатостороннім – міжнародні перевезення погоджуються та регулюються багатосторонніми міжнародними договорами залежно від виду транспорту, яким здійснюється перевезення;
– двостороннім – питання міжнародних перевезень регулюються двосторонніми договорами між двома країнами залежно від виду транспорту, яким здійснюється перевезення;

– одностороннім (національне законодавство) – це національні нормативноправові акти про міжнародні перевезення, які ґрунтуються на конвенційних нормах або акти, частина норм яких регулює міжнародні переведення.

Регулювання у сфері транспортного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах здійснюється на основі міжнародних договорів, рішень міждержавних економічних конференцій, міжнародних звичаїв та рішень міжнародних організацій.

Наступним кроком проаналізуємо стан та динаміку здійснення міжнародних контейнерних перевезень підприємства на прикладі ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС». Підприємство ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» було створено в 2001 році і сьогодні компанія впевнено займає лідируючу позицію серед експедиторських компаній України. Пропонуючи конкурентні ціни на експедиторські послуги в Україні та за кордоном, індивідуальний підхід до кожного замовлення на морські контейнерні перевезення, з кожним роком ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» вдосконалює та покращує свою роботу.

Компанія перевозить наступні види вантажів: продукцію харчової промисловості; сировину різного походження; обладнання, станки, мотори, інструменти та запчастини; продукцію хімічної промисловості; меблі, складові частини і фурнітуру; текстиль, вироби з шкіри та хутра, одяг у підвішеному стані; побутову техніку, електротехніку; будівельні матеріали, предмети інтер'єру та декору.

Вартість перевезення вантажу формується в залежності від його ваги і об'єму, маршруту перевезення, необхідного типу автотранспорту, періодичності відправок вантажу, інтенсивності імпорту/експорту на момент замовлення. Виходячи з цього, ціна формується індивідуально для кожного замовника.

Морські контейнерні перевезення характеризуються надійністю і невисокою ціною в порівнянні з іншими видами транспорту. Частка морських контейнерних перевезень підприємства ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» протягом 2016-2018 рр. мала чітку динаміку до зростання із 12,5% в 2016 році до 13,6% в 2018 році (рис. 1).

Чистий дохід від здійснення морських контейнерних перевезень компанії протягом 2017 року мав динаміку до зростання на 28,2% в 2017 році та на 13,3% в 2018 році і становив відповідно 88,658 млн. грн. та 100,446 млн. грн. відповідно (рис. 2).

На сьогоднішній день міжнародні морські контейнерні перевезення компанії ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» затребувані для транспортування широкого спектру вантажів з країн Південно-Східної Азії, США, Канади та ін.(рис. 3).

Найбільшу питому вагу в міжнародних морських контейнерних перевезеннях протягом 2016-2018 рр. займали перевезення в Китай (понад 23,6%), США (понад 15,2%), країни ЄС (понад 14,2% (табл. 2).

Найбільший обсяг отриманого чистого доходу було отримано в результаті здійснення морських контейнерних перевезень в Китай. Так чистий дохід за даним напрямком зріс на 34,6% в 2017 році та на 14,7% в 2018 році і становив 21,987 млн. грн. та 25,212 млн. грн.

В результаті здійснення міжнародних морських контейнерних перевезень в США підприємство отримало чистий дохід в розмірі 14,185 млн. грн. в 2017 році, що більше за попередній період на 34,89%. В 2018 році чистий дохід за даним напрямком зріс на 15,4% і становив 16,37 млн. грн.

Для морського перевезення, в залежності від специфіки вантажу, на ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» використовуються різні типи контейнерів: 20'dv, 40'dv, 40'HC, 20-ти і 40-футові рефрижераторні контейнери, контейнери типу Open Top і Flat Rack.

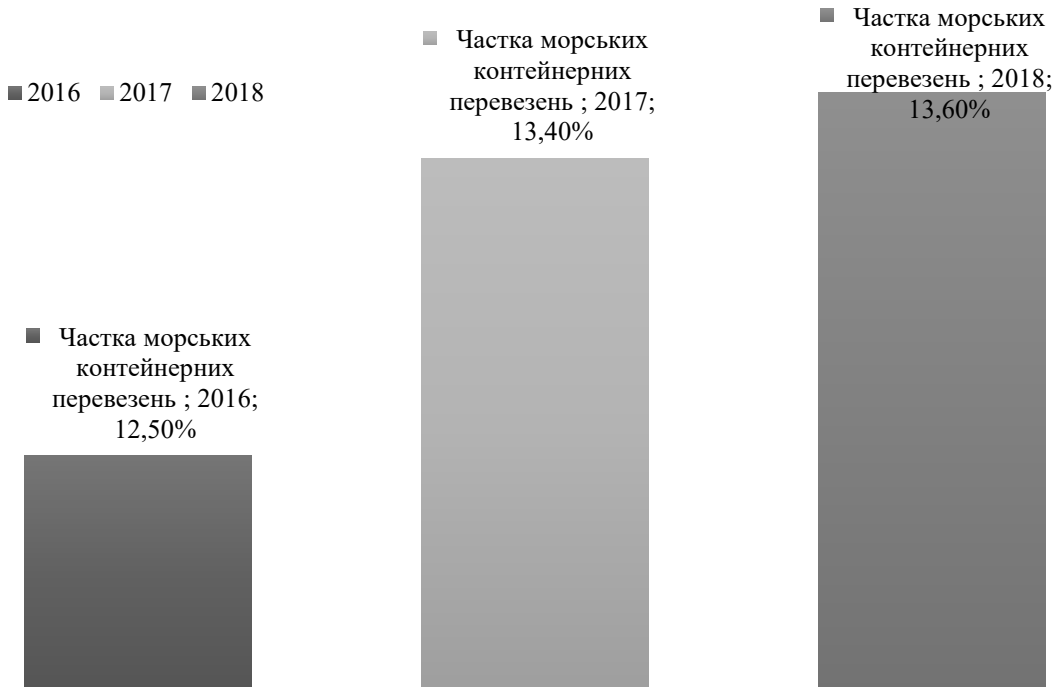


Рис. 1. Динаміка частки чистого доходу від здійснення морських контейнерних перевезень ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» в 2016-2018 рр., %

Джерело: розраховано авторами [18]

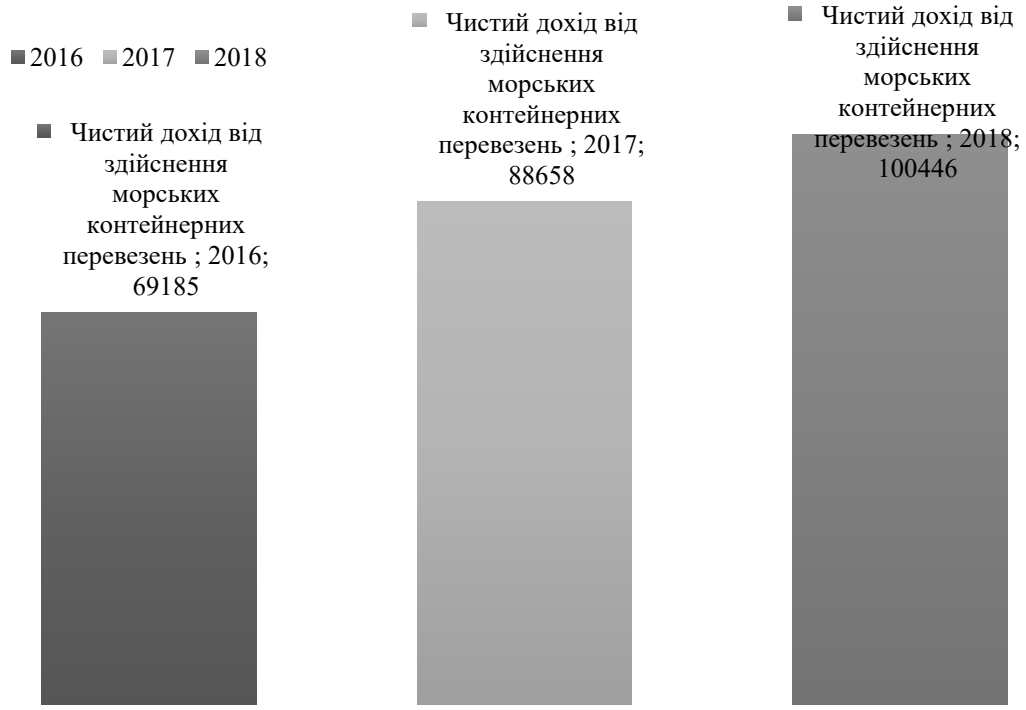
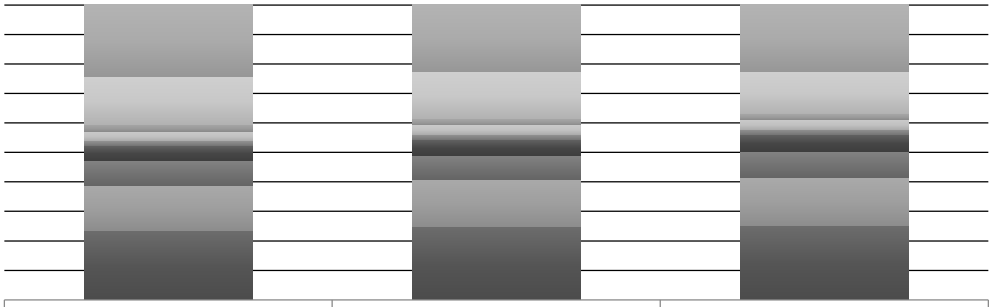


Рис. 2. Динаміка чистого доходу від здійснення морських контейнерних перевезень ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» в 2016-2018 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано авторами на основі [18]



	2016	2017	2018
Інші країни світу	24,1	22,7	22,7
Країни ЄС	16,4	15,9	14,2
Таїланд	2,4	2,1	2
Сінгапур	3,1	3,2	3,2
Вєтнам	1,6	1,7	1,8
Японія	5,2	5,4	5,8
Канада	8,4	8,2	8,9
США	15,2	16	16,3
Китай	23,6	24,8	25,1

Рис. 3. Географічна структура перевезень ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» в 2016-2018 рр., %

Джерело: розраховано авторами на основі [18]

Таблиця 2

Географічна структура перевезень ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» в 2016-2018 рр.

Країна	Роки			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017
Китай	16328	21987	25212	5660	3225	34,66	14,67
США	10516	14185	16373	3669	2187	34,89	15,42
Канада	5812	7270	8940	1458	1670	25,10	22,97
Японія	3598	4788	5826	1190	1038	33,07	21,69
В’єтнам	1107	1507	1808	400	301	36,16	19,96
Сінгапур	2145	2837	3214	692	377	32,28	13,30
Таїланд	1660	1862	2009	201	147	12,13	7,90
Країни ЄС	11346	14097	14263	2750	167	24,24	1,18
Інші країни світу	16674	20125	22801	3452	2676	20,70	13,30
Всього	69185	88658	100446	19473	11788	28,15	13,30

Джерело: розраховано авторами на основі [18]

Стабільні партнерські відносини з провідними контейнерними лініями дозволяють ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» котирувати конкурентоспроможні ставки і оптимізувати терміни доставки в залежності від напрямку. Агенти ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС», представництва яких розташовані у всіх портах Південно-Східної Азії, Сполучених Штатах і великих портах Європи, узгоджують з відправником всі питання, пов'язані з відвантаженням, прискорять подачу порожнього контейнера під завантаження, забезпечать оперативний обмін інформацією та документообіг. З огляду на всі особливості вантажу і маршруту фахівці ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» підбирають для клієнтів необхідний тип контейнера і пропонують оптимальну схему транспортування.

З метою удосконалення організації планування міжнародних контейнерних перевезень на ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» є доцільним:

– створити відділ планування та логістики міжнародних контейнерних перевезень;

– впровадити в діяльність створеного відділу інформаційну систему HABIS.

На даний момент в разі виникнення потреби в розрахунку логістичної складової замовлення міжнародного контейнерного перевезення займаються менеджери відділу міжнародних перевезень. У зв'язку з тим, що частка міжнародних контейнерних перевезень має чітку динаміку до зростання протягом останніх 3 років, постає необхідність відокремлення відділу планування та логістики міжнародних контейнерних перевезень (рис. 4).

Рис. 4. Пропонована організаційна структура ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС»

Джерело: розробка авторів

Розглянемо пропоновану структуру відділу планування та логістики, а також обов'язки працівників. Відділ планування та логістики повинен складатися з трьох осіб: начальник відділу та 2-х менеджерів. Начальник відділу буде підпорядковується генеральному директору, а також начальнику транспортного відділу. Розглянемо обов'язки і завдання відділу планування і логістики компанії:

- своєчасна доставка вантажів для завантаження в контейнери;
- своєчасна доставка контейнеру для транспортування;
- розробка маршруту для транспортування контейнеру;
- розробка безпечної схеми навантаження/вивантаження в контейнери і під'їзні склади;
- оформлення документів для здійснення міжнародних морських контейнерних перевезень;
- відстеження морських контейнерних перевезень під час транспортування;
- стикування за часом різних видів транспорту для здійснення комбінованого перевезення;
- залучення сторонніх організацій для транспортування вантажів в разі потреби.

Плюсами створення відділу планування та логістики для ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» будуть:

1. Збільшення прибутку підприємства за

рахунок вибору оптимальних маршрутів задовольняє потреби компанії і потреби замовника. Так, в разі вчинення помилки в правильному виборі маршруту і як наслідок виді транспорту компанія могла недоотримати прибуток в розмірі 5-8%.

2. Покращення якості послуг з міжнародного морського контейнерного перевезення, що надаються.

3. Задоволення потреб клієнтів.

4. Збільшення кількості замовлень, за рахунок прискорення прорахунків і виконання існуючих замовлень завдяки покращеному плануванню міжнародного морського контейнерного перевезення.

5. Поява даного відділу дозволить працівникам, що раніше займалися плануванням міжнародного морського контейнерного перевезення, повністю сконцентрувати свою увагу на своїх прямих обов'язках, що призведе до поліпшення якості виконання роботи, і до якісної опрацювання кожного замовлення і мінімізації витрат на транспортування вантажів.

Серед існуючих програмних пакетів підприємству доцільно обрати базовий пакет HABIS, який включає в себе комплект ліцензій на основні модулі. При купівлі базового пакета ліцензій на модулі, вартість однієї клієнтської ліцензії становить приблизно від 750 дол. за одну ліцензію (при покупці від 1 до 10 клієнтських ліцензій) до 600 дол. (при покупці більше 1500 клієнтських ліцензій).

Загальні витрати на створення відділу становитимуть 455,28 тис. грн. Загальний обсяг витрат на пропоновані заходи становить 525,143 тис. грн. За умови, що при запроваджені пропонованих заходів чистий дохід зросте в середньому на 5-8% (при впровадженні відділу планування (розраховується від чистого доходу здійснення контейнерних перевезень) та на 7-9% (при запровадженні інформаційної системи HABIS), визначимо прогнозні показники ефективності запропонованих заходів (табл. 3).

Таблиця 3

Економічне обґрунтування запропонованих заходів на ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС»

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	Всього по проекту
Вигоди, тис. грн.	8286,8	9115,5	10027,0	11029,7	12132,7	50591,71
Сумарні витрати, тис. грн.	525,3	577,8	635,6	699,1	769,1	3206,89
Інші витрати, тис. грн.	78,8	86,7	95,3	104,9	115,4	481,03
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	7682,7	8451,0	9296,1	10225,7	11248,3	46903,79
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	1382,9	1521,2	1673,3	1840,6	2024,7	8442,68
Чистий прибуток, грн.	6299,8	6929,8	7622,8	8385,1	9223,6	38461,11
Інвестиції, тис. грн.	525,1	0,0	0,0	0,0	0,0	525,14
Коефіцієнт дисконтування (20% річних)	1,00	0,77	0,59	0,46	0,35	
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	525,1	0,0	0,0	0,0	0,0	525,14
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	6299,8	6929,8	7622,8	8385,1	9223,6	38461,11
Дисконтований ГП, тис. грн.	6299,8	5330,6	4510,5	3816,6	3229,4	23187,03
Чистий приведений дохід (NPV)(при дисконтуванні під 20% річних), тис. грн.						22661,89
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %						44,15
Внутрішня норма прибутку (IRR), річна						42,59
Термін окупності проекту, місяців						1,10

Джерело: розраховано авторами

Таким чином, дані заходи доцільно запроваджувати, адже чистий приведений дохід за ними становить 22,661 млн. грн., термін окупності становить 1 місяць. Індекс рентабельності запропонованих заходів становить 44,15%, а внутрішня норма прибутку складає 42,59%.

Висновки. Отже, контейнерні вантажоперевезення є універсальний вид вантажних перевезень на будь-які відстані і призначені для переміщення великих обсягів вантажів. Планування міжнародного контейнерного перевезення складається з наступних етапів: прогнозування обсягів перевезень; визначення необхідного парку контейнерних одиниць; аналіз потенційних варіантів маршруту перевезення; визначення варіантів використання початкових, проміжних та кінцевих вантажних термінальних комплексів; розрахунок тарифу на перевезення; визначення порядку оформлення перевізних та митних документів; аналіз варіантів відслідковування потоку вантажів; аналіз екологічних аспектів (особливо в межах Єврозони); планування нового проекту контейнерного перевезення.

Міжнародні морські контейнерні перевезення компанії ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» затребувані для транспортування широкого спектру вантажів з країн Південно-Східної Азії, США, Канади та ін. Чистий дохід від здійснення морських контейнерних перевезень компанії протягом 2017 року мав динаміку до зростання на 28,2% в 2017 році та на 13,3% в 2018 році і становив відповідно 88,658 млн. грн. та 100,446 млн. грн. відповідно.

Найбільшу питому вагу в міжнародних морських контейнерних перевезеннях протягом 2016-2018 рр. займали перевезення в Китай (понад 23,6%), США (понад 15,2%), країни ЄС (понад 14,2%). Найбільший обсяг отриманого чистого доходу було отримано в результаті здійснення морських контейнерних перевезень в Китай. Так чистий дохід за даним напрямком зріс на 34,6% в 2017 році та на 14,7% в 2018 році і становив 21,987 млн. грн. та 25,212 млн. грн. В результаті здійснення міжнародних морських контейнерних перевезень в США підприємство отримало чистий дохід в розмірі 14,185 млн. грн. в 2017 році, що більше за попередній період на 34,89%. В 2018 році чистий дохід за даним напрямком зріс на 15,4% і становив 16,37 млн. грн. З метою удосконалення організації планування міжнародних контейнерних перевезень на ТОВ «МАРІН КОНТЕЙНЕР СЕРВІС» є доцільним: створити відділ планування та логістики міжнародних контейнерних перевезень; впровадити в діяльність створеного відділу інформаційну систему HABIS. Дані заходи доцільно запроваджувати, адже чистий приведений дохід за ними становить 22,661 млн. грн., термін окупності становить 1 місяць. Індекс рентабельності запропонованих заходів становить 44,15%, а внутрішня норма прибутку складає 42,59%.

Література :

1. Корнилов С. Н., Самуйлов В. М., Фридрихсон О. В. Проблемы организации контейнерных перевозок по международным транспортным коридорам. *Современные проблемы транспортного комплекса России.* Москва, 2012. Вып. 2. С. 108 – 117.
2. Революция в транспортировке товаров и грузов, 2015. URL : http://www.odyssey-ltd.ru/blog/article/revolution-in-the-transportation-of-goods-and-cargo.php.
3. Порты – TEU миллионеры, 2017. URL : http://business-consulting.su/teu-porty-millionery/.
4. Митний кодекс України : станом на 02.10.2019 / Верховна рада України. Ст. 1175.
5. Ларин О. Н. Концепция транзитного потенциала транспортной системы. *Известия Челябинского научного центра.* 2006. №4. С. 125-127.
6. Фридрихсон О. В. Анализ рынка контейнерных перевозок металлопроката и перспектив его развития. *Молодой ученый.* 2016. № 5. С. 86-90.
7. Міжнародна конвенція про безпечні контейнери, 1972. URL : http: // zakon5.rada.gov.ua/ laws/show/995_013.
8. Поправки 1993 р. до Міжнародної конвенції про безпечні контейнери від 2 грудня 1972 р. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/896_048
9. Ковальов В. І. Оптимальне планування вантажних перевезень з урахуванням повернення порожніх вагонів. *Вісник ВНИИЖТ*. 2002. № 6. URL : http://www.css-rzd.ru/vestnik-vnilzht/v2002-6/v6-2_1.htm
10. Мачерет Д. А. Планування і регулювання роботи залізничного транспорту. *Економіка залізниць.* 1999. № 1.
11. Кириченко А. В. Перевезення експортно-іпортних вантажів. Організація логістичних систем

: навчальний посібник. Вид. 2-е доп. і перероб. — Санкт Петербург, 2004. 506 с.

12. Савін В. І. Перевезення вантажів залізничним транспортом : довідкова допомога. Москва, 2003. 528 с.

13. Холопов К. В. Економіка та організація зовнішньоторговельних перевезень : підручник. Москва, 2000. 684 с.

14. Дмитрієв В. А. Економіка залізничного транспорту : підручник для ВНЗ залізничного транспорту. Москва, 1996.

15. Декалюк О. В. Роль планування в управлінні операційними системами виробничого підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2002, № 17. С. 30-35.

16. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ, 2003. 432 с.

17. Марцин В. С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності. *Фінанси України.* 2008. № 4. С. 23-31.

18. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : http: // www.ukrstat.gov.ua /.

19. Андрієнко М. М. Організаційно-економічний механізм сервісного обслуговування залізничних контейнерних перевезень : автореф. дис. на здобуття наукового ступеня к.е.наук : 08.00.04 / Київ, 2009. 24 с.

20. Андрієнко М. М. Оцінка ефективності контейнерних перевезень на транспорті. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=728.

21. Бех П. В. Удосконалення системи контейнерних перевезень на залізницях України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : 05.22.20. Дніпропетровськ, 2006. 24 с.

22. Дергаусов М. М. Методологія розвитку контейнерних потоків промислового вузла: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : 05.22.01. Київ, 2003. 24 с.

23. Корнієнко В. П. Економіко-математичне моделювання функціонування системи контейнерних перевезень: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.03.02. Київ, 2006.

24. Малахова О. А. Проблеми розвитку міжнародної транспортної системи в умовах удосконалення інтермодальних перевезень. URL : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/.pdf.

References:

1. Kornylov, S.N. Samuilov, V.M. and Frydrykhson, O.V. (2012), ―Problems of organizing container transportation on international transport corridors", *Sovremennie problemi transportnoho kompleksa Rossyy,* vol. 2, pp. 108-117.

2. Revolution in the transport of goods and goods, (2015), available at : http://www.odyssey-ltd.ru/blog/article/revolution-in-the-transportation-of-goods-and-cargo.php.

3. Ports - TEU millionaires, (2017), available at : http://business-consulting.su/teu-porty-millionery/.

4. The Verhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine ―Customs Code of Ukraine", available at : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17.

5. Laryn, O.N. (2006), ―The concept of the transit potential of the transport system", *Yzvestyia Cheliabynskoho nauchnoho tsentra,* vol. 4, pp. 125-127.

6. Fridrikhson, O.V. (2016), ―Analysis of the market for container transportation of rolled metal and the prospects for its development", *Molodoi uchenii,* vol. 5, pp. 86-90.

7. International Convention on Safe Containers, (1972), available at : http: // zakon5.rada.gov.ua/ laws/show/995_013.

8. 1993 Amendments to the International Convention on Safe Containers of 2 December 1972, (1993), available at : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/896_048.

9. Kovalov, V.I. (2002), ―Optimal scheduling of freight transportation taking into account the return of empty wagons", *Visnyk VNYYZhT,* vol. 6, available at : http://www.css-rzd.ru/vestnik-vnilzht/v2002-6/v6-2_1.htm.

10. Macheret, D.A. (1999), ―Planning and regulation of railway transport", *Ekonomika zaliznyts,* vol. 1.

11. Kyrychenko, A.V. (2004), *Perevezennia eksportno-iportnykh vantazhiv. Orhanizatsiia lohistychnykh system* [Transportation of export-import cargoes. Organization of logistics systems], 2ND ed, St. Petersburg, Russia, 506 p.

12. Cavin, V.I. (2003), *Perevezennia vantazhiv zaliznychnym transportom* [Transportation of goods by rail], Moscow, Russia, 528 p.

13. Kholopov, K.V. (2000), *Ekonomika ta orhanizatsiia zovnishnotorhovelnykh perevezen* [Economy and organization of foreign trade], Moscow, Russia, 684 p.

14. Dmytriiev, V.A. (1996), *Ekonomika zaliznychnoho transport* [Economy of railway transport], Moscow, Russia.

15. Dekaliuk, O.V. (2002), ―The role of planning in managing the operating systems of a manufacturing enterprise", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini,* vol. 17, pp. 30-35.

16. Tarasiuk, H.M. and Shvab, L.I. (2003), *Planuvannia diialnosti pidpryiemstva* [Planning of the enterprise activity], Kyiv, Ukraine, 432 p.

17. Martsyn, V.S. (2008), ―Planning as a major component of the financial activity process", *Finansy Ukrainy,* vol. 4, pp. 23-31.

18. Official site of the State Statistics Service of Ukraine, available at: http: // www.ukrstat.gov.ua /.

19. Andriienko, M.M. (2009), ―Organizational and economic mechanism of servicing rail container transportation", PhD. Thesis, economy, Kyiv, Ukraine, 24 p.

20. Andriienko, M.M. (2011), ―Assessment of the efficiency of container transportation in transport",

available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=728.

21. Bekh, P.V. (2006), ―Improvement of the container transportation system on the railways of Ukraine", PhD. Thesis, technical sciences, Dnipropetrovsk, Ukraine, 24 p.

22. Derhausov, M.M. (2003), ―Methodology of development of container flows of industrial unit", PhD. Thesis, Kyiv, Ukraine, 24 p.

23. Korniienko, V.P. (2006), ―Economic and mathematical modeling of the functioning of the container transportation system", PhD. Thesis, economy, Kyiv, Ukraine, 24 p.

24. Malakhova, O.A. (2010), ―Problems of development of the international transport system in conditions of improvement of intermodal transportations", available at: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/.pdf.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 330.46:519.86
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-41-47

РИНОК ЗЕМЛІ В УГОРЩИНІ – УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Ткач Д.І.[1], Ткач Д.К.[2]
[1] д.політ.н., професор, проректор з міжнародних зв'язків, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-56-90, e-mail: dmitriyt@krok.edu.ua ORCID: 0000-0002-1347-9562
[2] аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.:(044)-455-56-90, e-mail: tkach_k@ukr.net, ORCID: 0000-0009-1856-5523

THE LAND MARKET IN HUNGARY - LESSONS FOR UKRAINE

Tkach D.[1], Tkach D.[2]
[1] doctor of science (political), professor, vise-rector for international relations, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044) 455-56-90, e-mail: dmitriyt@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0002-1347-9562
[2] postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044) 455-56-90, e-mail: tkach_k@ukr.net, ORCID: 0000-0009-1856-5523

Анотація. *Найбільш специфічною сферою підприємницької діяльності, без жодного перебільшення, є аграрне виробництво, яке заслуговує окремої уваги з боку представників науки, держави, бізнесу. За сучасних умов проблема ефективного функціонування й розвитку аграрної сфери економіки набуває актуальності ще й тому, що земля сама по собі є рідкісним, кількісно обмеженим ресурсом, який неможливо створити, замістити іншим чи накопичити. Це – унікальний дар природи. Однак відбувається ерозія ґрунтів, родючі землі поступово відводяться під будівництво промислових та інших об'єктів, забудову міст, прокладання доріг, трубопроводів тощо. Наступ міст на села відчутно зменшує запас земельного ресурсу для виробництва аграрної продукції. І через те, що, з одного боку, загальна пропозиція землі є повсякчас величиною фіксованою й абсолютно нееластичною (її неможливо збільшити), а з іншого, попит на сільськогосподарську продукцію невпинно зростає, всезагальною закономірністю стало неухильне зростання вартості аграрної продукції та, як наслідок, і самої землі. Причому подорожчання землі і сільгосппродукції сьогодні навіть прискорилося. В Україні земельні відносини завжди перебували в центрі уваги, а діяльність, пов'язана з управлінням земельними ресурсами була одним з головних пріоритетів державної політики. Історія вітчизняних земельних відносин налічує кілька століть, протягом яких сформувалися їх види, форми, підходи та методи. Аналізуючи результати земельних реформ, приходимо до висновку, що даний досвід має винятково важливе значення для розробки концептуальних напрямів з метою сучасної трансформації земельних відносин. Очевидно, що даний досвід їх проведення не може бути аналогом для сучасних умов, але деякі важливі риси можуть бути використані в підходах до вирішення питань формування нової системи землекористування та ринку земель сільськогосподарського призначення. У статті проаналізовано угорський досвід становлення та розвитку ринку землі. Показано яким чином в Угорщині впроваджувалися ринкові механізми у створення умов для вільної конкуренції у сільськогосподарському виробництві. Насамперед підкреслюється роль держави у запобіганні негативних наслідків приватизації землі. Особлива увага приділяється цьому питанню після набуття країною членства в Європейському Союзі, так як угорському керівництву потрібно було виконувати вимоги Євроспільноти у цій царині. Показано чим угорський досвід цікавий для України.*

Ключові слова: *ринок землі в Угорщині, роль держави у приватизації землі, Європейський Союз, уроки для України.*

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 9

Annotation. *The most specific area of business activity, without any exaggeration, is agrarian production, which deserves special attention from the representatives of science, the state and business. In modern conditions, the problem of efficient functioning and development of the agrarian sphere of the economy is becoming more urgent also because the land itself is a rare, quantitatively limited resource that cannot be created, replaced by others or accumulated. It is a unique gift of nature. However, soil erosion occurs, fertile lands are gradually earmarked for the construction of industrial and other facilities, urban development, road construction, pipelines, etc. The attack of cities on villages significantly reduces the stock of land resources for agricultural production. And because, on the one hand, the total supply of land is at all times fixed and absolutely inelastic (it cannot be increased), and on the other, the demand for agricultural products is steadily increasing; and the earth itself. Moreover, the rise in price of land and agricultural products has even accelerated today. In Ukraine, land relations have always been in the spotlight, and land*

management activities have been one of the main priorities of public policy. The history of domestic land relations dates back several centuries, during which their types, forms, approaches and methods were formed. Analyzing the results of land reforms, we come to the conclusion that this experience is extremely important for the development of conceptual directions for the modern transformation of land relations. Obviously, this experience of their conduct may not be analogous to current conditions, but some important features can be used in approaches to solving the problems of forming a new system of land use and agricultural land market. The article analyzes the Hungarian experience of establishing and developing the land market. It is shown how market mechanisms were introduced in Hungary to create conditions for free competition in agricultural production. First of all, the role of the state in preventing the negative consequences of land privatization is emphasized. Particular attention is paid to this issue after the accession of the country to the European Union, since the Hungarian leadership had to fulfill the requirements of the European Community in this area. It is shown that the Hungarian experience is interesting for Ukraine.

Key words: *land market in Hungary, the role of the state in land privatization, the European Union, lessons for Ukraine.*

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0, bibl.: 9

Постановка проблеми. Угорщина в 70-і роки минулого століття вийшла на одне з перших місць в світі і перше серед країн РЕВ по виробництву продукції на душу населення (1300-1400 кг. Зерна і 160-170 кг. М'яса). Вона відрізнялася наявністю добре оснащених великих кооперативів та державних господарств, діяльність яких була тісно пов'язана економічними узами з особистим підсобним господарством селян. Вміле використання всіх факторів виробництва забезпечили Угорщині становище стабільного нетто-експортера.

У 1947 р. в ході аграрної реформи велика частина поміщицьких і церковних земель перейшла в приватну власність селян і працювали в сільському господарстві наймитів, лише менша частина земель - в руки держави, що утворювали державні господарства. Вступаючи в виробничі кооперативи, селяни зберігали право власності на землю, що реалізовувалося через отримання певного доходу у вигляді так званої ренти за здані в кооператив земельні наділи.

Зміна суспільного ладу в Угорщині на початку 90-х років, поставила перед керівництвом країни завдання формування ринку землі. У цілому цк завдання було виконане з мінімізацією негативних наслідків для сільськогосподарського виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українській науковій спільноті, яка займається дослідженням проблем впровадження ринку землі є декілька робіт присвячених висвітлення досвіду сусідніх країн у цій царині. Щодо Угорщини то серед авторів які вивчали цю проблематику слід назвати А. В. Балян, В. Є.Данкевіч, Г. М.Дудіч, Т. О.Зінчук, О. В. Зубицький, М. О. Спіжова. Серед угорських вчених – економістів, які детально досліджували земельні реформи варто відзначити Dr. Szentgyörgyi Ágota, Dr. Sulcz Andrea, Apagyi Géza, Dr. Kurucz Mihály, Tanka Endre, Dr. Vass János.

Створення ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні, з метою подальшої розбудови економіки країни, є надзвичайно важливим завданням для нашої держави. Тому у цьому контексті великого значення набуває вивчення досвіду тих держав, які пройшли схожий з Україною шлях ринкових перетворень. Саме такою країною є Угорщина. З урахуванням того, що наші сусіди у цих процесах мають певні успіхи та невдачі, дослідження угорської практики у цій царині є безумовно корисним, що у свою чергу дає змогу вирішити частина загальних проблем, які не розглядалися раніше.

Формулювання цілей статті. Із врахуванням зазначеного вище, мету роботи сформулюємо наступним чином дослідити створення ринку земель сільськогосподарського призначення в Угорщині. На підставі аналізу, визначити деякі особливості, притаманні саме цій країні у цьому складному процесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Земельна і аграрна реформи 90-х років минулого століття проводилися поступово з урахуванням високо досягнутого рівня аграрного виробництва.

І, незважаючи на посилену боротьбу певних політичних сил за кардинальну реформу, повернення приватної власності на землю за станом на 1947 р уряд відмовився від повернення колективізованих при старій системі земель і нерухомості колишнім власникам, підтвердивши їх право на компенсацію. Особи, незаконно втратили право на землю, могли отримати компенсаційні бони, які можна було використовувати для отримання певної ділянки землі. Число таких осіб перевищила 800 тис. осіб на загальну площу земельних наділів в 2,7 млн. Га, або близько 1/3 всіх сільськогосподарських угідь країни.

У здійсненні перетворень особливу роль зіграла реалізація прийнятого в лютому 1992 р закону, згідно з яким вже навесні всі кооперативи повинні були провести загальні збори з номінування і розділу майна, тобто визначенню конкретного розміру паю кожного члена в його загальної вартості, а також земельного наділу. При цьому номіноване майно (включаючи землю) повинно було розподілятися з урахуванням як числа відпрацьованих в кооперативі років, характеру діяльності яку вони виконували, так і майнового внеску в колективну власність кооперативу. В результаті персоналізації кооперативної власності більше 1 млн. чоловік стали землевласниками. Інакше кажучи, стався новий радикальний розділ землі.

В результаті останніх реформ змінилися відносини власності на селі. Якщо раніше 70% оброблюваних земель перебували в розпорядженні сільськогосподарських кооперативів, 15% - держрадгоспів, 15% - у приватній власності, то до 1997-1998 рр., Коли приватизація на селі завершилася, 80% сільгоспугідь було передано в приватну власність. В галузі до реформи домінувало велике сільськогосподарське виробництво, представлене 1252 кооперативами та 158 держрадгоспами, середній розмір землекористування яких досягав 4,5 тис. Га. Середній земельний наділ 1,4 млн. присадибних і підсобних господарств становив 0,8 га. Навесні 2000 року число індивідуальних господарств скоротилося до 0,9 млн.

А господарських товариств зросла до 8,5 тис., в тому числі 1,8 тис. кооперативів нового типу (які за правовим статусом ближче до господарським товариствам, ніж до кооперативам), 240 акціонерних товариств і майже 6,5 тис. різних (в основному дрібних) господарських товариств, які спеціалізуються на наданні послуг.

При цьому на індивідуальні аграрні господарства припадає 43% використовуваних земель, а на господарські товариства - 41%; середній розмір останніх скоротився до 600 га, а індивідуальних господарств збільшився до 2,8 га. З числа індивідуальних господарств 70% мають наділи менше 1 га, а число господарств з наділами понад 50 га. ледь сягає 1%. Державний сектор представлений лише 12 господарствами [1].

Слід зазначити особливості правового регулювання земельних відносин. Базовим є Закон від 27 червня 1994 «Про орні землі» [2]. Закон встановлює правила придбання землі на різних підставах. Однак спадкування за законом, право давності, забудови, відчуження і в рахунок компенсації матеріального збитку постраждалим від націоналізації приватної власності регулюються Цивільним кодексом республіки та іншими законами.

Закон «Про орні землі» обмежує розмір земельної ділянки у власності фізичних осіб - не більше 300 га. або 6000 злотих крон (коефіцієнт земельного кадастру як показник вартості землі з урахуванням її якості, застосовуваний в країні протягом більше 100 років). Крім того, вони можуть мати у власності хутір розміром не більше 6000 м2 (земельна ділянка з житлом і господарськими будівлями). Ці обмеження не поширюються на наділи, отримані при ліквідації кооперативу. В Угорщині, юридичні особи і організації без статусу юридичної особи (за винятком держави, місцевих органів самоврядування та некомерційних організацій лісокористувачів) не можуть набувати

права власності на землю. Навіть держгосподарства орендують всю використовувану ними землю. Закон встановлює жорсткі правила оренди землі як в частині її використання (строго за призначенням, за правилами захисту родючості та ін.), Так і в частині розмірів: для громадян і організацій без статусу юридичної особи оренда обмежується 300 га, або 6000 злотих крон за вартістю ; для господарських товариств і кооперативів - 2500 га, або 50 тис. злотих крон. В законі передбачено атестацію земельних ділянок в розрізі 8 класів якості. Граничний термін оренди - 10 років [2].

Передача в оренду земельної ділянки здійснюється через аукціон,. Іноземна юридична особа може орендувати земельну ділянку в межах, встановлених законом. Орендна плата за 1 га ріллі в середньому по Угорщині складає 160-200 євро.

В найближчі 3 роки за прогнозами експертів очікується зростання вартості землі до 4-5 тис. євро за 1 га, а також збільшиться орендна плата. Через 3 роки Угорщина повинна зняти мораторій на купівлю-продаж земельних ділянок іноземцям. За цей час будуть внесені зміни в Земельний кодекс Угорщини з метою мінімізації негативних наслідків запровадження вільного ринку землі.

Закон забороняє іноземним фізичним і юридичним особам купувати землю на праві власності, однак дозволяє купувати хутір в розмірі 0,06 га та визнає за ними право на вже придбану раніше землю (в рахунок компенсації збитків потерпілим від націоналізації або при ліквідації кооперативу). Він встановлює черговість з переважним правом покупки і оренди сімейними господарствами і сільським населенням.

З січня 2002 року набрав чинності закон про створення національного земельного фонду, до складу якого повинна перейти вся земля - близько 1,4 млн. Га, або 15% всієї території країни (за винятком лісів), що знаходиться у власності держави [3].

Національний земельний фонд Угорщини був створений в 2002 році як суб'єкт господарювання, який потім реформували у бюджетну установу. Фонд не виконує ролі органу виконавчої влади. Він підпорядкований Міністерству землеробства Угорщини. Фонд очолює Голова, який має заступника та 145 працівників, з них 60 в центральному офісі, 85 – на місцях. На сьогодні Фонду передано 1,8 млн. га земель, з них: 1 млн. га лісів і 800 тис. га земель сільськогосподарського призначення.

Фахівці Фонду опікуються питаннями передачі в оренду земельних ділянок, купівлею, продажем земельних ділянок та консолідацією земельних ділянок. Якщо Фонд продає земельну ділянку, то за отримані кошти зобов'язаний купити іншу земельну ділянку. При необхідності Фонд може купувати й інші землі для сільськогосподарського виробництва. В Угорщині для його роботи створено належні умови: національний земельний фонд має першочергове право на придбання земельної ділянки за ціною, встановленою продавцем. Протягом 15 днів Фонд має дати згоду на придбання земельної ділянки або відмовитись. За цей період продавець не має права змінювати ціну. Також першочергове право на придбання земельної ділянки мають в Угорщині сусіди продавця земельної ділянки, орендар та особи, які проживають в радіусі 15 км від земельної ділянки, але після Фонду.

Національний земельний фонд має право передати територіальній громаді земельну ділянку для соціальних потреб. В разі продажу земельної ділянки площею понад 100 га. дане питання розглядає Рада, створена при Фонді. Заслуговує на увагу досвід функціонування системи Державного земельного кадастру. В Угорщині запроваджена єдина автоматизована система ведення кадастру, яка включає земельні ділянки та інше нерухоме майно. Ця система була розроблена Інститутом геодезії та кадастру і є державною власністю. Всі відомості в електронному вигляді були внесені протягом останніх 9 років. Вносять відомості до автоматизованої системи

ведення кадастру територіальні управління земельних ресурсів. У системі працює 4000 осіб, діяльність проводиться на принципах самоокупності. За рік земельні управління отримують за реєстрацію та витяги більше 100 млн. євро. Всі відомості в автоматизованій системі ведення кадастру загальнодоступні, але надаються за плату.

Землевпорядні роботи виконують землевпорядники (геодезисти), що отримали ліцензію, які потім передають відомості у земельні управління. Після перевірки робиться попередня реєстрація. Якщо протягом 15 днів ніхто не заявив про претензії, об'єкт вважається зареєстрованим. Правовстановлюючим документом є реєстраційна картка власника. Державних актів в Угорщині не існує.

В найближчі 3 роки за прогнозами експертів очікується зростання вартості землі до 4-5 тис. євро за 1 га., а також збільшиться орендна плата. Через 3 роки Угорщина повинна зняти мораторій на купівлю-продаж земельних ділянок іноземцям. За цей час будуть внесені зміни в Земельний кодекс Угорщини з метою мінімізації негативних наслідків запровадження вільного ринку землі.

В цілому соціально-економічні підсумки реформ за всіма показниками негативні, хоча держава строго контролює ринок продовольства і здійснює заходи стимулювання фінансової підтримки сільськогосподарського товаровиробника. По жодному з них не було досягнуто передреформний рівень. Різко впала врожайність всіх сільськогосподарських культур протягом періоду реформ.

У цілому можна констатувати, що ринок землі в Угорщині відкритий з певними обмеженнями. Середня ціна с/г землі: $ 4,5 тис. за гектар. Основні характеристики: 58,9% загальної площі Угорщини (89,62 кв. км.) припадає на землі с / г призначення. 5,2% населення зайняті в агросекторі і створюють 4,3% ВВП Угорщини. 86% землі перебуває у приватній власності, 14% - у державній.

На відміну від сусідніх країн, Угорщина не просто повертала землі колишнім землевласникам, у яких її конфіскували. Людям видавалися компенсаційні облігації, які потім могли використовуватися для заявки на землю колгоспів і радгоспів.

Третина кооперативної землі придбали на аукціонах по компенсаційним облігаціях. Ще третина надали у власність колишнім членам кооперативів, і остання частина була розподілена між кооперативами, які раніше не мали землі.

Щодо обмежень на ринку землі то на сьогоднішній день придбати землю можуть тільки громадяни ЄС, які повинні підтвердити відповідність законодавчим критеріям такими документами:

– сертифікатом, виданим органом імміграції, що він законно проживає в Угорщині протягом трьох років поспіль;

– сертифікатом відповідного місцевого сільськогосподарського бюро, що заявник займається сільськогосподарською діяльністю в Угорщині від свого імені і на свій страх і ризик протягом трьох послідовних років до придбання сільськогосподарської землі та зобов'язується особисто займатися фермерством протягом наступних п'яти років.

Процедура отримання такого сертифікату варіюється від шести до дванадцяти місяців. У разі відповідності вищезазначеним вимогам покупець може придбати сільськогосподарські землі площею до 300 га, а у випадку відсутності кваліфікації – земельні ділянки площею до 1 га.

Закон Угорщини також анулював більшість договорів узуфрукту, в яких іноземці купували землю через угорських громадян, що виступали в якості формальних власників. Проте 16 жовтня 2015 р. Європейська комісія розпочала процедуру перевірки порушень Угорщиною вимог європейського законодавства на тій підставі, що одностороннє анулювання договорів узуфрукту нібито позбавляє іноземних власників набутих прав на землю і

призводить до втрати їх інвестицій [4]. За результатами проведеної перевірки законодавства Угорщини про доступ іноземців до ринку земель на його відповідність основоположним договорам ЄС Європейська комісія заявила, що Угорщина має дуже обмежувальну систему, яка накладає повну заборону на придбання землі 114115 юридичними особами та зобов'язує покупця особисто займатися фермерством на набутій землі [5].

З даного висновку слідує, що Єврокомісія критично ставиться до заборони національним та іноземним юридичним особам стати учасником ринку сільськогосподарських земель в Угорщині, а також до надмірних процедур, які повинен пройти покупець для отримання дозволу компетентного органу на укладення договору на придбання землі та до обмеження свободи підприємництва внаслідок прийняття зобов'язання самостійно вести господарську діяльність на земельній ділянці протягом п'яти років [6].

Юридичним особам заборонено купувати землю, за винятком деяких випадків. Юридичні особи можуть тільки орендувати землі площею до 486 га. Фізичні особи, які претендують на купівлю землі повинні мати с/г освіту або займатися фермерством в Угорщині не менше 3 років. Максимальна площа "в одні руки" для фізичних осіб - 300 га. Максимальна площа в користуванні - 1200 га. Потрібно сплатити реєстраційний внесок - 0,5-1% від вартості угоди, а також нотаріальний збір.

Землевласник може подарувати земельну ділянку тільки близьким родичам. При цьому громадяни інших країн можуть успадкувати земельну ділянку. А ось обмін земельними ділянками можливий тільки в межах одного населеного пункту і має бути рівноцінним. Передача в оренду земельної ділянки здійснюється через аукціон, встановлена також максимальна площа орендованої земельної ділянки – 2500 га на фізичну чи юридичну особу. Іноземна юридична особа може орендувати земельну ділянку в межах, встановлених законом [7].

У 2013 році Державні збори Угорщини прийняли Закон CXXII «Про обіг земель сільськогосподарського та лісового господарства» про певні законодавчі та перехідні положення. Цей законодавчий акт установив ряд пільг щодо оподаткування земель, а також диференційоване оподаткування залежно від суми річного доходу селян, що займаються сільськогосподарською діяльністю. Цим самим проявляється інтерес до землі як об'єкта ринку [8].

Підводячи підсумки сучасного стану та розвитку ринку землі в Угорщині слід відмітити, що приватизація стимулювала підвищення ефективності використання земельних ділянок, але значна частина залишилася в державній власності і здається тільки в довгострокову оренду (до 20 років) юридичним особам. Обмеження для них стримують зростання цін на землю. У той же час держава активно підтримує малі господарства (до 1 га), які охоплюють значну частину земель.

З центрального бюджету ЄС виділяються значні кошти на підтримку і стимулювання розвитку, оновлення технологічного парку сільгосппідприємств. Комплексна підтримка допомогла Угорщині вийти на новий рівень і вільно конкурувати на ринку ЄС [9].

Висновки. Таким чином земельна реформа в Угорщині стала хорошим прикладом розподілу землі серед населення. Права малих і середніх власників захищені і не обтяжені втручанням держави. Угорцям вдалося за рахунок продуманої політики формування ринку землі зберегти власного товаровиробника та залучити значні кошти для подальшого розвитку цього сектору економіки. У цьому ї головний урок для України, влада якої ставить перед країною аналогічні завдання.

Література:

1. Jurisprudence. Club. URL : https://jurisprudence.club/agrarnoe-pravo-uchebnik/vengerskaya-respublika-vengriya.html.
2. 1994. évi LV. Törvény. URL : https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=99400055.TV&printTitle=1994.%20évi%20LV.%20törvény&targetdate=ffffff4&referer=lawsandresolutions.
3. CXVI. Nemzeti Földalapról (NFA) szóló törvény. URL : https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_BTRI4/ch01s05.html 2002.
4. Lambert S. The Land Law. URL : https://theorangefiles.hu/land-law/.
5. Press release. Financial services: Commission requests Bulgaria, Hungary, Latvia, Lithuania and Slovakia to comply with EU rules on the acquisition of agriculturall. URL : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16- 1827_en.htm.
6. URL : file:///C:/Users/owner/Downloads/9253-19623-1-SM%20(2).pdf.
7. Балян А. В. Земельні реформи у постсоціалістичних країнах Східної Європи. *Економіка АПК.* 2001. № 11. С. 115-118.
8. 2013. évi CCXII. Törvény a mező- és erdőgazdasági földek forgalmáról szóló 2013. évi CXXII. törvénnyel összefüggő egyes rendelkezésekről és átmeneti szabályokról. URL : https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300212.tv#lbj0id7f68.
9. Как работает рынок земли в соседних странах. URL : https://biz.censor.net.ua/r3096403.

References:

1. Jurisprudence. Club. Available at : https://jurisprudence.club/agrarnoe-pravo-uchebnik/vengerskaya-respublika-vengriya.html.
2. 1994. évi LV. Törvény. Available at : https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=99400055.TV&printTitle=1994.%20évi%20LV.%20törvény&targetdate=ffffff4&referer=lawsandresolutions.
3. CXVI. Nemzeti Földalapról (NFA) szóló törvény. Available at : https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0027_BTRI4/ch01s05.html 2002.
4. Lambert S. The Land Law. Available at : https://theorangefiles.hu/land-law/.
5. Press release. Financial services: Commission requests Bulgaria, Hungary, Latvia, Lithuania and Slovakia to comply with EU rules on the acquisition of agriculturall. Available at : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-1827_en.htm.
6. Available at : file:///C:/Users/owner/Downloads/9253-19623-1-SM%20(2).pdf.
7. Balian, A. V. (2001), ―Land reforms in post-socialist countries of Eastern Europe", *Ekonomika APK,* vol. 11, pp. 115-118.
8. 2013. évi CCXII. Törvény a mező- és erdőgazdasági földek forgalmáról szóló 2013. évi CXXII. törvénnyel összefüggő egyes rendelkezésekről és átmeneti szabályokról. Available at : https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300212.tv#lbj0id7f68.
9. How the land market works in neighboring countries. Available at : https://biz.censor.net.ua/r3096403.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2019 р.

Розділ 3. Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.71
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-48-55

РОЛЬ ДОСТАТНОСТІ КАПІТАЛУ БАНКІВ У ЗМІЦНЕННІ БАНКІВСЬКОГО НАГЛЯДУ

Сова О.Ю.
к.е.н., доцент кафедри національної економіки та фінансів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-56-90, e-mail.: sovy@ukr.net, ORCID: 0000-0002-9075-5938

A ROLE OF CAPITAL ADEQUACY OF BANKS IN STRENGTHENING BANKING SUPERVISION

Sova O.
Ph.D. (economics), associate professor of national economy and finance department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-56-90, e-mail.: sovy@ukr.net, ORCID: 0000-0002-9075-5938

Анотація. *Швидке зростання ринку банківських послуг виявляє широкий спектр систем банківської системи в Україні. Капітал окремої банківської установи є одним із найважливіших показників стабільності та надійності банківського сектору. Оцінюючи міцність банків, одним із ряду факторів, які слід враховувати, є достатність капіталу. І сучасна вітчизняна практика оцінювання та регулювання достатності власного капіталу визначається насамперед регуляторними вимогами до нього. У статті досліджено тенденції реформ українського банківського ринку відповідно до міжнародних стандартів. Представлено статистику економічних стандартів у системі банків України за 2016-2019 роки. Чим вище коефіцієнт достатності капіталу, який має банк, тим більший рівень несподіваних збитків він може покрити, перш ніж стати неплатоспроможним. Чим ризикованіший його кредитний портфель, тим більше потрібно коштів акціонерів. Встановлено, що значення коефіцієнта достатності регулятивного капіталу збільшується протягом періоду дослідження і не завжди опускається нижче норми регулятора, рекомендованої регулятором. Окреслено перспективи впровадження капітальних буферів. Банківські регулятори в більшості країн визначають та контролюють достатність капіталу для захисту вкладників, тим самим зберігаючи довіру до банківської системи. Підкреслюється, що за умов Базеля ІІІ рівень капіталу першого рівня був розширений капітальними буферами, і ця практика буде впроваджуватися Національним банком України з січня 2020 року. Визначено напрями збереження банківської стабільності в Україні, запропоновано шляхи підвищення капіталізації банківського сектору. Основні з них: проведення постійного аналізу відповідності банків законодавству про ризики та вимогам щодо управління ризиками з використанням сучасних комп'ютерних технологій стрес-тестування; створити рейтингову систему та підвищити конкурентоспроможність вітчизняних банків порівняно з іноземними; контроль за поширенням вразливості у фінансовій системі тощо.*

Ключові слова: *банк, регуляторна політика, банківський нагляд, капітал, адекватність капіталу, нормативи достатності капіталу, платоспроможність банку, банківська система, капіталізація.*
Формул: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 17

Annotation. *The rapid growth of the banking services market is revealing a wide range of banking options systems in Ukraine. Capital of the separate banking institution is one of the most important indicators of the stability and reliability of a banking sector. When assessing the strength of banks, one of a number of factors to be taken into account is capital adequacy. And modern domestic practice of evaluation and regulation of equity adequacy banks are primarily determined by the regulatory requirements for it. The article examines the tendencies of reforms of the Ukrainian banking market in accordance with international standards. The statistics of economic standards on the system of banks of Ukraine for 2016-2019 are presented. The higher the capital adequacy ratios a bank has, the greater the level of unexpected losses it can absorb before becoming insolvent. The riskier its loan portfolio, the more stockholders' funds are required. It is found that the value of the regulatory capital adequacy ratio increases over the study period, and does not always go below the regulatory limit recommended by the regulator. The prospects of introduction of capital buffers are outlined. Banking regulators in most countries define and monitor capital adequacy to protect depositors, thereby maintaining confidence in the banking system. It is emphasized that under Basel III*

conditions, the level of Tier 1 capital has been expanded by capital buffers and this practice will be implemented by the National Bank of Ukraine from January 2020. The directions of preserving banking stability in Ukraine are identified, ways of increasing the capitalization of the banking sector are proposed. The main ones include: to conduct continuous analysis of banks' compliance with risk legislation and risk management requirements using modern computer-based stress testing technologies; to create a rating system and improving the competitiveness of domestic banks in comparison with foreign ones; control of the spread of vulnerability within the financial system etc.

Key words: *bank, regulatory policy, banking supervision, capital, capital adequacy, capital adequacy ratios, bank solvency, banking system, capitalization.*

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 1, bibl.: 17

Постановка проблеми. Грошово-кредитні ринки у сучасній економіці стали більш волатильними і конкурентоспроможними. Сфера надання послуг банківськими установами значно розширилася, що вимагає застосування банкірами постулатів сучасних теорій ризик-менеджменту для прийняття рішень щодо поєднання бажаного рівня ризику і мінімальних втрат капіталу.

До однієї з найбільш важливих проблем у банківській діяльності належить визначення оптимального обсягу власного капіталу. Капітал допомагає захистити окремі банки від неплатоспроможності, тим самим сприяючи безпеці і надійності загальної банківської системи. Існуючі правила банківського нагляду намагаються контролювати капітал, ліквідність, ризики для сприяння раціональному управлінню активами та пасивами банку. Цей контроль заснований на державних традиціях, галузевих нормах і міжнародних рекомендаціях.

Достатній капітал підтримує життєздатність банку на всіх етапах його функціонування і має важливе значення для забезпечення його платоспроможності і стійкості. Саме тому питання капіталізації банків знаходяться в центрі уваги органів банківського регулювання досить тривалий період часу і не втрачають своєї актуальності на сучасному етапі розвитку банківської системи країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато авторів стверджують, що достатність капіталу має великий вплив на показники діяльності банківських установ. Це беззаперечне твердження. У праці колективу авторів, зокрема, Лаптєва С. М., Грушка В. І. [4], читаємо про економічну обґрунтованість встановлення жорстких нормативів до капіталу комерційних банків, оскільки ринок не може адекватно оцінити вплив банкрутства установ на стабільність банківської системи, на витрати страхового гарантійного фонду, пов'язані з банкрутствами. Слід підкреслити, що в наведених тлумаченнях достатність капіталу вказує на граничну суму операційних ризиків та різних надзвичайних витрат, які може понести банк без шкоди для інтересів вкладників та інших кредиторів.

Зазначимо роботи Скулиш Ю. І. [13], Нєізвєстної О.В. [9], Гайдаржийської О. М. та Щепіної Т. Г. [1], Маслової А. Ю. та Мусієнко О. М. [6], в яких досліджено проблеми капіталізації банківської системи України. Павлюк О.О., використовуючи досвід фінансової кризи, звертається до подій 2007-2009 років для вивчення діяльності банківських регуляторів [11].

Автори [5] проводять аналіз динаміки основних економічних нормативів діяльності банків України за 2012-2016 роки і ставлять наголос на необхідності посилення нагляду за системними ризиками та системно важливими банками держави. Заслуговує на увагу SWOT-аналіз чинників впливу на банківську систему України, який висвітлено Ковдою Н. І. і Татьяніною С. М. [3].

Банківський капітал забезпечує захист від фінансових втрат і, таким чином, забезпечує безпеку і надійність фінансово-кредитної установи. Необхідною умовою життєздатності банку на ринку є забезпечення його достатнім капіталом. Актуальність запровадження стандартів банківського нагляду в практику вітчизняних банків вимагає розробки та подальшого вдосконалення теоретичних засад і практичних підходів щодо

управління капіталом і ризиком банків, адже залишається багато суперечностей у визначенні основних тенденцій та шляхів удосконалення банківського регулювання.

Формулювання цілей статті. Мета статті – узагальнення теоретичних засад механізму регуляторного нагляду на основі управління капіталом банку та формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення капіталізації банківської системи держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з центральних концепцій банківського регулювання є визначення меж достатності капіталу банків. Достатність (адекватність) капіталу стосується того, наскільки активи банку перевищують його зобов'язання і, таким чином, є мірою здатності банку витримати фінансові загрози втрат ресурсів. Органи регуляторного нагляду піклуються про достатність капіталу банків тому, що мета їхнього регулювання – запобігти фінансовим кризам банківського сектору через недостатню капіталізацію комерційних установ. Банк з високим співвідношенням капіталу до активів буде, за інших рівних умов, краще витримувати раптові фінансові ризики, ніж банк з низьким значенням цього коефіцієнту. Недокапіталізований банк виявиться більш схильним до високих надлишкових витрат в періоди обмежених надходжень грошей.

Нині банки стикаються з різними видами ризиків фінансового та нефінансового характерів. Кожен вид діяльності при грамотному управління ризиками може призвести до додаткових вигод для банків. Але не слід забувати про той факт, що, чим більший ризик, тим вищий прибуток. Отже, банк повинен досягти компромісу між цими двома категоріями, а ризик можна трактувати як потенціал, який може мати як позитивні, так і несподівані негативні наслідки реалізації та вплив на капітал та прибутки банку.

Важливість для належного регулювання банківської діяльності має нормативно-правова база при визначенні розміру банківського капіталу. Мінімальний розмір капіталу необхідний для забезпечення безпеки і надійності банку, а також зміцнення довіри клієнтів. Встановлення вимог до капіталу – це напрям банківського регулювання, який запроваджує рамки щодо того, як банки і депозитні установи повинні нарощувати свій капітал.

Базельський комітет з питань банківського нагляду як регуляторний орган, визнаний міжнародною банківською спільнотою, на постійній основі розробляє та оновлює нормативи для оцінки достатності капіталу, ліквідності, кредитного ризику тощо. Прийняті у 2000-х роках документи «Базель II» і «Базель III» є доповненнями до Угоди про капітал 1988 року («Базель I») [15].

Базельський комітет – головний ідеолог впровадження єдиних стандартів в сфері банківського регулювання. Основні реформи пакету «Базель III» стосуються попередження колапсу з уроків банківської кризи 2008го року. Акценти спрямовані на посилення вимог до якості банківського капіталу, підвищення ліквідності банків і їх фінансової незалежності. Для цього підвищуються вимоги до адекватності капіталу банку, вводиться обмеження на співвідношення його позикових і власних коштів, впроваджуються додаткові показники контролю за ліквідністю. Вимоги Базель III з 2019го року є обов'язковими для банків Європейського Союзу та є орієнтиром для банківського сектору України, яка підписала у 2014 році Угоду про асоціацію з ЄС.

Банківський нагляд провадить свою діяльність через систему заходів, а саме: превентивні та протекційні заходи. Основною групою превентивних заходів банківського нагляду є економічні нормативи.

В національній монетарній практиці економічні нормативи діяльності банків – показники, встановлені Національним банком України з метою регулювання банківської діяльності на основі безвиїзного нагляду для здійснення моніторингу діяльності окремих банків і банківської системи в цілому [5].

До нормативів капіталу відносяться: норматив мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1), норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2), норматив достатності основного капіталу (Н3) [2].

Норматив мінімального розміру регулятивного капіталу – Н1 – має становити для комерційних банків України з 11 липня 2020 року 300 млн. грн.; 400 млн. грн. – з 11 липня 2022 року; 500 млн. грн. – з 11 липня 2024 року [10].

Економічний норматив Н2 (в закордонній практиці це Capital Adequacy Ratio – CAR) відображає здатність банку своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями грошового характеру. Чим вище значення показника достатності (адекватності) регулятивного капіталу, тим більша частка ризику, що її беруть на себе власники банку. І навпаки, чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її приймають на себе кредитори та вкладники банку. Н2 встановлюється з метою запобігання надмірному перекладанню банком кредитного ризику та ризику неповернення банківських активів на кредиторів і вкладників банку.

Н2 визначається як співвідношення регулятивного капіталу до сумарних активів і певних позабалансових інструментів, зменшених на суму створених відповідних резервів за активними операціями та на суму забезпечення кредиту (вкладень у боргові цінні папери) безумовним зобов'язанням або грошовим покриттям у вигляді застави майнових прав і зважених за ступенем кредитного ризику. Нормативне значення коефіцієнта Н2 для діючих банків повинно бути не менше 10% [10].

Комерційні банки України з кінця 2016 року по теперішній час нарощують регулятивний капітал (табл. 1.)

Таблиця 1

Значення економічних нормативів по системі банків України

№ з/п	Норматив		Період				
			01.2016	01.2017	01.2018	01.2019	06.2019
1	Н1	Регулятивний капітал (млн. грн.)	129 816,9	109 653,6	115 817,6	126 116,7	134 910,1
2	Н2	Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (не менше 10 %)	12,31	12,69	16,10	16,18	17,65
3	Н3	Норматив достатності основного капіталу (не менше 7%) *	–	–	–	10,43	13,16

* Норматив Н3 розраховується в Україні з 2019го року.

Джерело: складено автором на основі даних [10]

За даними таблиці 1, значення нормативу достатності регулятивного капіталу зростає протягом досліджуваного періоду, завжди не спускається нижче рекомендованої регулятором межі. Така саме тенденція простежується і по значенню нормативу Н3, який розраховується для українських комерційних банків з 2019-го року.

Банки є незмінно найважливішим сектором з точки зору стабільності всієї фінансової системи. Це пов'язано з їх роллю у фінансуванні реальної економіки, ключовій ролі банківських депозитів в інвестуванні заощаджень домогосподарств та підприємств.

Звернемося до статистики банківської системи Польщі. Рівень рентабельності активів у польському банківському секторі є вище середнього рівня в ЄС. На сьогоднішній день досвід функціонування інституційних систем захисту (IPS) є позитивним як щодо контролю та управління ризиками в банках, так і щодо забезпечення механізмів їх стабільності [14].

Сума власних коштів польських банків знаходиться на рівні, що дозволяє їм

залишатися стійкими до потенційних негативних потрясінь та створювати основу для фінансування економіки. Загальний коефіцієнт достатності капіталу польських банків стабілізувався на історично високих рівнях. І від початку 2018го року показник становить 19% (рис. 1).

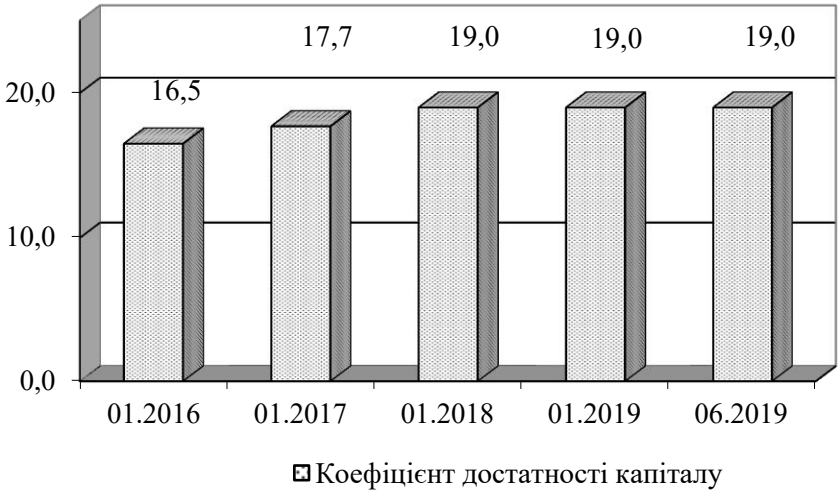


Рис. 1. Коефіцієнт достатності капіталу банків Польщі, %

Джерело: складено автором на основі [14-17]

Доцільно звернути увагу, що відповідно до умов Базель III, розмір капіталу 1 рівня, призначеного для абсорбції системних шоків, розширено на основі запровадження буферів капіталу, до переліку яких належать такі [15]:

- буфер консервації капіталу (Capital Conservation Buffer): є обов'язковим для банків і формується ними на основі введення обмежень на розподіл прибутку, а саме щодо виплати дивідендів і бонусів;
- контрциклічний буфер (Countercyclical Capital Buffer): вводиться для захисту від проциклічних тенденцій у періоди підвищеної кредитної активності;
- буфер системної важливості – для глобальних системно важливих інститутів (Global Systemically Important institutions: G-SII Buffer) та інших системно важливих інститутів (Other Systemically Important Institution: O-SII Buffer): застосовуються для банків, віднесених до категорії інших системно важливих фінансових інститутів;
- буфер захисту від системного ризику (Systemic Risk Buffer) – застосовується регулятором для захисту від нециклічного системного та макропруденційного ризиків.

Національний банк України продовжує удосконалювати нормативну базу, вимоги до капіталу та ліквідності, до системи управління ризиками в банках. Як відомо, постановою Правління Національного банку України від 12 травня 2015 року №312 «Про затвердження Змін до Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні» затверджено запровадження буферів капіталу, і банкам України необхідно забезпечити до 1 січня 2020 року наявність сформованого буфера консервації капіталу в розмірі 0,625% [2].

Формування відповідного буфера забезпечить створення банками в некризовий період запасу капіталу понад мінімальні вимоги для поглинання можливих втрат, які виникають в умовах загального економічного спаду, без порушень нормативу достатності капіталу в майбутньому. Цей інструмент сприятиме досягненню цілей стратегії забезпечення фінансової стабільності Національного банку через посилення спроможності банків поглинати збитки. У подальшому розмір буфера буде щороку поетапно збільшуватися, поки не досягне 2,5% від 01 січня 2023 року.

Буфер формується тими самими інструментами, що й основний капітал банків. Це означає, що з урахуванням вимог до формування буфера, значення показника нормативу достатності основного капіталу (Н3) станом на початок 2020 року має становити щонайменше 7,625%.

На 1 березня 2019 року всі платоспроможні банки мають достатньо капіталу, щоб забезпечити дотримання вимог щодо формування буфера консервації капіталу на рівні 0,625% [10].

Фінансова стійкість банку залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів, проте визначальним стає розмір та достатність капіталу банківської установи. Перевищення критичних значень показників фінансової стійкості, здійснення агресивної кредитної політики, відсутність сформованих резервів в необхідному обсязі відповідно до кредитного, процентного, валютного, інвестиційного та інших ризиків, недотримання вимог банківського законодавства зумовлює погіршення фінансової стійкості банку, що може створити реальну загрозу невиконання його зобов'язань перед клієнтами, а в подальшому може призвести і до банкрутства [7].

За даними НБУ, з 2 вересня 2019 року скасовуються економічні нормативи миттєвої ліквідності (Н4) та поточної ліквідності (Н5) у зв'язку із переходом банків до розрахунку коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR) [12].

Запроваджений у грудні 2018 року норматив LCR встановлює мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття чистого очікуваного відтоку грошових коштів впродовж 30 днів з урахуванням стрес-сценарію. Наступним кроком у реформі системи нормативів ліквідності стане запровадження до кінця 2019 року коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR) [10].

Для вирішення проблеми підвищення рівня капіталу банківських установ на регіональному й загальнодержавному рівнях було б доцільним удосконалення податкового законодавства з метою введення норм, що дозволяють банкам зменшувати оподатковуваний прибуток на суму коштів, яка спрямовуються на нарощування капіталізації. Удосконалення нормативно-правової бази з метою посилення прав банку-кредитора, удосконалення механізмів створення та функціонування банківських об'єднань, спрощення процедури злиття банків сприяло б подоланню проблеми недокапіталізованості банківського сектору на усіх рівнях його функціонування [8].

Висновки. Оцінка загальної достатності капіталу вимагає визначення всіх суттєвих ризиків банку. Завдання збереження банківської стабільності потребує боротьби з системним ризиком, попередження колапсу фінансової системи. І основними заходами мають стати наступні:

- забезпечення умов конкуренції для захисту банківських клієнтів від монополізації;
- сприяння збільшенню добробуту платників податків, що підтримуватиме стабільний грошовий попит на банківські продукти та послуги;
- розробка механізмів функціонування фондів депозитного страхування;
- захист грошової пропозиції, що дасть центральним банкам інструмент впливу на банківські резерви, процентні ставки та кредитну діяльність комерційних банків;
- проведення безперервного аналізу виконання банками законодавства та вимог ризик-менеджменту з використанням сучасних комп'ютерних технологій стрес-тестування;
- детальний аналіз ділової репутації менеджменту та акціонерів компаній-позичальників;
- створення системи рейтингування та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків порівняно з іноземними;
- заохочення інновації в банківській діяльності;

- концентрація банківського капіталу шляхом активізації процесів злиття і поглинання банків;
- контроль поширення уразливості всередині фінансової системи, що виникає через взаємопов'язаність фінансових посередників, ринків і окремих секторів економіки;
- підтримка довіри суспільства до банківської системи через обмеження ступеня ризику окремих банків (на мікроекономічному рівні) і через ізоляцію кризових банків (на макроекономічному рівні).

Ключовим моментом є те, щоб банк міг визначити всі суттєві ризики та оцінювати їхній вплив на загальну адекватність капіталу установи та на стабільність фінансової системи держави в цілому.

Отже, достатність капіталу вносить позитивний внесок в прибутковість комерційних банків, отже, для банків першорядне значення має дотримання нормативів достатності капіталу, щоб залишатися конкурентоспроможними і підтримувати довіру клієнтів.

Література:

1. Гайдаржийська О. М., Щепіна Т. Г., Отрошко В. П. Практичні основи аналізу та оцінки капіталу банку. *Молодий вчений.* 2017. № 7 (47). С. 416-421.
2. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні. Постанова Правління Національного банку України. URL: www.zakon.rada.gov.ua
3. Ковда Н. І., Татьяніна С. М. Капіталізація банків як чинник зростання економіки України. *Інфраструктура ринку.* 2018. Вип. 22. С. 203-208.
4. Лаптєв С. М., Грушко В. І. Розвиток інформаційного суспільства : колективна монографія в 10-ти томах. Том 7. Фінансова політика держави на макрорівні / за ред. проф. С. М. Лаптєва Київ, 2012. 288 с.
5. Макаренко Ю. П., Тригуб А. В. Сучасний стан та шляхи удосконалення банківського регулювання та нагляду. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 12. С. 62-67.
6. Маслова А. Ю., Мусієнко О. М., Федорченко П. В. Фінансова стабільність банку та напрями її забезпечення в сучасних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2016. Вип. 2. С. 68-78.
7. Мельничук Л. Ю. Достатність капіталу як характеристика фінансової стійкості банку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки.* 2015. №1 (78). С. 43-49.
8. Музичка О. М. Забезпечення достатності капіталу банківських установ як основа формування ефективної регіональної банківської системи. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2014. Вип. 5 (109). С. 320-329.
9. Нєізвєстна О. В., Верич Г. О. Проблеми капіталізації банківської системи України та рекомендації щодо їх вирішення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2016. № 22. С. 141-144.
10. Офіційний сайт Національного банку України. URL : www.bank.gov.ua.
11. Павлюк О. О. Сучасні парадигми міжнародного банківського регулювання. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 17. С. 11-17.
12. Коваль Я. С., Мігус І. П., Гаман П. І., Андрієнко М. В. Стан економічної безпеки банківських установ україни та вплив економічних реформ на формування антикризових заходів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* Харків, №2(29). С. 32-43.
13. Про затвердження змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України. Постанова Правління Національного банку України від 01 серпня 2019 року №102. URL: www.zakon.rada.gov.ua
14. Скулиш Ю. І., Жеревчук О. Г. Фінансова стійкість банку, її оцінка та шляхи підвищення. *Актуальні питання сучасної науки та практики :* матеріали науково-практичної конференції. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2018. С. 146-148.
15. Офіційний сайт Національного банку Польщі. URL: https://www.nbp.pl
16. Basel III: international regulatory framework for banks. Bank for International Settlements. December 2017. URL: https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=3%7C14%7C572.
17. Коваль Я. С. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування державного механізму. *ΛΌГОΣ. Мистецтво наукової думки.* Вінниця, 2019. №6. С. 15-20. DOI: 10.36074/2617-7064.06.00.003.

References:

1. Haidarzhyiska, O. M. Shchepina, T. H. and Otroshko, V. P. (2017), ―Practical basis of analysis and assessment of bank capital", *Molodyi vchenyi,* vol. 7 (47), pp. 416-421.
2. Instruction on the procedure for regulating the activity of banks in Ukraine. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine, available at : www.zakon.rada.gov.ua.
3. Kovda, N. I. and Tatianina, S. M. (2018), ―Capitalization of banks as a factor of economic growth of Ukraine", *Infrastruktura rynku*, vol. 22, pp. 203-208.
4. Laptiev, S. M. and Hrushko, V. I. (2012), *Rozvytok informatsiinoho suspilstva* [Development of

information society], VNZ "Universytet ekonomiky ta prava "KROK", Kyiv, Ukraine, 288 p.

5. Makarenko, Yu. P. and Tryhub, A. V. (2017), ―Current status and ways to improve banking regulation and supervision", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 12, pp. 62-67.

6. Maslova, A. Yu. Musiienko, O. M. and Fedorchenko, P. V. (2016), ―Financial stability of the bank and directions of its provision in modern conditions", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky,* vol. 2, pp. 68-78.

7. Melnychuk, L. Yu. (2015), ―Capital adequacy as a characteristic of a bank's financial soundness", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Seriia. Ekonomichni nauky, vol.* 1 (78), pp. 43-49.

8. Muzychka, O. M. (2014), ―Ensuring the capital adequacy of banking institutions as a basis for the formation of an effective regional banking system", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy,* vol. 5 (109), pp. 320-329.

9. Nieizviestna, O. V. and Verych, H. O. (2016), ―Problems of capitalization of the banking system of Ukraine and recommendations for their solution", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu,* vol. 22, pp. 141-144.

10. The official site of the National Bank of Ukraine, available at : www.bank.gov.ua.

11. Pavliuk, O. O. (2017), ―Modern paradigms of international banking regulation", *Prychornomorski ekonomichni studii,* vol. 17, pp. 11-17.

12. Koval, Y. Mihus, I. Haman, P. and Andriyenko, M. (2019), ―The state of economic security of Ukrainian banking institutions and the effect of economic reforms on formation of anti-crisis measures", *Financial credit activity: problems of theory and practice : collection of scientific works,* vol. 2(29), pp. 32-43.

13. The Natsionalnyi bank Ukrainy (2019), The Law of Ukraine ―On approval of amendments to some regulatory acts of the National Bank of Ukraine", available at : www.zakon.rada.gov.ua.

14. Skulysh, Yu. I. and Zherevchuk, O.H. (2018), ―Financial stability of the bank, its assessment and ways to improve it", *Aktualni pytannia suchasnoi nauky ta praktyky* [Topical issues of modern science and practice], materialy naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the scientific-practical conference], ―KROK" University, Kyiv, Ukraine, pp. 146-148.

15. The official site of the National Bank of Poland, available at : https://www.nbp.pl.

16. Basel III: international regulatory framework for banks. Bank for International Settlements. December 2017, available at : https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=3%7C14%7C572.

17. Koval, Y. (2019), ―Banking innovation as a necessity for effective functioning of the state mechanism", *ΛΌΗΟΣ. Mystetstvo naukovoi dumky*, vol. 6, pp. 15-20. DOI: 10.36074/2617-7064.06.00.003.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2019 р.

Розділ 4. Облік, аудит та оподаткування

УДК 657
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-56-61

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО АУДИТУ В УКРАЇНІ

Брадул О.М.
д.е.н., професор, професор кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, ДВНЗ «Криворізький національний університет», м. Кривий Ріг, вул. Віталія Матусевича, 11, 50000, Україна, тел.: (056)-40-90-606, e-mail: knu@knu.edu.ua, ORCID: 0000-0001-9544-2175

CLASSIFICATION AND PRINCIPLES OF THE SYSTEM STATE FINANCIAL AUDIT IN UKRAINE

Bradul A.
doctor of science (economics), professor, professor of accounting, taxation, public management and administration department, Kryvyi Rih National University, st. Vitaliy Matusevich, 11, 50000, Ukraine, tel.: (056)-40-90-606, e-mail: knu@knu.edu.ua, ORCID: 0000-0001-9544-2175

Анотація. *У статті досліджено питання класифікації та принципи побудови системи державного фінансового аудиту в Україні. Ефективність управлінської діяльність тісно пов'язана з фінансовим її аспектом, проте він не єдиний визначає її успішність і потребує вивчення. В управлінській діяльності загалом, та системі державного управління зокрема, велике значення має управлінська складова, яка включає такі поняття як компетентність, порядність, чесність, гуманність, етичність тощо. Проблеми використання бюджетних коштів і здійснення державного фінансового контролю за діяльністю органів виконавчої влади й суб'єктів господарювання державного сектору економіки є актуальними, оскільки ефективне та цільове використання фінансових ресурсів держави є запорукою виконання всіх покладених на неї функцій та забезпечення необхідних темпів економічного зростання. Однією з суттєвих причин не ефективності управлінської діяльності є безвідповідальність окремих державних службовців та керівників підприємств, установ та організацій. Неналежне виконання ними своїх обов'язків, основних завдань та функцій, визначених законодавчими та нормативно - правовими актами, сприяє розвитку корупції та фінансових порушень, зниження якості послуг тощо. Економічні тенденції, що спостерігаються в Україні впродовж останніх років, засвідчили нагальну необхідність реорганізації системи фінансового контролю, а саме зміни його ідеології, яка полягає не у тому, щоб знайти після закінчення бюджетного періоду як найбільше порушень, коли збитки важко або ж неможливо відшкодувати, а допомогти розпорядникам бюджетних коштів попередити їх чи хоча б мінімізувати наслідки уже вчинених порушень. Тобто, сьогодні виникає необхідність запровадження у бюджетній сфері нового менш фіскального, але більш оперативного та партнерського виду контролю - державного фінансового аудиту.*

Ключові слова: *аудит, аудит ефективності, аудит результативності, державний фінансовий аудит, контроль, стандарти аудиту INTOSAI.*
Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 5

Annotation. *The article investigates the issues of classification and principles of construction of the system of state financial audit in Ukraine. The effectiveness of management is closely related to its financial aspect, but it is not the only one that determines its success and requires study. In management activities in General, and the system of public administration in particular, of great importance is the management component, which includes concepts such as competence, decency, honesty, humanity, ethics and so on. The problems of using budgetary resources and exercising state financial control over the activities of executive authorities and economic entities of the public sector are relevant, since the efficient and purposeful use of financial resources of the state is the key to the fulfillment of all the functions assigned to it and the necessary economic growth rates. One of the significant reasons for the lack of efficiency of management is the irresponsibility of individual civil servants and heads of enterprises, institutions and organizations. Improper performance of their duties, main tasks and functions defined by legislative and regulatory acts contributes to*

the development of corruption and financial violations, reducing the quality of services. The economic trends that have been observed in Ukraine in recent years have shown the urgent need to reorganize the financial control system, namely, to change its ideology, which is not to find after the end of the budget period as the most violations, when the damage is difficult or impossible to compensate, but to help budget managers to prevent them or at least minimize the consequences of violations already committed. That is, today there is a need to introduce in the budgetary sphere less new fiscal, but more operational and partner type of control - the state financial audit.

Key words: *audit, efficiency audit, performance audit, state financial audit, control, audit standards INTOSAI.*
Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 0, bibl.: 5

Постанова проблеми. Державний фінансовий аудит є видом державного фінансового контролю і полягає у перевірці та аналізі діяльності, фактичного стану справ щодо законного та ефективного використання державних чи комунальних коштів і майна, інших активів держави, правильності ведення бухгалтерського обліку і достовірності фінансової звітності, функціонування системи внутрішнього контролю суб'єктів господарювання державного сектору економіки.

Проблеми використання бюджетних коштів і здійснення державного фінансового контролю за діяльністю органів виконавчої влади й суб'єктів господарювання державного сектору економіки є актуальними, оскільки ефективне та цільове використання фінансових ресурсів держави є запорукою виконання всіх покладених на неї функцій та забезпечення необхідних темпів економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання класифікації та принципів побудови державного фінансового аудиту в системі державного фінансового контролю знайшли відображення в публікаціях багатьох вітчизняних вчених: П.К.Германчука Є.В.Мниха, Н.І.Рубан, М.І.Сивульського, І.Б.Стефанюка та ін. Однак, незважаючи на зусилля науковців та практиків, на шляху розвитку державного фінансового аудиту помітним є ряд проблем, які потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Головною метою статті є висвітлення принципів побудови системи державного фінансового аудиту за міжнародними та вітчизняними нормативними документами з аудиту, обґрунтування необхідності узгодження української законодавчо-нормативної бази щодо класифікації державного аудиту, та методологічного забезпечення проведення аудиту управлінської діяльності державного сектору .

Виклад основного матеріалу дослідження. Державний фінансовий аудит - це новий напрям у роботі державної контрольно-ревізійної служби (далі - ДКРС) та Рахункової палати України, який законодавчо ще не в усьому захищений: не визначена відповідальність керівника об'єкта аудиту за недопущення державних аудиторів на об'єкт, за ненадання їм необхідної інформації та нехтування пропозиціями, отриманими за результатами аудиторської перевірки.

А головна проблема, на наш погляд, полягає у недостатньому розумінні змісту державного фінансового аудиту, його класифікації для цілей і прийомів контрольної перевірки, відсутності єдиних принципів функціонування та їх абсолютне нехтування.

Існує дві форми державного фінансового аудиту, а саме: зовнішній державний фінансовий аудит (ЗДФА) і внутрішній державний фінансовий аудит (ВДФА).

Внутрішній та зовнішній державний фінансовий аудит відрізняються один від одного, але виконують взаємодоповнюючі ролі та мають такі цілі:

1. Зовнішній державний фінансовий аудит, що здійснюється Рахунковою палатою України (Вищим органом фінансового контролю - в інших країнах) Державний фінансовий аудит, що здійснюється в Україні Головним Контрольно-ревізійним управлінням також є формою зовнішнього державного фінансового аудиту. Відповідно до положень «Бюджетного кодексу», що викладені в статті 26: «Зовнішній контроль

та аудит фінансової та господарської діяльності бюджетних установ здійснюються Рахунковою палатою — в частині контролю за використанням коштів Державного бюджету України, Головним контрольно-ревізійним управлінням України — відповідно до його повноважень, визначених законом»:

- надає незалежну інформацію, гарантії та консультації Верховній Раді (Парламенту);
- проводить аудит (і в багатьох випадках завіряє) фінансову звітність кожного міністерства;
- вивчає законність та обґрунтованість державних видатків;
- оцінює економність та ефективність програм, проектів та діяльності, що фінансуються за державні кошти;
- гарантує, що фінансова звітність «є точною та правдивою», і що вона «готується згідно вимог бухгалтерського обліку», за умови, якщо Вищий орган фінансового контролю повинен надати свою думку про фінансову звітність

2. Державний внутрішній фінансовий аудит, що здійснюється внутрішньовідомчими управліннями (відділами), слід зауважити, що робота внутрішніх аудиторів оплачується міністерствами, тому вони не мають тієї незалежності, яку мають зовнішні аудитори:

- оцінюють ефективність контролю внутрішнього управління в межах кожного міністерства;
- оцінюють ризики фінансової системи, визначають її слабкі місця та надають рекомендації вищій посадовій особі міністерства щодо вдосконалення фінансової системи;
- займаються фінансовими та не фінансовими системами та можуть перевіряти досягнення міністерствами оптимального співвідношення «ціна-якість».

Стаття 26 «Бюджетного кодексу» визначає наступні цілі та задачі внутрішнього фінансового контролю:

- постійну оцінку достатності та відповідності діяльності бюджетної установи вимогам внутрішнього фінансового контролю;
- оцінку діяльності на відповідність результатів встановленим завданням та планам;
- інформування безпосередньо керівника бюджетної установи про результати кожної перевірки (оцінки, розслідування, вивчення чи ревізії), проведеної підрозділом внутрішнього фінансового контролю.

Як бачимо, відмінності в формулюванні та акцентах не призводять до принципових суперечностей між ВДФА та внутрішнім фінансовим контролем.

Необхідно відмітити, що відповідно до вимог того ж самого «Бюджетного кодексу» відповідальність за організацію ефективної системи внутрішнього контролю покладається на керівника бюджетної установи. При цьому: «Розпорядники бюджетних коштів несуть відповідальність за організацію і стан внутрішнього фінансового контролю та аудиту як у своїх закладах, так і в підвідомчих бюджетних установах».

Отже, державний фінансовий аудит законності та правомірності фінансового управління може здійснюватися як процедура:

1) аудиту фінансової звітності

Цей аудит покликаний забезпечити гарантії в межах розуміння того, що фінансова звітність об'єкту аудиту чітко відображає його реальне фінансове становище.

2) аудиту пов’язаних з фінансами аспектів

Такий аудит проводиться з метою встановлення наступного:

а) чи подається фінансова інформація згідно встановлених або заявлених вимог;

б) чи дотримується установа конкретних фінансових вимог;

в) чи організована і впроваджена для належного контролю структура внутрішнього контролю за фінансовою звітністю організації та/або забезпечення збереження активів.

Державний фінансовий аудит ефективності діяльності проводити за процедурами:

аудиту економічності та ефективності

За допомогою процедур аудиту економічності та ефективності можна оцінити, чи дійсно організація:

а) закуповує, зберігає та використовує свої ресурси (такі як, персонал, майно та площі) економно та ефективно;

б) уникає дублювання зусиль працівниками та малокорисної роботи, або такої роботи, що не приносить користі взагалі;

в) не допускає простоїв на виробництві та «роздування» кадрів;

г) використовує ефективні методи роботи.

2) аудиту результативності або аудиту програм

За допомогою процедур аудиту результативності можна:

а) оцінити, наскільки досягнуто бажаних результатів або благ, що визначаються законодавчим або іншим уповноваженим органом;

б) оцінити результативність організацій, програм, діяльності тощо;

в) визначити, чи доповнює, дублює, накладається або конфліктує будь-яка програма з іншими відповідними програмами;

г) визначити фактори, що перешкоджають нормальній діяльності організації або програми;

д) визначити шляхи вдосконалення діяльності організації або програми.

Органи державного фінансового контролю зарубіжних країн при проведенні аудиту ефективності керуються наступними основними принципами:

- у рамках аудиту ефективності перевіряється не процес прийняття рішень органами представницької та виконавчої влади, а хід реалізації цих рішень;

- аудит ефективності проводиться не з метою визначення правильності здійснюваного політичного курсу або затверджених державних програм, а для оцінки діяльності органів виконавчої влади щодо їх реалізації [1, 2].

Стандарти аудиту державних фінансів INTOSAI окреслюють основні принципи, які дають змогу визначити масштаб аудиту та вибрати відповідну методику його проведення, визначають критерії оцінки якості й результативності перевірки. Стандарти поділені на чотири частини (базові принципи, загальні стандарти, робочі стандарти аудиту, правила складання звітності) (рис 1.).

Стандартами INTOSAI є лише загальною основою, на яку можна посилатися і приймати як базу для контрольної діяльності в державному секторі. Вони не позбавляють вищий орган державного фінансового контролю кожної країни від необхідності детально описувати процедури перевірок з врахування національних особливостей, традицій.

Рахункова палата застосовує у своїй діяльності основні принципи діяльності Міжнародної організації вищих органів фінансового контролю (INTOSAI), Європейської організації вищих органів фінансового контролю (EUROSAI) та Міжнародні стандарти вищих органів фінансового контролю (ISSAI) в частині, що не суперечить Конституції та законам України[3].

У 2016 році Державна фінансова інспекція України, National Academy for Finance and Economics, Netherlands Ministry of Finance, Європейський інститут державного управління та аудиту розробили та впровадили «Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України», яки базуються на Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту, розроблених Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA). Для державного сектору України адаптовано Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту (IIA) у Національні стандарти внутрішнього аудиту, які включають (аналогічно міжнародним стандартам): Стандарти якісних характеристик (Attribute Standards), що визначають властиві ознаки, які притаманні діяльності як підрозділам, так і окремим посадовим

особам, що здійснюють діяльність із внутрішнього аудиту; а також Стандарти діяльності (Performance Standards), які описують сутність внутрішнього аудиту та містять критерії якості, у відповідності до яких може оцінюватись функція внутрішнього аудиту [4].

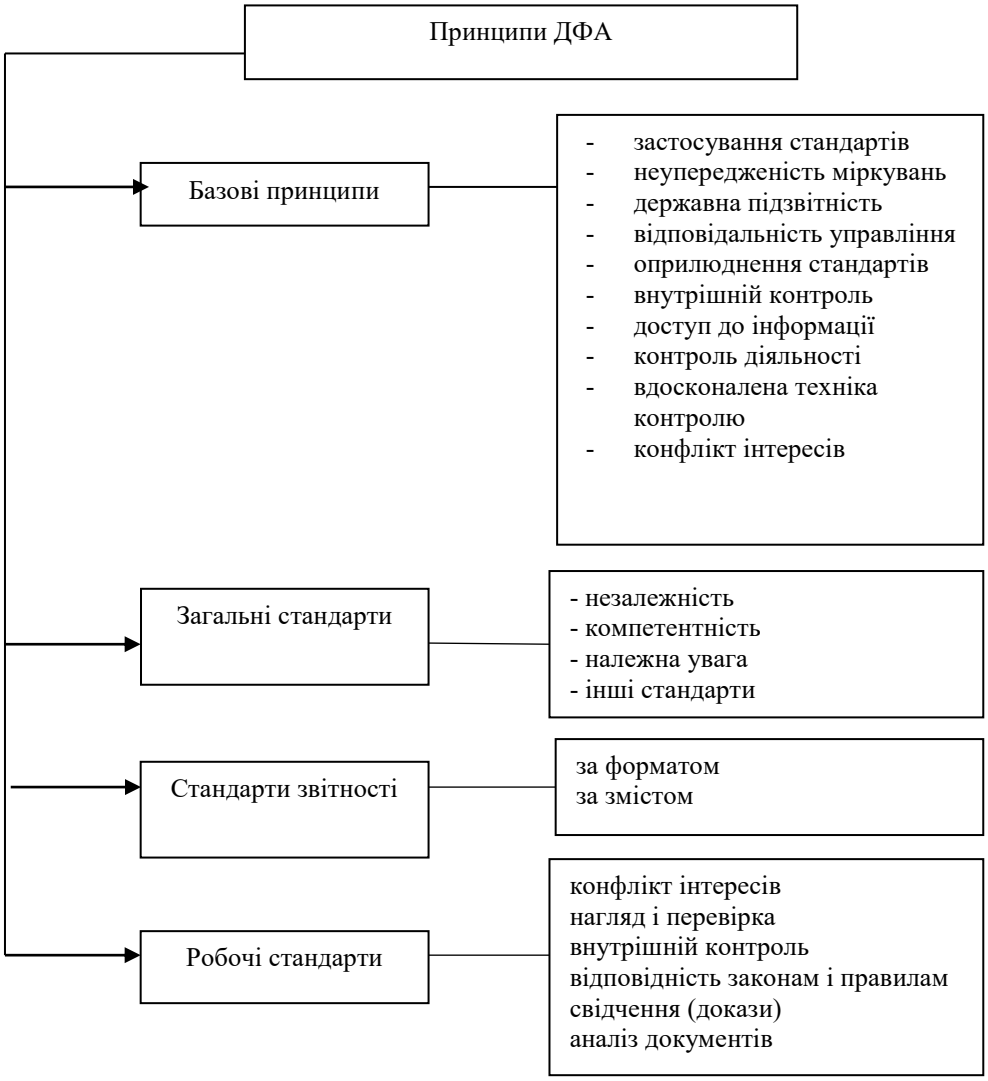


Рис. 1. Стандарти аудиту державних фінансів INTOSAI

Джерело: сформовано автором

Національний Банк України розробив та запровадив «Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України» від 10.05.2016 № 311 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Національного банку №152 від 26.12.2018) [5], як єдині вимоги щодо організації внутрішнього аудиту в банківській системі, базуючись на міжнародних стандартах внутрішнього аудиту, розроблених Інститутом внутрішніх аудитів.

В Україні контролюючими органами здійснено заходи щодо запровадження міжнародних стандартів контролю та аудиту в практику. Однак питання системної уніфікації державного фінансового аудиту ще залишається невирішеним.

Потреба уніфікації фінансового аудиту викликана, по-перше, інтеграцією України в світове економічне співтовариство. Практика міжнародного співробітництва спричинила розробку світових стандартів бухгалтерського обліку та контрольної діяльності, щоб забезпечити прозорість і розуміння їх принципів та знизити ризики інвесторів, пов’язані із відмінностями в національних стандартах, що негативно

впливають на розкриття та достовірність інформації.

По-друге, розмежування повноважень між органами державного фінансового аудиту в межах єдиної національної системи фінансового контролю передбачає системну уніфікації. Поєднання зовнішнього фінансового аудиту разом із розвитком і становленням внутрішньогосподарського контролю підвищує контрольованість всіх секторів національної економіки без додаткових затрат на це.

По-третє, світовий досвід показує, що уніфікації державного фінансового аудиту є важливим засобом підвищення ефективності, результативності використання матеріальних ресурсів, державного фінансового контролю.

Все це вимагає розробки уніфікованої системи постулатів державного фінансового аудиту, як базових принципів побудови його методології та організації.

Висновки. Таким чином, головним в системі розвитку державного фінансового аудиту стає визначення критичних меж стійкості системо утворюючих інститутів суспільства: бюджету, безпеки, інформаційних ресурсів, екології, здійснення моніторингу поточного стану основоположних інститутів відносно виявлених критичних меж стійкості. Саме у цьому полягає різниця між державним фінансовим аудитом і контролем, здійснюваним такими органами, як, наприклад, контрольно-ревізійне управління міністерств і відомств, фіскальні, наглядові структури вбудовані в систему управління конкретних відомств і завжди будуть керуватися відомчими принципами.

Література:

1. Керівництво про проведення аудиту ефективності витрачання державних коштів, підготовлене Управлінням Головного аудитора Канади (Січень 1999 р., с. 5).
2. Manual Performance Audit. *Netherlands Court of Audit.* November 1, 1996. A. 3,4.
3. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 №576-VIII [(із змінами, внесеними згідно із Законом № 2478- VIII від 04.02.2019). URL : https://zakon.rada.gov.ua/
4. Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України. URL : https://www.minfin.gov.ua/
5. Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України від 10.05.2016 № 311 (із змінами, внесеними згідно з Постановами НБУ № 152 від 26.12.2018). URL : https://zakon.rada.gov.ua/

References:

1. Public Expenditure Audit Guidelines prepared by the Office of the Auditor General of Canada (January 1999, p. 5).
2. Manual Performance Audit (1996), *Netherlands Court of Audit.* A. 3,4.
3. The Verkhovna rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine ―About the Accounting Chamber", available at : https://zakon.rada.gov.ua/
4. Methodological guidelines for internal audit in the public sector of Ukraine, available at : https://www.minfin.gov.ua/
5. National Bank of Ukraine (2016), The Law of Ukraine ―Regulations on the organization of internal audit in banks of Ukraine, available at : https://zakon.rada.gov.ua/

Стаття надійшла до редакції 24.08.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

Розділ 5. Публічне управління та адміністрування

УДК 351.82:336.7
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-62-72

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

Коваль Я.С.
к.н.держ.упр., доцент кафедри фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail.: yanaks@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0001-6578-2996

COMPLEX SYSTEM OF MANAGEMENT OF STATE ECONOMIC SECURITY OF BANKING INSTITUTIONS OF UKRAINE

Koval Y.
PhD (public administration), associate professor of financial and economic security department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail.: yanaks@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0001-6578-2996

Анотація. *У сучасних умовах відновлення економіки України після глобальної фінансової кризи, проблема економічної безпеки фінансових посередників набуває першочергового значення, стає стрижнем їх функціонуванням, а також найважливішою характеристикою якості життя населення та стану економіки країни. Формування та оптимізація системи економічної безпеки фінансових посередників, повинно здійснюватися, виходячи з мети і принципів забезпечення економічної безпеки, шляхом розробки норм, які регулюють різні процеси в сфері економіки, визначення основних напрямків діяльності, а також налагодження відповідних механізмів контролю за діяльністю вітчизняних фінансових посередників. Забезпечення економічної безпеки фінансових посередників на високому рівні, значно впливає на вирішення основних цілей і завдань, що стоять перед вітчизняним ринком фінансових послуг. Важливість економічної безпеки визначається необхідністю формування внутрішнього імунітету фінансових посередників та зовнішньої захищеності їх від впливу конкурентів на світових ринках і стійкості внутрішнього фінансового становища. Проблемам економічної безпеки фінансових посередників та забезпечення її ефективності присвячено ряд статей та монографій. Проте таке важливе питання як комплексне управління системою економічної безпеки фінансових посередників, у тому числі й банківських установ, потребує подальшого наукового дослідження. Фінансова складова є найбільш важливою, оскільки фінансова стабільність свідчить про забезпеченість фінансових посередників власними фінансовими ресурсами, рівень їх використання, напрямки розміщення. Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта фінансового посередництва завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення основної мети своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фінансових посередників залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.*

Ключові слова: *управління, державне управління, економічна безпека, управління фінансово-економічною безпекою, комплекс, фінансові установи.*
Формул: 0, рис.: 3, табл.: 0, бібл.: 17

Annotation. *In the current conditions of economic recovery of Ukraine after the global financial crisis, the problem of economic security of financial intermediaries becomes paramount, becomes the core of their functioning, as well as the most important characteristic of the quality of life of the population and the state of the country's economy. Formation and optimization of the system of economic security of financial intermediaries should be carried out based on the purpose and principles of ensuring economic security, by developing rules that regulate various processes in the sphere of economy, identifying the main areas of activity, as well as establishing appropriate mechanisms to control the activities of domestic financial intermediaries. Ensuring the economic security of high-level financial intermediaries has a significant impact on addressing the major goals and objectives of the domestic financial services market. The importance of economic security is determined by the need for the formation of the internal immunity of financial*

intermediaries and their external protection against the influence of competitors in the world markets and the stability of the internal financial situation. A number of articles and monographs are devoted to the problems of financial intermediaries' economic security and to ensuring their effectiveness. However, such an important issue as comprehensive management of the economic security of financial intermediaries, including banking institutions, needs further scientific study. The financial component is the most important, as financial stability indicates the availability of financial intermediaries with their own financial resources, the level of their use, directions of placement. The need for ongoing compliance with economic security is conditioned by the objective of ensuring the stability of functioning and the achievement of the main objective of its activity for every financial intermediary. The level of economic security of financial intermediaries depends on how effectively its management and specialists (managers) will be able to avoid possible threats and eliminate the harmful effects of certain negative components of the external and internal environment.

Key words: *management, public administration, economic security, financial and economic security management, complex, financial institutions.*

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 0, bibl.: 17

Постановка проблеми. Діяльність фінансових посередників є обов'язковим атрибутом сучасних господарських систем. В умовах розвинутої ринкової економіки свою діяльність здійснює величезна кількість фінансових посередників, які за винагороду надають різні види фінансових послуг. В Україні інститут фінансового посередництва знаходиться в стадії становлення та розвитку. Сучасні фінансові посередники є професійними учасниками фінансового ринку і відіграють важливу роль у його функціонуванні, а через нього впливають і на розвиток економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення економічної безпеки фінансових посередників розкриваються у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких варто особливо виділити Барановського О. О., Гаврилюка А. В., Живко З. Б. Зацеркляного М. М., Зубка М. І., Захарова О. І., Зачосову Н. В., Конопльової І. А., Мігус І. П., Мандзюка Г. В., Пучкова С. І. та інших.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз комплексної системи управління державною економічною безпекою банків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключова роль банківських установ у фінансовому посередництві обумовлена історично пріоритетною роллю банків у здійсненні фінансових операцій, значними обсягами нагромаджених банківською системою активів, здатністю цих установ впливати на пропозицію грошового ринку, діяльністю банків практично у всіх сегментах фінансового ринку. Частка банківських активів у валовому внутрішньому продукті більшості країн у порівнянні з небанківськими фінансовими посередниками є найбільшою.

Проведений аналіз досліджень стану економічної безпеки вітчизняних банків показує, що існуючі системи безпеки функціонують лише в режимі захисту від загроз, а не протидії їм, і здебільшого передбачають шаблонні заходи, які не завжди дають позитивний результат. Заходи безпеки банків обмежуються діяльністю безпосередньо підрозділів безпеки без поширення функцій безпеки на інші підрозділи банків. Головним же недоліком організації систем банківської безпеки є зосередження зусиль на виявленні порушень у банках, а не на їх попередженні, недотримання принципу цілеспрямованості безпеки, особливо в питаннях захисту економічних інтересів банків [1].

Часто економічна безпека в банках ототожнюється з ефективністю управління фінансовою діяльністю, або викриттям злочинних посягань на власність банків чи перевіркою клієнтів. Банківська безпека не вважається одним із показників, які характеризують стан банку, її заходи відокремлені, як правило, не системні, не комплексні і здебільшого мають пасивний характер.

З огляду на зазначене виникає необхідність комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки банків, практична реалізація якого може бути здійснена через створення у банках

комплексної системи економічної безпеки. Ефективність останньої буде забезпечуватись через поєднання можливостей різних видів безпеки (фінансової, інформаційної, кадрової безпеки, безпеки матеріальних ресурсів), взаємоузгоджений, цілеспрямований їх вплив на діяльність банку, формування сприятливих умов для отримання запланованого результату. Разом з тим, комплексна система економічної безпеки банку буде ефективною тільки за умови якісного управління нею. Саме необхідність пошуку методів управління вказаною системою і обумовлює необхідність проведення дослідження в даному напрямку [2].

Різноманітність загроз банківській діяльності, непередбачений характер їх впливу на банки обумовлює формування комплексу заходів щодо захисту від них. Разом з тим, непередбаченість загроз спостерігається лише щодо певних ситуацій, регіонів, окремих банків, у той час як у масовому їх прояву існують певні залежності та закономірності. За таких умов виникає необхідність системного підходу до протидії таким загрозам, який би враховував вказані закономірності і формував адекватні (закономірні) дії систем банківської безпеки. Тобто, діяльність банків повинна мати режимний характер, а саме бути спеціально врегульованою стосовно формування та використання усіх видів ресурсів банку, його поведінки та поведінки персоналу, проведення банківських операцій в умовах дії несприятливих факторів. Реалізація такого підходу, з точки зору безпеки банку, може бути ефективною лише за умов створення у банках комплексної системи економічної безпеки. Тут під такою системою можемо розуміти певну комбінацію елементів (безпеки матеріальних ресурсів, фінансової безпеки, інформаційної безпеки та кадрової безпеки) пов’язаних між собою різносторонніми зв’язками та спрямованими на захист від загроз та протидію ним по найбільш важливих напрямках діяльності банку (рис. 1).

У свою чергу забезпечення безпеки матеріальних ресурсів здійснюється через формування комплексу заходів, пов’язаних з об’єктивним їх обліком, запровадженням неминучої відповідальності за їх втрату, нестачу чи інші посягання на матеріальні цінності, надійною їх охороною, контролем їх наявності та експлуатації, а також ефективним правовим регулюванням взаємовідносин адміністрації банків та їх персоналу стосовно матеріальних ресурсів.

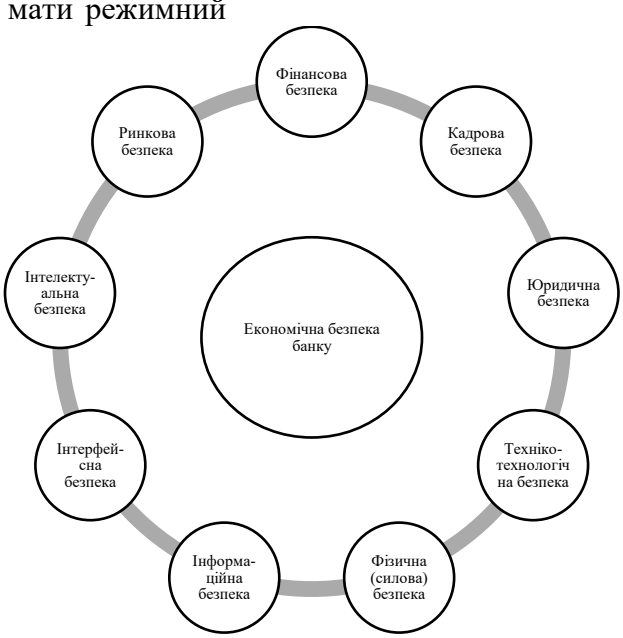


Рис. 1. Комплексна система економічної безпеки сучасного банку

Джерело: [3]

Для чіткого розуміння спрямованості того чи іншого заходу необхідно розрізняти їх за основними складовими економічної безпеки банку.

1. Фінансова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: планування та забезпечення дій банку в кризових ситуаціях; загально-стратегічне прогнозування та планування шляхів активізації стану економічної безпеки за функціональними складовими; загально-тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;

- спеціальні заходи: - забезпечення достатньої фінансової стійкості і незалежності банку; формування необхідних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та устаткування); стратегічне планування діяльності банку; тактичне планування діяльності банку; оперативне управління діяльністю банку; здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки банку; загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки банку; збереження і ефективне використання ресурсів банку [4].

2. Інформаційна складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: - захист інформаційних ресурсів банку; створення захисту інформаційного середовища комерційного банку, його комерційної таємниці

- спеціальні заходи: - організація і ведення комерційної розвідки, формування інформаційних ресурсів банку; інформаційно-аналітичні дослідження клієнтів, партнерів і конкурентів банку; втілення заходів, щодо виявлення, попередження, локалізації, протидії актів недобросовісної конкуренції і промислового шпигунства; вжиття заходів щодо дезінформації конкурентів [5].

3. Техніко-технологічна складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: - удосконалення технологій банківського виробництва, введення в них елементів захисту; - підтримка технологічної незалежності і конкурентоспроможності, формування високого технічного і технологічного потенціалу; оптимізація організаційної структур, постійне удосконалення виконання функцій менеджменту;

- спеціальні заходи: - уважний безумовний облік всіх матеріальних цінностей, їх наявності, руху і експлуатації; введення персональної відповідальності посадових осіб банку за правильне зберігання, технічний стан, грамотну експлуатацію його обладнання і технічних засобів; проведення періодичних перевірок наявності і стану матеріальних цінностей, умов їх експлуатації, контроль дотримання працівниками банку встановлених правил роботи з матеріальними цінностями; закриття низькорентабельних і збиткових філій та відділень [6].

4. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: - підбір, перевірку й контроль роботи персоналу, розроблення ефективної кадрової політики і програм стимулювання праці;

- спеціальні заходи: - наближення оплати праці до показників розвинутих держав; залучення працівників з управлінських функцій; підвищення кваліфікації працівників; зацікавленість адміністрації підприємства; підвищення матеріальної відповідальності працівників за результати праці;

5. Силова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: охорона банку; забезпечення безпеки споруд і будівель установ банку, їх комунікаційних систем; створення системи сповіщення персоналу банку;

- спеціальні заходи: вжиття заходів щодо недобросовісних клієнтів, боржників і зловмисників з метою відшкодування ними збитків, яких банк зазнав з їх вини; організація надійної охорони матеріальних цінностей, яка б виключала можливість їх знищення або крадіжки, створення умов їх надійного зберігання і ефективної експлуатації; формування умов для безпечної роботи співробітників банку,

забезпечення їхніх комерційних інтересів [7].

6. Політико-правова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: здійснення організаційно-правового виливу на діяльність персоналу і клієнтів банку з питань безпеки; організацію спеціального діловодства; розроблення заходів відповідальності за порушення установлених правил безпеки банківської діяльності; обґрунтований правовий захист усіх видів діяльності банку;

- спеціальні заходи: - проведення службових розслідувань у банку; розробка відповідної нормативної бази, яка б регулювала дії персоналу банку щодо захисту матеріальних цінностей, порядок їх отримання, правила експлуатації і обслуговування, зберігання в наявності [8].

7. Ринкова складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: формування позитивного іміджу банку;

- спеціальні заходи: забезпечення постійного взаємоузгодження споживчих потреб та можливостей банку в контексті активізації інноваційного процесу [9].

8. Інтерфейсна складова економічної безпеки банку:

- загальні заходи: - використання нових форм партнерських стосунків;

- спеціальні заходи: взаємодія із правоохоронними органами з питань забезпечення безпеки діяльності банку; характеристика і моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці, як сукупності умов, що створюють небезпеку для роботи банку [10].

При формуванні форми управління комплексною системою економічної безпеки буде доцільним виходити з функцій та призначення даної системи в діяльності банку. Тобто управління комплексною системою економічної безпеки має спочатку забезпечити вплив на функціонування самої системи, а через неї — на діяльність банку та стан його безпеки. Крім того, зазначений вплив має здійснюватися не лише загальноприйнятими методами, а й з використанням специфічних методів, притаманних саме безпеці банківської діяльності. За таких умов можна зробити висновок, що під управлінням комплексною системою економічної безпеки банку можна розуміти цілеспрямований вплив органів управління банку на його стан та діяльність за допомогою заходів безпеки.

Базовими принципами управління комплексною системою економічної безпеки, крім загальновідомих (законність, цілеспрямованість, відповідальність і т. д.), мають бути забезпечення розвитку та безпеки. Тут ми маємо виходити із загальноприйнятих законів суспільного розвитку, згідно з якими рівень розвитку будь-якої організації визначається рівнем розвитку її потреб та інтересів, а рівень безпеки — рівнем задоволення цих потреб і інтересів. Управління має забезпечити збалансованість цих рівнів [11].

Розвиток, задоволення і захист потреб і інтересів формують вимоги до управління, яке якраз і забезпечить оптимальне співвідношення розвитку і безпеки як безпосередньо банку, так і суб’єктів, які забезпечують діяльність банку та формують умови для його функціонування, тобто персоналу, клієнтів та держави. Виходячи з такого підходу, управління комплексною системою економічної безпеки банку з погляду розвитку, задоволення і захисту його інтересів буде мати корпоративний характер.

Тобто процес управління має бути організовано через вплив на умови і фактори, що забезпечують розвиток і безпеку банку як корпоративний інтерес. Виходячи з цього основними функціями управління комплексною системою економічної безпеки банку мають бути: об’єктивний аналіз умов та їх формування для забезпечення розвитку банку, прогноз (розрахунок) їх розвитку і перспектив діяльності банку, оцінка можливих загроз та негативних факторів, визначення шляхів їх нейтралізації в банківській діяльності, забезпечення адекватної реакції елементів

структури банку та використання його можливостей для подолання загроз.

Реалізація зазначених функцій згідно із запропонованим підходом до процесу управління комплексною системою економічної безпеки банку буде пов'язана з формуванням, реалізацією та захистом інтересів з питань безпеки самого банку, його персоналу та клієнтів, а також держави.

Формування інтересів передбачає визначення потреб у безпеці всіх суб'єктів щодо яких спрямовано управлінський вплив у комплексній системі економічної безпеки банку. Крім того, потреби в безпеці мають бути адекватні сучасним умовам та можливостям кожного із суб'єктів, забезпечувати їх розвиток у галузі безпеки, тому тут мають бути встановлені відповідні нормативи та рівні. Більше того, управління у своєму плануванні має орієнтуватися на такі нормативи, а також забезпечувати контроль відповідності потреб зазначеним нормативам. До основних таких показників у формуванні потреб безпеки можна було б віднести: рівень знань про небезпеки і загрози та шляхи їх подолання; економічну та фізичну стійкість до загроз; автономність та живучість (здатність підтримувати певний час на необхідному рівні свої можливості); здатність до відтворення (темпи, обсяги прибутку, достатку); національну незалежність, тощо [12].

Реалізація інтересів передбачає практичну діяльність щодо задоволення потреб безпеки як складову інтересу певного суб'єкта в конкретних умовах. Тобто управління комплексною системою економічної безпеки банку має передбачати визначення та планування комплексу заходів, адекватних існуючим загрозам суб'єкта, своєчасне й ефективне їх проведення та ліквідацію наслідків. Тут важливим буде забезпечення моніторингу стану захищеності інтересів відповідних суб'єктів як складової комплексної системи економічної безпеки. Реалізація інтересів як потреб безпеки здійснюється всіма суб'єктами, стосовно яких забезпечується управлінський вплив як самостійно, так і в сукупності.

Захист інтересів у сфері безпеки з погляду управління процесом передбачає утримання на необхідному рівні захисних можливостей суб'єктів за рахунок формування їх економічного, інтелектуального, фізичного та іншого потенціалу відповідно до потреб безпеки та умов, в яких вона реалізує свої функції.

Ураховуючи, що інтереси мають суб'єктивну (можливості суб'єкта щодо формування потреб безпеки та їх внутрішня структура) та об'єктивну (діяльність суб'єкта щодо реалізації задоволення зазначених потреб) сторони, процес управління комплексною системою економічної безпеки банку має впливати на обидві ці складові інтересів та їх суб'єктів. При цьому, забезпечуючи вплив на суб'єктивну сторону, процес управління має бути спрямований на формування відповідного менталітету щодо формування, реалізації та захисту інтересів безпеки. А здійснюючи вплив на об'єктивну сторону, процес управління повинен спрямовуватися на формування умов діяльності суб'єктів щодо задоволення своїх потреб та розвитку інтересів з питань безпеки [13].

Враховуючи ж, що інтереси є достатньо стійкими і мають, як правило, довгостроковий характер, процес управління, впливаючи на їх формування, реалізацію та захист буде забезпечувати формування відповідної ідеології, усвідомленого переконання в безпечній поведінці банку, персоналу, клієнтів, державних органів на ринку банківських послуг, адекватній умовам функціонування даного ринку.

Ураховуючи, що управління є самостійною сферою діяльності, його предметом є взаємовідносини, що складаються між суб'єктами, які, з одного боку, забезпечують вплив, а з другого — сприймають його, тобто в управлінні існують свій суб'єкт і об'єкт. Водночас управління комплексною системою економічної безпеки банку не може бути абсолютно самостійним видом діяльності.

Спрямовуючи свій вплив на забезпечення відповідного стану банку, управління комплексною системою економічної безпеки є лише елементом загальної системи управління банком і спирається на ті ж самі ресурси, що й остання. Тобто, говорячи про суб'єкти управління, можна зазначити, що ними будуть органи діяльністю банку: загальні збори, рада акціонерів, правління банку, голова правління, дорадчі органи, які формуються у банку.

В окремих випадках у банках можуть утворюватися дорадчі органи для координації дій сил безпеки банку з виконання якихось специфічних функцій у певні періоди його діяльності [14].

Об'єктом управління комплексною системою економічної безпеки банку можна вважати діяльність банку (підрозділів, установ, окремих осіб) щодо забезпечення його розвитку та безпеки.

Виходячи з предмета управління, яким є взаємовідносини, що виникають у процесі управління між його суб'єктами і об'єктами, необхідно звернути увагу на побудову зазначених взаємовідносин. Практика управлінської діяльності показує, що основу таких взаємовідносин утворюють відповідні методики впливу суб'єкта на об'єкт з метою спонукання останнього до відповідної діяльності. Звичайно, і об'єкти справляють відповідний вплив на суб'єктів управління, але лише з того погляду, що забезпечує удосконалення управлінських взаємовідносин. Методи управління в комплексній системі економічної безпеки банку будуть залежати від того, який рівень режиму має бути сформовано в банку. Останній же залежатиме від потреб та інтересів відповідних суб'єктів і може формуватися як потреба захисту від загроз або потреба протидії їм, тобто формувати пасивну чи активну форму режиму безпеки.

Загалом же пасивний та активний режими формують рівень безпеки, який є адекватним ситуації, що утворюється навколо банку. Водночас, зазначений рівень повинен враховувати потреби й інтереси з питань безпеки як самого банку, так і його персоналу, клієнтів та держави.

Таким чином, управління комплексною системою економічної безпеки банку здійснюється на основі формування, реалізації і захисту корпоративного інтересу в сфері безпеки. Враховуючи, що інтереси безпеки притаманні банку, його працівникам і клієнтам, і в цьому є зацікавленість держави, то на рівні банку формується корпоративний інтерес з безпеки. Вплив банку на формування, реалізацію і захист даного інтересу і буде складати основу управління безпекою, а оскільки реалізація всіх завдань безпеки здійснюється через комплексну систему економічної безпеки банку, то такий підхід буде притаманним і до управління даною системою.

У своїй основі стратегія управління економічної безпеки банку повинна включати наступні елементи, які представлені на рис. 2. Як видно з рис. 2 формування стратегії економічної безпеки не дуже відрізняється від формування загальної стратегії розвитку банку. Головною відміною є формування складових підсистем [15].

«Стратегічний набір» економічної безпеки банку пропонується формувати з таких стратегій: загальної для всього банку; загальних конкурентних за окремими бізнес-напрямками чи сферами діяльності; для кожної з функціональних складових економічної безпеки банку; ресурсних - для забезпечення досягнення стратегічних цілей загального та функціонального напрямків.

Створення зазначеного «стратегічного набору» є особливою діяльністю банку, що відбувається на всіх рівнях управлінської ієрархії. Умовою цього є обов'язкове залучення всіх фахівців, що знаходяться на тих рівнях, які розвиватимуться на основі відібраних стратегій. Саме в такій постановці питання забезпечується найбільша ефективність координації різних стратегій «стратегічного набору» в досягненні поставлених цілей.

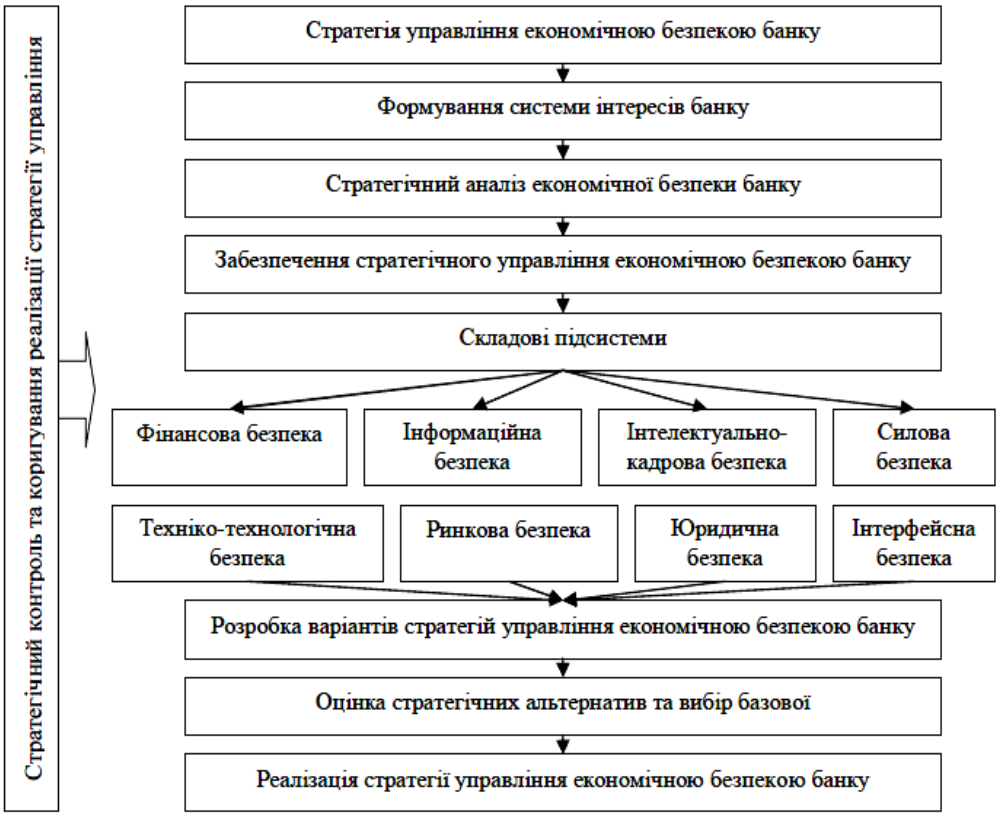


Рис. 2. Цілісна система стратегічного управління економічною безпекою банку
Джерело: сформовано автором на основі [16]

Враховуючи весь попередній аналіз наукових робіт з формування стратегій банку та аналізу і управління економічною безпекою банку нами розроблена схема формування оптимальної стратегії управління економічної безпеки банку рис. 3.

Як правило, до загальних стратегій банку можна віднести: стратегії зростання: експансії, диверсифікації (входження в нову галузь, диверсифікації в родинні галузі, диверсифікації в неспоріднені галузі, реструктуризації відновлення та економії, багатонаціональної реструктуризації), інтеграції, глобалізації діяльності, диференціації ринку; стратегії підтримки; стратегії реструктуризації; стратегії скорочення (згортання) діяльності; стратегії ліквідації.

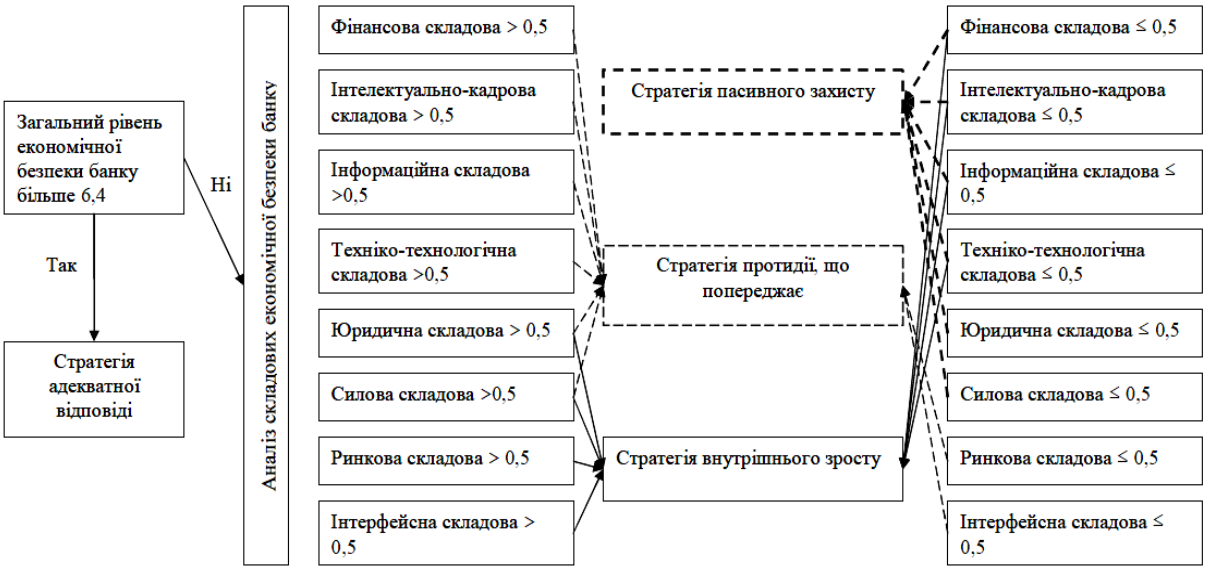


Рис. 3. Формування оптимальної стратегії управління економічної безпеки банку
Джерело: сформовано автором на основі [17]

Їх переважно використовують при формуванні загальних стратегій управління банку, що стосується саме стратегії управління економічною безпекою банку то доцільніше використовувати такі види стратегій, як:

1. Стратегія протидії, що попереджає.

Дана стратегія є логічним наслідком обраної банком стратегії росту, що випливає з її агресивної конкурентної стратегії.

Вона передбачає досить високий рівень фінансової безпеки та повне забезпечення своєї діяльності усіма видами ресурсів, а також припускає можливість використання службою безпеки найбільш активних методів профілактики й протидії можливим загрозам. Основними критеріями вибору служать максимальна ефективність того або іншого методу, при чому питання етичності його застосування відходять на другий план та проблеми зовнішнього середовища. При реалізації розглянутої стратегії допускаються, зокрема, банківське шпигунство, не завжди легітимні методи контролю над лояльністю власного персоналу, тощо.

Переваги:

- можливість ефективного рішення виникаючих у банку проблем, пов'язаних із забезпеченням власної безпеки, практично без участі держави;
- забезпечення пріоритету методів профілактичної протидії потенційним загрозам;
- можливість забезпечення ефективної підтримки інших напрямків внутрибанківського менеджменту, наприклад, маркетингу й управління персоналом.

Недоліки:

- висока ймовірність адекватної відповіді з боку потерпілих від подібної політики конкурентів;
- неминучі протиріччя із чинним законодавством, отже, потенційні проблеми із правоохоронними, судовими й наглядовими органами;
- необхідність більше високого рівня ресурсної підтримки – фінансової, кадрової, матеріально-технічної.

Рекомендації із застосування: для великих банків, орієнтованих на обслуговування високорентабельних підприємств (галузей) або працюючих в умовах твердого пресингу з боку конкурентів або кримінальних структур.

2. Стратегія пасивного захисту.

Дана стратегія є логічним наслідком раніше обраної банком стратегії скорочення та пасивної конкурентної стратегії, що з неї випливає. Вона передбачає досить низький рівень безпеки основних складових економічної безпеки банку та припускає пріоритетну орієнтацію банку на захист з боку держави в особі правоохоронних і судових органів. Це дозволяє різко обмежити функції власної служби безпеки, зберігши в її інструментарії лише мінімально необхідну номенклатуру методів профілактики й відбиття потенційних загроз.

Переваги:

- мінімальні витрати на її практичну реалізацію;
- відсутність загроз застосування до банку відповідних санкцій з боку держави в силу його повної законопокірності як господарюючого суб'єкта по розглянутому напрямку діяльності.

Недоліки:

- повна залежність безпеки банку від ефективності діяльності правоохоронних органів держави;
- орієнтація на методи протидії вже реалізованим загрозам, які є менш ефективними в порівнянні із профілактичними та тими, що присікаються.

Рекомендації із застосування: для невеликих банків, що працюють або на найменш конкурентних ринках, або під безпосереднім патронажем органів державного керування.

3. Стратегія внутрішнього зростання.

Дана стратегія є логічним наслідком раніше обраної банком стратегії реструктуризації, відновлення та економії, що застосовується, коли керівництву банку, в якого показники основних складових економічної безпеки банку погіршуються, потрібно змінити

становище на краще. Вона припускає пріоритетну орієнтацію банку на захист операційної діяльності банку та її забезпечення, підтримуючи достатній рівень взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Переваги:

- можливість ефективного рішення виникаючих у банку проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективної діяльності банку;
- забезпечення пріоритету методів профілактичної протидії потенційним загрозам;
- можливість покращення своїх позицій на ринку банківських послуг.

Недоліки:

- тривалий час реалізації, через необхідність покращення багатьох показників діяльності банку;
- необхідність постійної підтримки достатнього рівня взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;

Рекомендації із застосування: для банків, що зазнали спаду своєї діяльності і потребують негайного вирішення свої проблем.

4. Стратегія адекватної відповіді.

Дана стратегія є логічним наслідком раніше обраної банком стратегії обмеженого росту й наступальної конкурентної стратегії, що неї випливає. Вона передбачає досить високий рівень економічної безпеки і припускає можливість використання службою безпеки всього комплексу легітимних методів профілактики й відбиття потенційних загроз. Як виняток допускається використання й не повністю легітимних методів, але лише відносно тих конкурентів або інших джерел загроз, які першими застосували подібні методи проти конкретного банку.

Варіант є компромісним між першою й другою стратегіями, зм'якшуючи їхні радикальні недоліки (однак, не дозволяючи в повному обсязі використати й переваги). У сучасних умовах застосовується більшістю кредитно-фінансових організацій.

Висновки. Для розв'язання наявних проблем, які перешкоджають ефективному розвитку банків, для забезпечення конкурентних переваг та належного рівня економічної безпеки банку необхідно вдосконалювати процес формування та реалізації стратегії управління економічною безпекою банку.

Обґрунтована і правильно розроблена стратегія управління економічною безпекою банку є однією з умов успішної реалізації його загальної стратегії розвитку.

Література:

1. Мойсеєнко І. П., Гандзюк Д. Д. Основи системного управління економічною безпекою банку. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки.* 2015. Вип. 11. С. 94-102.
2. Мойсеєнко І. П., Мартинюк О. А. Методика діагностики рівня економічної безпеки банку. *ПВНЗ «Буковинський університет». Збірник наукових праць «Економічні науки».* 2012. Випуск 8. С. 47-54.
3. Коновалов О. В. Зміст фінансового моніторингу у системі економічної безпеки вітчизняних банківських установ. *Право і суспільство.* 2011. № 6. С. 56-61.
4. Зубок М. І., Яременко С. М. Протидія шахрайству в системі економічної безпеки банку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2011. Вип. 2. С. 191-202.
5. Дудченко Н. В. Вдосконалення інструментарію оцінки стану системи економічної безпеки банківських установ. *Інвестиції: практика та досвід.* 2013. № 18. С. 75-80.
6. Коваль Я. С., Мігус І. П., Гаман П. І., Андрієнко М. В. Стан економічної безпеки банківських установ україни та вплив економічних реформ на формування антикризових заходів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2019. №2(29). С. 32-43.
7. Васильчак С. В., Климус М. З. Менеджмент банку в системі економічної безпеки. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2013. Вип. 23.15. С. 214-218.
8. Алямкін Р. Фактор довіри у системі становлення економічної безпеки банківського сектору економіки України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України.* 2014. № 6. С. 80-84.
9. Пономаренко А. І. Система економічної безпеки фірми. *Шлях України до економічної безпеки* : матер. наук.-практ. конф. Харків, 2006. 302 с.
10. Коваль Я. С. Механізм державного регулювання банківських установ України в

сучасних умовах. *Право та державне управління,* 2017. №4. Т.2. С. 74-82.

11. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2018. № 3 (51). С. 175-180.

12. Ходаківська В. П., Бєляєв. В. В. Ринок фінансових послуг: теорія і практика : навч. посібник. Київ, 2002. 616 с.

13. Денисенко М. П., Гришко А. М. Заходи покращання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава.* 2019. №12. С. 61-65.

14. Зачосова Н. В. Моделювання механізму управління забезпеченням фінансовоекономічної безпеки професійних учасників фінансового ринку з урахуванням державного впливу на цей процес. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2019. № 12(40). С. 101–105.

15. Герасименко О. М., Зачосова Н. В. Оцінка рівня зрілості управління ризиками в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне дослідження. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. С. 66-81.

16. Гудзинський О. Д., Судомир С. М. Ризики та економічна безпека соціальноекономічних систем. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки*). 2014. № 2 (26). С. 35–37.

17. Денисенко М. П., Шапошнікова О. М., Будякова О. Ю. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. №1(53). С. 46-50.

References:

1. Moiseienko, I.P. and Handziuk D.D. (2015), ―Fundamentals of Systematic Management of Bank Economic Security", *Zbirnyk naukovykh prats Bukovynskoho universytetu,* vol. 11, pp. 94-102.

2. Moiseienko, I.P. and Martyniuk, O.A. (2012), ―Methods of diagnostics of the level of economic security of the bank", PVNZ «Bukovynskyi universytet». *Zbirnyk naukovykh prats «Ekonomichni nauky»,* vol. 8, pp. 47-54.

3. Konovalov, O.V. (2011), ―Content of financial monitoring in the system of economic security of domestic banking institutions", *Pravo i suspilstvo,* vol. 6, pp. 56-61.

4. Zubok, M.I. and Yaremenko, S.M. (2011), ―Fraud in the Bank's economic security system", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia ekonomichna,* vol. 2, pp. 191-202.

5. Dudchenko, N.V. (2013), ―Improvement of the tools for assessing the state of economic security of banking institutions", *Investytsii: praktyka ta dosvid,* vol. 18, pp. 75-80.

6. Koval, Ya.S. Mihus, I.P. Haman, P.I. and Andriienko, M.V. (2019), ―The state of economic security of Ukrainian banking institutions and the impact of economic reforms on the formation of anti-crisis measures", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 2(29), pp. 32-43.

7. Vasylchak, S.V. and Klymus, M.Z. (2013), ―Bank management in the economic security system", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy,* vol. 23.15, pp. 214-218.

8. Aliamkin, R. (2014), ―A factor of confidence in the system of economic security of the banking sector of the Ukrainian economy", *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 6, pp. 80-84.

9. Ponomarenko, A.I. (2006), *"Firm's economic security system", Shliakh Ukrainy do ekonomichnoi bezpeky"* [Ukraine's path to economic security], materialy naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the scientific-practical conference], Kharkiv, 302 p.

10. Koval, Ya. (2017), ―The mechanism of state regulation of banking institutions of Ukraine in modern conditions", *Pravo ta derzhavne upravlinnia, vol*. 4, t. 2, pp. 74-82.

11. Kovalenko, V.V. (2018), ―Risks in the system of economic security of the enterprise and the means of their neutralization", *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»,* vol. 3(51), pp. 175-180.

12. Khodakivska, V.P. and Bieliaiev, V.V. (2002), *Rynok finansovykh posluh: teoriia i praktyka* [Financial Services Market: Theory and Practice], Kyiv, Ukraine, 616 p.

13. Denysenko, M.P. and Hryshko, A.M. (2019), ―Measures to improve the financial condition of enterprises in modern conditions of management", *Ekonomika ta derzhava,* vol. 12, pp. 61-65.

14. Zachosova, N.V. (2019), ―Modeling of the mechanism of managing the financial and economic security of professional financial market participants, taking into account the state influence on this process", Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika», vol. 12 (40), pp. 101-105.

15. Herasymenko, O.M. and Zachosova, N.V. (2019), ―Assessment of the maturity level of risk management in the process of ensuring the economic security of the enterprise: an analytical study", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia Ekonomichni nauky,* pp. 66-81.

16. Hudzynskyi, O.D. and Sudomyr, S.M. (2014), ―Risks and economic security of socio-economic systems", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky),* vol. 2(26), pp. 35-37.

17. Denysenko, M.P. Shaposhnikova, O.M. and Budiakova, O.Yu. (2019), ―The essence and role of investment business planning in modern conditions of management", *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»,* vol. 1(53), pp. 46-50.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 354
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-73-81

ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Кузьменко Г.О.
аспірантка, Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, 02000, Україна, тел.: (044)-490-95-00, e-mail: anna-kuzmenko96@ukr.net, ORCID: 0000-0003-0672-7633

FORMING AND USE OF HUMAN POTENTIAL IS IN THE PROCESS OF REFORMATION OF STATE ADMINISTRATION IN UKRAINE

Kuzmenko H.
postgraduate student, Interregional academy of management a personnel, Kyiv, st. Frometivska, 2, 02000, Ukraine, tel.: (044)-490-95-00, e-mail: anna-kuzmenko96@ukr.net, ORCID: 0000-0003-0672-7633

Анотація. *Рушійною силою розвитку продуктивних сил суспільства є людський потенціал, стале зростання ролі людини в усіх сферах життєдіяльності, а саме: у виробничій сфері, в освіті, у науковій та професійній галузях тощо. Людський потенціал в системі державного управління не лише визначає можливості держави бути забезпеченою творчими, кваліфікованими кадрами в майбутньому, але й впливає на можливості розширеного суспільного відтворення в його демографічних, економіко-соціальних та духовних аспектах. У сучасних умовах успішність розвитку суспільства визначається здатністю до генерації інновацій, зростанням ролі людини в відтворювальних процесах. Це висуває на перший план проблему формування людського потенціалу та виявлення пріоритетних напрямків його розвитку. Актуальним в теоретичному та практичному плані є поглиблення розуміння тих тенденцій, закономірностей і факторів, що визначають стан, рівень та перспективу якісної динаміки розвитку людського потенціалу в складних сучасних умовах, а також наукове обґрунтування шляхів та ефективних механізмів забезпечення його реалізації. Крім того, визначення людського потенціалу в системі державного управління, яке базується на науковій основі класичної теорії людського потенціалу, як системи суспільних відносин з використання в процесі виробництва та утворення нової вартості продуктивних спроможностей і здібностей людини шляхом включення професійної орієнтації в системі державного управління в Україні в якості чинника формування та використання людського потенціалу, сутність якого полягає в зарахуванні фаховості використання людиною особистісних якостей і набутих знань та здібностей до системи професійної орієнтації. Доведено, що відбувся перехід від трудової до публічної концепції відносин в системі державної служби України, що передбачає інший погляд щодо ототожнення робітників і службовців, яке було характерно для країн соціалістичної системи права, відповідно до доктрини якою кожна людина бере участь у житті суспільства незалежно від сфери застосування його праці.*

Ключові слова: *людський потенціал, людський капітал, людський розвиток, формування та використання людського потенціалу, система державного управління, механізми державного управління, державна служба, державні службовці, громадяни, влада, держава.*
Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 16

Annotation. *The driving force behind the development of society's productive forces is human potential, sustainable growth of the role of a person in all spheres of life, especially in production, education, science, and industry. Human potential in the system of public administration determines the ability of the state to be provided with creative, qualified personnel in the future and also affects the possibility of expanded social reproduction in its demographic, economic, social and spiritual aspects. In modern conditions, the success of the development of society is determined by the ability to generate innovation, the growth of the role of man in the reproductive processes. This brings to the fore the problem of the formation of human potential and identification of priority directions of its development. Pertinent in theoretical and practical terms is to deepen understanding of those trends, regularities, and factors that determine the state, level, and prospects of qualitative dynamics of human development in complex modern conditions, as well as scientific justification of the ways and effective mechanisms to ensure its implementation. In the dissertation, the author has proposed, firstly, to consider the concept of human development from the point of view of directly defining the essence of this economic category. Secondly, to research the concept of human development on the scientific basis of human potential, which characterizes the process of practical realization of labor potential. Besides, the mechanism of state regulation of investments in human potential, which unites the state and regional levels and includes financial and cost, structural and investment, socio-economic and organizational and management components, has been specified.*

Theoretical approaches to understanding the essence of professional development of managerial personnel, the purpose of which is to obtain and improve professional knowledge, acquisition and development of skills and abilities through the functioning of new teaching methods, technologies using modern information and communication resources, are certifying the need to improve the existing system of professional development of public administration in Ukraine. It has been proved that there has been a transition from the labor to the public concept of relations in the system of the civil service of Ukraine, which provides a different view on the identification of workers and employees, which was characteristic for the countries of the socialist system of law, according to the doctrine of which every person participates in the life of society regardless the sphere of application of his labor.

Key words: *human potential, human capital, development of society, formation and use of human potential, public administration system, mechanisms of public administration, public service, civil servants, citizens, government, state.*

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0, bibl.: 16

Постановка проблеми. Характер державного управління виражається через його управлінський вплив, спрямований на організацію спільної праці членів суспільства, соціальних колективів, організацій з метою забезпечення життєдіяльності держави та забезпечення добробуту її громадян із застосуванням для цього засобів виробництва, природних ресурсів, матеріальних та інших цінностей.

Реформування державної служби потребує чіткого політичного рішення, яке нині чітко артикульоване й визначає новий етап змін. Реформування системи державного управління (зокрема, реформа державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, системи надання адміністративних послуг), а також посилення боротьби з корупцією передбачено «Угодою про фінансування (Контракт для України з розбудови держави)», підписаною 13 травня 2014 р. Урядом України та Європейською Комісією [12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Глибокий аналіз державної політики у цілому та кадрових процесів і технологій зокрема міститься у роботах вітчизняних вчених, зокрема: В. Авер'янова, В. Борденюка, С. Вдовенка, З. Гладуна, Н. Гончарук, О. Дьоміна, О. Крупчана, А. Крусяна, О. Кучеренка, П. Любченка, Д. Стеченка, Т. Мотренко, В. Олуйка, С. Дубенко, Н. Липовської, Т. Пахомової, О. Оболенського, та інших науковців.

Поряд з великою кількістю наукових досліджень, присвячених теоретичним та прикладним аспектам необхіцдно значну увагу приділити і формуванню та використанню людського потенціалу в процесі реформування державного управління в Україні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження процесу формування та використання людського потенціалу в процесі реформування державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення ефективності державного управління у спосіб реформування державної служби є одним з напрямів стратегічних перетворень, визначених «Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [13], відповідно до якої результатом упровадження реформи державної служби має стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-врядування), спроможної виробляти й реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Соціально-правовий статус державного службовця вимагає не лише посилення відповідальності й ефективності виконання ним посадових обов'язків, а й постійного підвищенні рівня власної професійної кваліфікації. Наявна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні не повною мірою відповідає новим завданням і принципам роботи державного службовця в сучасних умовах. Вона має переважно інформаційний або академічний характер, їй бракує динамічності й практичної цілеспрямованості щодо здобуття посадовими особами органів державної влади певних навичок,

необхідних для виконання службових обов'язків. Якраз інструментом досягнення цих завдань є професійне навчання. Як зазначає Л. Прудиус, «місія професійного навчання державних службовців: підвищення рівня професіоналізму державних службовців з метою надання якісних послуг споживачам та задоволення їх потреб відповідно до вимог європейських стандартів якості, зростання конкурентоспроможності державної служби на ринку праці» [9].

Дуже важливим для компетентного виконання посадовими особами обов'язків, ефективного вирішення ними завдань та якісного надання послуг громадянам є чинник спеціальної професійної підготовки. Проте сьогодні значна кількість посадових осіб не має спеціальної освіти й підготовки, необхідної для професійної діяльності в органах влади та місцевого самоврядування. При цьому професіоналізм людей, зайнятих в органах державної влади та місцевого самоврядування, має передбачати не тільки галузеві знання, а насамперед знання й розуміння механізмів взаємодії держави, суспільства та окремих громадян, а також уміння ефективно використовувати ці знання на практиці. Саме тому в ситуації численних реформ, здійснюваних у країні, як ніколи відчувається брак правових, економічних, політологічних, управлінських, соціогуманітарних і психологічних знань, необхідних для забезпечення діяльності органів державної влади.

Одним з основних «напрямків адміністративної реформи в Україні є створення нової системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, готових до впровадження нововведень і до несення відповідальності за прийняті рішення» [1]. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» підготовка фахівців для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування позиціонується як післядипломна освіта

Це «спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки шляхом поглиблення, розширення і оновлення професійних знань, умінь і навичок або отримання нової кваліфікації на основі отриманого раніше

освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста / магістра і практичного досвіду».

Професійне навчання державних службовців здійснюється вищими навчальними закладами IV рівня акредитації, які ліцензовані та акредитовані за напрямом «Державне управління». Національна мережа закладів системи професійного навчання включає: Національну академію державного управління при Президентові України, і її 4 регіональні інститути у Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові. Детальний звіт про щорічну діяльність, зокрема за якісним і кількісним складом підготовлених фахівців і про форми підготовки подається у їхніх звітах [14]. Також в систему включені інші вищі навчальні заклади, ліцензовані та акредитовані для підготовки магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління» [8]. Разом з тим, як наголошують дослідники модернізації професійного навчання державних службовців, «підвищення ефективності державного управління має відбуватися шляхом організації безперервного професійного навчання державних службовців різних категорій» [9]. Крім того, створення системи їх мотивації, оновлення змісту та підвищення якості навчання. Є необхідність удосконалення системи управління навчанням та його ресурсного забезпечення. Як зазначає Л. Прудіус, досі відсутня належна інфраструктура навчання [9]. Найбільш популярною формою підготовки є заочна форма навчання. За державним замовленням – 64% від загальної кількості тих, хто навчається. Денна форма держзамовлення – 15%, відповідно денна на контрактній основі – 7,7%, а заочна на контрактній основі – 12,5% [15].

Потреби органів державної влади та органів місцевого самоврядування у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування вивчає Національне агентство України з питань державної служби. Проводиться робота з органами державної влади та органами місцевого самоврядування з моніторингу працевлаштування випускників. Тобто, комплексно вирішується питання забезпечення органів влади фахівцями, які мають відповідну професійну підготовку, здатні ефективно реалізовувати поставлені перед ними завдання.

НАДС України в межах повноважень координує організацію професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Нормативно-правова база з цього питання сьогодні нараховує більше 30 нормативно-правових документів, серед яких, зокрема, Наказ НАС України від 19 квітня 2017 року № 86 «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах за державним замовленням Національного агентства України з питань державної служби», Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2018 року № 82 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 і від 1 квітня 2013 р. № 255», Наказ НАДС України від 22 січня 2018 року № 10 «Про затвердження Порядку погодження НАДС України зарахування осіб на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», відрахування та переведення слухачів».

Серед повноважень НАДС України щодо організації професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реалізації державної кадрової політики такі [4; 3]:

- сприяння формуванню та реалізації державної політики у сфері професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють підготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- організація та координація підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також здійснення у межах повноважень, передбачених законом, контролю за якістю професійного навчання;
- забезпечення визначення потреб у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до вимог професійних стандартів;
- забезпечення формування державного замовлення щодо професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування для державних потреб та контроль його виконання відповідно до укладених із виконавцями державного замовлення державних контрактів;
- здійснення конкурсного відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на принципах добросовісної конкуренції, відкритості та прозорості;
- координація навчально-методичного забезпечення професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- погодження освітньо-професійних програм підготовки і спеціалізації у галузі знань «Публічне управління та

адміністрування» та професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- здійснення моніторингу працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням;

- організація із залученням освітніх закладів навчання державних службовців з метою удосконалення рівня володіння ними державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, а також іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до Закону України «Про державну службу»;

- вивчення та узагальнення потреб, пріоритетних напрямів підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, керівників державних підприємств, установ й організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, а також здійснення моніторингу використання міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва для професійного навчання зазначених категорій осіб;

- погодження призначення та звільнення директорів центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій.

У систему підготовки входять навчальні заклади, які виконують освітньо-професійні програми підготовки, перепідготовки та професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, програми спеціалізацій за напрямом «Державне управління», і органи, які здійснюють управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Як діє система підготовки кадрів покажемо на прикладі практики 2015 та 2017 років. У 2015 р. було визначено вищі навчальні заклади для підготовки за державним замовленням 285 магістрів за спеціальністю «Державне управління». З них 40 осіб - за денною формою навчання, 245 осіб - за заочною формою навчання. Магістрів за спеціальністю «Державна служба» 1015. З них 60 осіб - за денною формою навчання, 955 осіб - за заочною формою навчання. А також визначено 13 навчальних закладів для підвищення кваліфікації 19712 державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання та протидії корупції [15].

У 2015 році в магістратури ЗВО України на навчання за спеціальністю «Державна служба» зараховано 1015 чоловік. З них 768 або 75% - це державні службовці (264 людини або 34% займають керівні посади). Посадових осіб органів місцевого самоврядування - 247 осіб (73 особи або 30% займають керівні посади). Більшість вступників – це, більше 90%, направлені на навчання місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування [15].

По-перше, за категоріями посад найбільше зацікавлення у професійній підготовці проявляють державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування, які займають у 2015 році VI категорію посад. Така тенденція спостерігається рівномірно як за денною, так і заочною формами навчання.

По-друге, за віковою ознакою більшість зарахованих – це особи у віці до 35 років, що становить 65% (661 з 1015 осіб), причому на денну форму навчання такий відсоток значно вище - 80% (48 з 60 осіб), на заочну форму навчання майже 36% (342 з 955 чоловік). По-третє, за гендерною ознакою – найбільше із зарахованих – це 72% жінок (732 з 1015 осіб). Слід зазначити, що у звіті частка слухачів за

гендерною ознакою на денну та заочну форми навчання практично збігаються - 70 і 72%.

Моніторинг підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування показав, що протягом року в вищих навчальних закладах і закладах післядипломної освіти пройшли навчання 3205 осіб. У порівнянні з 2014 роком кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які пройшли підвищення кваліфікації в центрах підготовки та підвищення кваліфікації значно зменшилася, що обумовлено скороченням чисельності працівників державних органів виконавчої влади і зміною в структурі системи органів виконавчої влади [15].

Однією з надважливих особливостей професійної діяльності державних службовців є її спрямованість на підготовку, прийняття і реалізацію управлінських рішень. Відповідно, чим більше ступінь забезпеченості людським потенціалом системи державного управління, тим більша потенційна здатність держави до стабільності держави, забезпечення сталого розвитку суспільства і національної економіки до зростання. Людський потенціал є одним ключових чинників ефективності системи державного управління та відрізняється конкретними і якісними характеристиками.

Необхідна чисельність людського ресурсу в системі державного управління відрізняється певними якісними показниками (кваліфікаційної та професійної структуру) і є необхідним ресурсом, без якого неможливо не тільки розвиток держави, а й його нормальне функціонування.

Станом на 1 січня 2016 кількість державних службовців в Україні становила близько 250 тис. Плинність кадрів коливається межах 20-25% за рік. До 40% державних службовців отримують заробітну плату на рівні мінімальної.

Потреба в ефективному впливі держави на сучасні надскладні процеси і явища обумовлює значимість та інтерес з боку суспільства і його структур до результативності і ефективності державного управління. Все більш актуальними стосовно державного управління стають такі характеристики, як «продуктивність», «результативність», «якість», «ефективність» [7].

Тому, основним моментом в удосконаленні системи формування та використання людського потенціалу в системі державного управління в Україні є, на нашу думку, питання управління персоналом в системі державної служби.

Важливим у цьому плані залишається завдання проводити детальний аналіз складових оцінки кадрового потенціалу, що вимагається відповідно до завдань уряду (визначено концепціями реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (2014 р.) [16], реформування державного управління України (2016 р.) [10], реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (2017 р.) [11].

Виконувати факторний і порівняльний аналіз показників установ, організацій та їх підрозділів, здійснювати балансовий аналіз. Прогнозувати і моделювати варіанти перспективного стану кадрового потенціалу в зазначених аналітичних розрізах, сформувати динаміку оцінки кадрового потенціалу і зіставити якість і швидкість його підвищення з фінансовими витратами, ранжувати службовців за рівнем кадрового потенціалу.

Відбір кандидатів для кар'єрного просування може відбуватися виходячи з конкретних потреб у кваліфікації, досвіді, людських характеристиках, кадрового омолодження або привнесення необхідного професійного досвіду у відповідну структуру адміністративного управління, навчання за спеціальною, управлінською кваліфікацією, участь у програмах наставництва і адаптації, ротація (розширення досвіду), підвищення

або пониження в посаді (при відсутності перспективи підвищення кваліфікації).

У перспективі це дозволить змоделювати варіанти службових траєкторій, розрахувати відповідність перспективних посад поточним кадровому потенціалу службовця з визначенням необхідних напрямків розвитку, стимулювати підвищення ефективності роботи державного апарату.

Як показано нами [2] та іншими дослідниками людського потенціалу [6], механізми формування та використання людського потенціалу включають себе перш за все потреби, удосконалення їх структури та можливості їх перетворення у реальне споживання на базі певного рівня свободи вибору.

Насамперед, механізми формування та використання людського потенціалу проявляються у соціально-економічний природі та якісно-кількісній характеристиці споживання. Сфера потреб і споживання, як і трудова діяльність, є важливою сферою становлення людського потенціалу.

Формування, виявлення та задоволення потреб – це ключові базові відтворювального процесу. По відношенню до людського потенціалу істотні два аспекти потреб, які можна визначити як «внутрішній» і «зовнішній». По-перше, потреби задають імпульс для виробництва і визначають напрями його розвитку, по-друге, рівень розвитку та можливості задоволення потреб обумовлюють якість відтворення людського потенціалу. Обидва ці процеси взаємозалежні.

Потреби, як елемент механізму формування розвитку людського потенціалу, тісно взаємопов’язані з можливостями людини їх задовольняти, які, значною мірою, залежать від її свободи вибору. Тому, вихідний і найважливіший елемент у механізмі формування та використання людського потенціалу – це забезпечення людей більш широким вільним вибором у всіх сферах життя й створення умов, у яких люди зможуть повністю розвити свій потенціал. У цьому контексті метою суспільного розвитку стає розширення можливостей вибору, можливостей вести продуктивне й творче життя в гармонії зі своїми потребами й інтересами. З цієї точки зору змінюється погляд на матеріальне багатство: дохід перетворюється в кошти, що розширюють людський вибір у таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, економічна й суспільна діяльність, можливість вільної реалізації творчого потенціалу. Люди не мають потреби в нескінченно високому достатку, він лише розширює можливості людського вибору, але цей вплив знижується зі збільшенням доходу відповідно до принципу зменшення його корисності. Людина повинна брати участь в усіх процесах, які формують сферу її життєдіяльності. Стійкий людський розвиток вимагає соціально орієнтованого зростання, але також вимагає того, щоб люди мали політичну, економічну, соціальну свободи, рівні можливості, свободу пересування, реалізації творчих здібностей, гарантії прав людини. Механізми формування та використання людського потенціалу мають також екологічну складову. Окремі питання людського розвитку та економічного зростання нерозривно пов'язані з необхідністю збереження природного середовища й забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності людини, як це показано окремими дослідниками в опублікованих результатах дослідження [5]. І постійне зростання виробництва при ігноруванні екологічних аспектів веде до поглиблення глобальних проблем.

Література:

1. Адміністративна реформа в Україні: соціологічний вимір ставлення слухачів і працівників Національної академії у 2012 році : навчальні матеріали для самостійної підготовки / Крушельницька Т. П., Ралдугін Є. О. та ін. Київ, 2013. 60 с.

2. Гребоножко Є. П. Профессиональная подготовка кадров в системе государственного управления в Укратне как механизм формирования человеческого потенциала. *Виртус.* 2018. Вип. 22. Частина 2. С. 120-125.

3. Про вищу освіту : Закон України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 20, ст.134). URL: http: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2984-1.

4. Про державну службу : Закон України (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43). URL: http: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12.

5. Замараєв А. В. Людський потенціал в контексті суспільного розвитку та проблеми техногенно-екологічної безпеки. *Проблеми техногенно- екологічної безпеки: освіта, наука, практика :* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 24 листопада 2016 р. Харків : НУЦЗ, 2016. С. 40-42.

6. Замараєв А. В. Людський потенціал в системі державного управління в Україні: першочергові завдання і способи вирішення : теорія та практика державного управління. *Вісник Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.* 2016. № 3 (54). С. 44-49.

7. Неліпа Д. В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Менеджер.* 2014. № 1. С. 137-142.

8. Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова КМУ від 07 липня 2010 року № 564. URL: http:zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF

9. Прудиус Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні: теоретико-організаційний аспект : дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2010. 321 с.

10. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL: http: zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80.

11. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. №974-р. URL: http:zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80.

12. Підтримка громадянського суспільства в Україні : Угода про фінансування від 13.09.2014. URL: http: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_014.

13. Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. №5/2015. URL: http:zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015. 171.

14. Щорічний звіт президента Національної академії про діяльність навчального закладу у 2015 році. URL: http:academy.gov.ua/pages/dop/131/files/91fe3478-5af9-417a-9564- c5aaa974f040.pdf.

15. Щорічний звіт про виконання державного замовлення. Звіт про виконання державного замовлення у 2015 році. URL: http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/zvit_dz_2015.doc.

16. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: http: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80.

References:

1. Krushelnytska, T.P. Ralduhin, Ye.O. and other (2012), *Administratyvna reforma v Ukraini: sotsiolohichnyi vymir stavlennia slukhachiv i pratsivnykiv Natsionalnoi akademii u 2012 rotsi* [Administrative reform in Ukraine: a sociological dimension of attitude of students and employees of the National Academy in 2012], Kyiv, 60 p.

2. Hrebonozhko, Ye.P. (2018), ―Professional training in public administration in Ukraine as a mechanism for the formation of human potential", *Vyrtus,* vol. 22, part 2, pp. 120-125.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine ―About higher education", available at : http: zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2984-1.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine ―About the civil service", available at : http: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12.

5. Zamaraiev, A.V. (2016), ―Human potential in the context of social development and the problem of technogenic and environmental safety", *Problemy tekhnohenno- ekolohichnoi bezpeky: osvita, nauka, praktyka* [Problems of technogenic and ecological safety: education, science, practice], materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], Kharkiv, Ukraine, pp. 40-42.

6. Zamaraiev, A.V. (2016), ―Human potential in the system of public administration in Ukraine: primary tasks and ways of solving: theory and practice of public administration", *Visnyk Kharkivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy,* vol. 3 (54), pp. 44-49.

7. Nelipa, D.V. (2014), ―Legal regulation of professional training of civil servants and officials of local self-government", *Menedzher,* vol. 1, pp. 137-142.

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), ―On approval of the Regulation on the system of training and advanced training of civil servants and officials of local self-government", available at : http:zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF.

9. Prudyus, L.V. (2010), ―Quality Management of Professional Training of Civil Servants in Ukraine: Theoretical and Organizational Aspect", abstract of PhD dissertation, government, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine, 321 p.

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), ―Some issues of reforming the Ukrainian government", available at : http: zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80.

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), ―On approval of the Concept of reforming the system of vocational training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils", available at : http:zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80.

12. Supporting Civil Society in Ukraine: Financing Agreement, available at : http: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_014.

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine ―About Ukraine 2020 Sustainable Development Strategy", available at : http:zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015. 171.

14. Annual Report of the President of the National Academy on the Activities of the School in 2015, available at : http: academy.gov.ua/pages/dop/131/files/91fe3478-5af9-417a-9564- c5aaa974f040.pdf.

15. Annual report on state order fulfillment. Report on the implementation of government procurement in 2015, available at : http://nads.gov.ua/sites/default/files/imce/zvit_dz_2015.doc.

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), ―On approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of government in Ukraine", available at : http:zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2019 р.

Розділ 6. Менеджмент та маркетинг

УДК 334.02
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-82-93

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Брич В.Я.[1], Перит І.О.[2]
[1] д.е.н., професор кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, директор Навчально-наукового інституту інноваційних освітніх технологій, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль вул. Львівська 11А, 46000, Україна, тел.: (067)-74-35-080, e-mail.: v.brych@tneu.edu.ua ORCID: 0000-0002-4277-5213
[2] аспірант, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль вул. Львівська 11А, 46000, Україна, тел.: (096)-42-39-727, e-mail.: iperyt.mriya@i.ua, ORCID: 0000-0002-6925-6755

BASICS OF BUSINESS MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

Brych V.[1], Peryt I.[2]
[1] doctor of science (economics), professor, professor of international tourism and hospitality department, director of the educational and scientific institute of innovative educational technologies, Ternopil national economic university, Ternopil, st. Lvivska, 11A, 46000, Ukraine, tel.: (067)-74-35-080, e-mail.: v.brych@tneu.edu.ua ORCID: 0000-0002-4277-5213
2 postgraduate, Ternopil national economic university, Ternopil, st. Lvivska, 11A, 46000, Ukraine, tel.: (096)-42-39-727, e-mail.: iperyt.mriya@i.ua, ORCID: 0000-0002-6925-6755

Анотація. *Сучасний бізнес в основному використовує застарілі методи командно-адміністративного управління бізнесом, а в окремих випадках має місце комбінована модель управління (поєднання кількох методів). Що стосується надомного бізнесу та новостворених підприємців – відсутнє чітке розуміння управлінської діяльності або ж управління носить характер хаотичних спроб «щось налаштувати». Відтак, аналізуючи теоретичні та практичні напрацювання науковців економічної галузі можна сказати, що сьогодні немає чіткого розуміння того, який метод управління є найбільш ефективним для управління бізнесом малих суб'єктів господарювання. В умовах сучасної економіки ключовим фактором ефективного управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання є побудова якісно гнучких та мобільних бізнес-процесів як щодо внутрішньої взаємодії суб'єктів та об'єктів управління так і стосовно співпраці із зовнішнім ринком. Відтак, важливо правильно розуміти сутність принципів та методів управління бізнесом. Метою дослідження є обгрунтування теоретико-методологічних засад управління підприємницькою діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки. Досліджено сутність та побудовано піраміду груп ключових принципів управління сучасним бізнесом відповідно до умов сучасної економіки та залежно від їх впливу на розвиток бізнесу: група ефективного розвитку, група сталого розвитку та група латентного розвитку. Обгрунтовано сутність адміністративних, економічних, соціальних та психологічних методів управління бізнесом. Наведено виявлені позитивні та негативні риси застосування цих методів управління для бізнесу. Запропоновано виділити окрему категорію методів інноваційного розвитку, до якої варто віднести зарубіжний досвід гнучкого управління бізнесом Agile, Scrum, Kanban, XP та концепцію Lean-управління. Зроблено висновок, що методи гнучкого управління бізнесом є ефективними як при управлінні підприємствами, так і підприємницькою діяльністю фізичної особи підприємця з найманими працівниками, одноосібного підприємця, самозайнятої особи, а також надомного бізнесу домогосподарств. Рекомендовано суб'єктам господарювання обирати один основний метод управління бізнесом, але із допустимим поєднанням управління окремими напрямками діяльності за допомогою іншого суміжного методу, підходу, концепції.*

Ключові слова: *підприємницька діяльність, управління підприємницькою діяльністю, бізнес, управління бізнесом, приватний підприємець, суб'єкт господарювання, метод управління.*
Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл: 14

Annotation. *Modern business mainly uses outdated methods of command-administrative business management, and in some cases there is a combined management model (a combination of several methods). As for home-based businesses and start-ups, lack of a clear understanding of management activities or management is the nature of*

chaotic attempts to "set something up". Therefore, analyzing the theoretical and practical developments of scholars in the field of economics, we can say that today there is no clear understanding of which management method is the most effective for managing the business of small businesses. In today's economy, the key to effective business management of business entities is the construction of high-quality flexible and mobile business processes, both in terms of internal interaction between entities and management entities, as well as in cooperation with the external market. Therefore, it is important to properly understand the essence of business management principles and methods. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of managing the entrepreneurial activity of domestic economic entities in the modern economy. The essence and the pyramid of groups of key principles of modern business management are investigated in accordance with the conditions of the modern economy and depending on their influence on business development: effective development group, sustainable development group and latent development group. The essence of administrative, economic, social and psychological methods of business management is substantiated. The identified positive and negative features of the application of these management methods for business. It is proposed to distinguish a separate category of innovative development methods, which should include foreign experience of agile business management Agile, Scrum, Kanban, XP and the concept of Lean management. It is concluded that the methods of flexible business management are effective both in managing enterprises and entrepreneurial activity of an individual entrepreneur with employees, sole proprietor, self-employed person, as well as home-based household business. It is advisable for business entities to choose one basic method of business management, but with the permissible combination of managing individual areas of activity by using another related method, approach, concept.

Key words: *entrepreneurship, business management, business, private entrepreneur, business entity, management method.*

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 2, bibl.: 14

Постановка проблеми. В умовах євроінтеграції визначальним чинником прибутковості приватного бізнесу є вибір методології управління. Неефективне управління або використання застарілих стандартизованих концептів та підходів до управління підприємницькою діяльністю призводить до зниження прибутковості, а часто і до краху бізнесу або боргової ями.

Під впливом сучасної економіки для того, щоб втримати бізнес «на плаву», сучасний підприємець повинен активно моніторити ринкові зміни і конкурентне середовище та оперативно реагувати на усі тренди ринку. До того ж, досвід зарубіжних і вітчизняних суб`єктів господарювання та наукові напрацювання пропонують великий теоретичний та практичний багаж знань в галузі управління бізнесом. Однак сьогодні приватні підприємці у більшості випадків зорієнтовані на традиційні застарілі догми ведення діяльності, які грунтуються на принципах адміністративного управління, що часто створює негативні тенденції на ринку. Саме тому вкрай важливо визначити сутність принципів та методів ефективного управління підприємницькою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження принципів управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання зробили такі автори як Д. Шевченко, І. Косякова, О. Равнєва, В. Харченко. Методологічні основи управління бізнесом досліджували Ю. Боровий, О. Виризуб, О. Левченко, С. Бордзань, Г. Харченко. Однак праці цих авторів акцентують увагу на дослідженні традиційних адміністративних, економічних та соціально психологічних методів управління.

Важливу увагу варто приділити працям Д. Андерсона, Д. Гріна та Е. Стеллмана, які дослідили та обгрунтували методи гнучкого управління бізнесом. Тому актуальною сьогодні залишається потреба у подальших наукових дослідженнях теоретичних та практичних аспектів управління бізнесом в умовах сучасної економіки.

Формування цілей статті. Метою статті є обгрунтування теоретико-методологічних засад управління підприємницькою діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах сучасної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суб'єкти господарювання у процесі здійснення підприємницької діяльності повинні дотримуватися конкретних принципів управління. Під принципами ефективного управління

фінансовою діяльністю розуміють інтеграцію із загальною системою управління підприємством; комплексний характер формування управлінських рішень; високий динамізм управління; багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства [1].

Основи управління підприємницькою діяльністю вперше найбільш було виділено у 1916 Анрі Фойолем, який у рамках теорії менеджменту сформулював 14 принципів управління бізнесом: розподіл праці, централізація, ієрархія, невіддільність влади і відповідальності, дисципліна, принцип єдиного керівництва, єдиноначальність, підпорядкування особистих інтересів загальним, справедлива для всіх винагорода, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух, - останні з яких є актуальними і в умовах сучасної економіки.

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А. Файоль вважав, що застосування цих принципів на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління [2].

З плином часу змінювалися вимоги економіки, конкуренція, потреби споживачів, внаслідок чого принципи управління бізнесом постійно коригувалися, адже бізнес повинен бути гнучким та мобільним.

Варто звернути увагу на принципи управління, які виділяє В. Харченко, ключовими з яких є гнучкість як здатність системи передбачати, протистояти та пристосовуватися до змін середовища, комплексність як поєднання усіх управлінських рішень у єдину систему, оптимальність, ефективність, результативність, раціональність, динамізм та здійснення постійного контролю за процесом впровадження у дію управлінських рішень на усіх рівнях управління, за усіма функціональними службами з урахуванням необхідності адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі [3].

Автор Д. Шевченко велике місце серед загальних та специфічних принципів управління надає плануванню [4]. Так, планування є обов'язковою, але не ключовою складовою здійснення підприємницької діяльності. З метою підвищення ефективності та організації управлінських процесів планування має мати рамки необхідного переліку основних стратегічних показників з мінімальним документообігом. Така стратегія зменшить часо- та трудовитрати на паперову роботу з масивами даних, які є плановими та можуть змінюватися із впливом на бізнес факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Одним із основних принципів управління І. Косякова виділяє науковість [5]. Не можемо повністю погодитися з даним твердженням, оскільки науковість у бізнесі не є ключовим фактором у прийнятті управлінських рішень. Науковість є супутнім, тобто додатковим джерелом економічних знань, яким мають керуватися підприємці та менеджери у прийнятті рішень та побудові бізнес-процесів.

О. Раєвнєва виділяє принципи загальної теорії систем управління та принципи розвитку соціально-економічної системи управління [6]. Варто зазначити, що подана автором класифікація визначає принципи управління з точки зору загальної теоретичної системи управління бізнесом та не звертає уваги на практичну сторону ведення бізнесу та економіки в цілому.

На основі проведеного дослідження та відповідно до умов сучасної економіки вважаємо за доцільне виділити найбільш актуальними наступні принципи управління підприємницькою діяльністю:

Гнучкість – здатність бізнесу оперативно реагувати на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ і адаптувати бізнес-процеси до змін, якісно перерозподіляти активи або змінювати курс з метою підвищення дохідності та конкурентоспроможності.

Маневреність – здатність бізнесу перерозподіляти залучені фінансові ресурси з метою забезпечення стабільного розвитку бізнес-процесів та фінансової стійкості.

Інноваційність – використання у діяльності суб'єкта господарювання нових або нестандартних управлінських підходів, технологій та інтелектуальних ресурсів з метою підвищення якості бізнес-процесів та кінцевого продукту.

Комплексність – можливість бізнесу сукупно аналізувати та адаптувати бізнес-процеси відповідно до умов ринку.

Гуманізм праці – здатність бізнесу організувати позитивне мотивоване корпоративне середовище, використання кадрового потенціалу бізнесу як прогресивного інтелектуального ресурсу та засобу інноваційного забезпечення.

Орієнтація на результат – будь-які ланки бізнесу повинні переслідувати єдину вищу стратегічну мету, зміст якої полягає у створенні конкретної цінності з метою задоволення потреб споживача.

Превелентність – управління повинно базуватися на плануванні основних фінансових та економічних показників.

Варіативність – можливість бізнесу генерувати кілька варіантів розвитку бізнес-подій, аналізувати та обирати оптимальний шлях розвитку.

Інформаційні потоки – прийняття управлінських рішень повинно грунтуватися на структурованій та перевіреній інформації, яка надходитиме оперативно та з перевірених джерел.

Ініціативність – підтримка корпоративної бізнес-ініціативи, розвиток та використання схем мотивацій ефективних ідей команд та співробітників.

Мотивація – наявність фінансового, психологічного та ресурсного заохочення співробітників до ефективного виконання обов'язків з метою досягнення поставлених цілей бізнесу.

Автоматизація – повномасштабне використання передових іт-технологій у виробничих та інтелектуальних напрямках діяльності з метою переходу бізнесу від регресивного до прогресивного розвитку.

Системність – управління бізнесом розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, зміна одного з яких потенційно впливає на інші.

Оптимальність – якісне управління бізнесом грунтується на постійному удосконаленні бізнес-процесів, пошуку ефективних методів, концепцій та підходів управління як в цілому так і окремими напрямками діяльності залежно від їх специфіки.

Раціональність – вміння поєднувати фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інші ресурси з метою дотримання збалансованого та позитивного розвитку.

Посилений контроль – управління підприємницькою діяльністю повинно грунтуватися на повному контролі загального стану конкретного бізнес-процесу, напрямку діяльності чи розвитку бізнесу загалом, але із підтриманням балансу вільної ініціативи та варіативності.

Безперервність – бізнес має функціонувати в рамках ритмічного збалансованого темпу, проводити рефакторинг локальних простоїв процесів та швидко їх усувати.

На основі проведеного аналізу пропонуємо згрупувати принципи управління підприємницькою діяльністю залежно від їх впливу на розвиток бізнесу (рис. 1): група ефективного розвитку, група сталого розвитку, група латентного розвитку.

Важливе місце в управлінні підприємницькою діяльністю займає вибір методу управління бізнесом. Під методами управління розуміють «…систему способів здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей менеджменту підприємства» [7]. Традиційно методи управління поділяють на адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Під адміністративним управлінням розуміють спосіб здійснення управлінського впливу на персонал, що базується на владі, дисципліні та стягненнях [7].

До цієї категорії відносять, наприклад, наказ, розпорядження, вказівки і інструкції, дисциплінарну відповідальність, яка, в свою чергу, містить догану та звільнення, матеріальну та кримінальну відповідальність. Розрізняють п'ять основних способів адміністративного управління: організаційні дії, розпорядливі дії, матеріальну відповідальність і стягнення, дисциплінарну відповідальність і стягнення, адміністративну відповідальність (рис. 2).

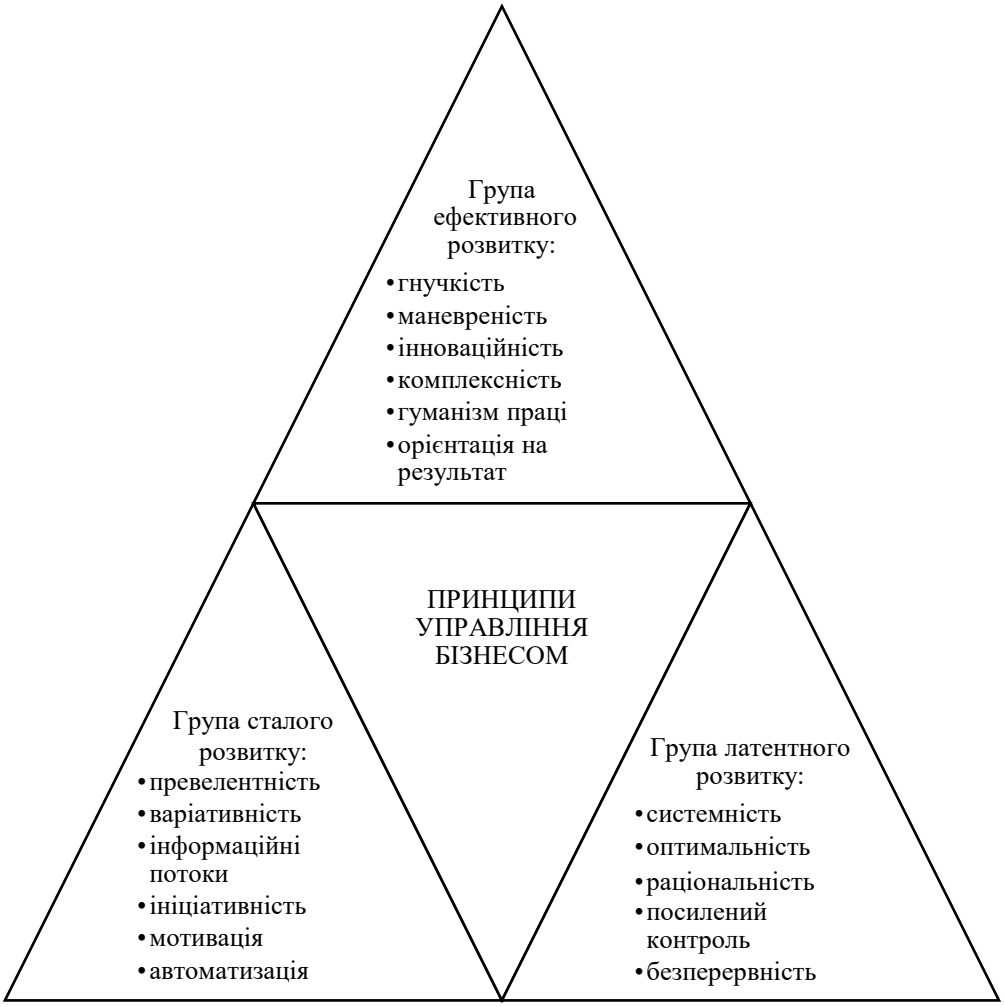


Рис. 1. Піраміда принципів управління бізнесом за групами розвитку

Джерело: розробка авторів

Адміністративні методи управління орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламент і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню [8]. Адміністративні методи управління використовуються на підприємствах всіх форм власності та напрямків діяльності, однак найпоширеніші ці методи у державних організаціях, де співробітники володіють державно-владними повноваженнями.

Під соціальними методами управління розуміють сукупність інструментів управління, які враховують особливості взаємодії людей у колективі, способи передачі інформації, морально-ціннісні орієнтири, культуру, традиції, під психологічними - неекономічні способи впливу на окремого працівника шляхом врахування його психологічних особливостей [9].

До соціальних методів управління бізнесом можна віднести моральне

стимулювання ініціативності та творчої активності працівників, соціальне планування, нормування та регулювання праці, управління поведінкою конкретного індивіда тощо. Такі методи передбачають використання неформальних факторів впливу, інтересів особистості чи групи людей.

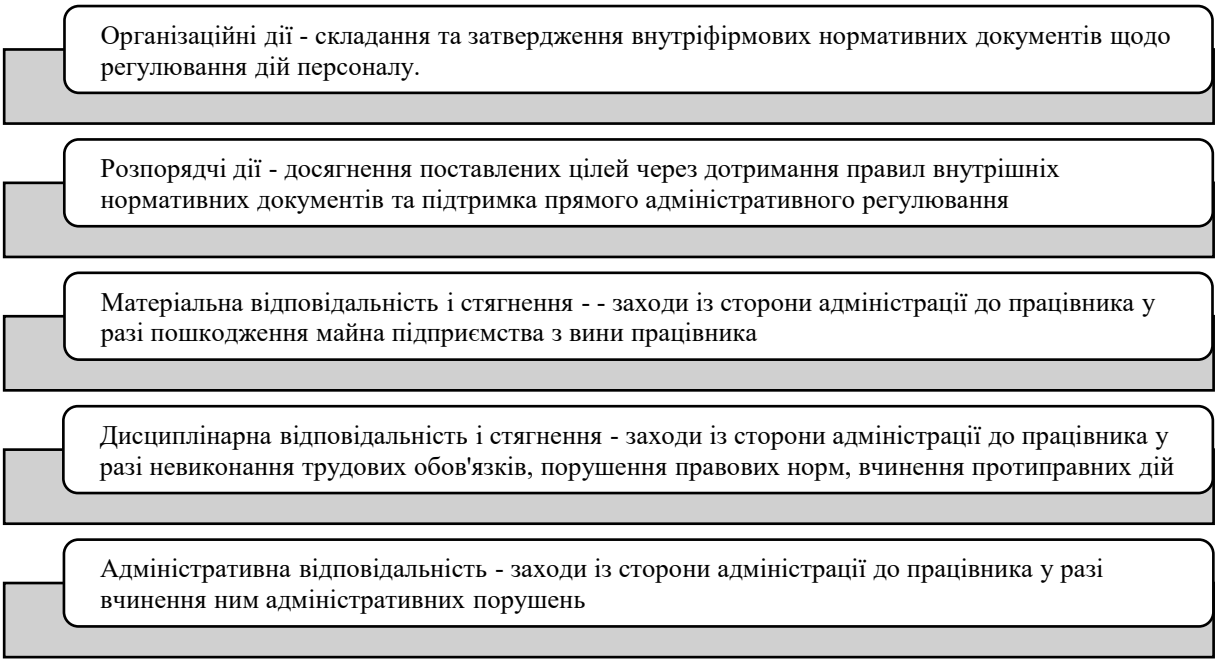


Рис. 2 Способи адміністративного управління бізнесом

Джерело: розробка авторів

Соціальні методи сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб працівників, підвищують ініціативність, формують сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

Психологічні методи управління - це методи регулювання відносин між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату [10]. За допомогою цих методів у колективах створюється доброзичливе творче середовище, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов’язків, досягнення високих результатів роботи та підвищенню ефективності функціонування підприємств. До таких методів належать гуманізація праці, комплектування трудових колективів, психологічне спонукання, професійний відбір та навчання, культура та стиль управління, етика бізнес-середовища тощо.

Економічні методи управління - *це* спосіб впливу на персонал через використання економічних законів і категорій [7]. З іншого боку економічні методи управління трактують як методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах чи будь-якій іншій діяльності через використання товарно-грошових відносин. Економічні методи управління є непрямими за сутністю. На відміну від адміністративних методів управління бізнесом економічні методи передбачають розробку узагальнених планово-економічних показників бізнесу та засобів їх досягнення. До їх складу відносять: планування, ціноутворення, фінансування, кредитування, бюджетування, аналіз тощо.

На основі проведеного аналізу особливостей управління бізнесом за адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами виявлено такі основні позитивні та негативні характеристики, які наведено у табл. 1.

Як бачимо з таблиці 1, адміністративний метод управління бізнесом характеризується диктаторським стилем управління, внаслідок чого у суб'єктів господарювання формується демотивоване корпоративне середовище, стримуються ініціативність та інновації. При такому стилі управління бізнес свідомо відстає у розвитку.

Таблиця 1

Позитивні та негативні риси традиційних методів управління

Адміністративний	Економічний	Соціально-психологічний
Позитивні риси		
- правила внутрішнього розпорядку та регламентована структура управління дозволяють побудувати чітке розуміння процесів та зон відповідальності кожного співробітника; - адміністрація бізнесу має змогу контролювати підлеглих нижчих ланок; - наявність зон відповідальності за порушення правил трудового розпорядку; - економія на фонді оплати праці; - наявність внутріфірмової розпорядчої документації тощо.	- складання та орієнтація на планові показники розвитку бізнесу; -наявність планових бюджетів; -непрямий вплив; -визначена методика ціноутворення; -залучення кредитних та інших фінансових ресурсів тощо.	- стимулюють ініціативність та творчий розвиток співробітників; - формують позитивне корпоративне середовище; - наявний чіткий механізм нормування та оплати праці; - гуманізація праці; - якісний підбір колективів та етичне бізнес-середовище; - відсутнє перевантаження бізнесу зайвими планами та засобами диктаторського впливу із сторони адміністрації тощо.
Негативні риси		
- чітко прописані правила внутрішнього розпорядку, яких повинні дотримуватися всі, навіть якщо вони суперечать цілям та логіці; - чітка ієрархічна структура управління, що як наслідок є стримуючим фактором для кар'єрного росту працівників та розвитку ініціативи; - переважаючий диктаторський стиль управління створює демотивоване внутрішнє середовище; - використання застарілих інструментів управління - зазвичай бізнес затримується у розвитку порівняно із колегами, які використовують гнучкі методи управління бізнесом; - бюрократія, боязнь покарання, низький рівень корпоративної культури та зневага до людських ресурсів негативно позначається на результатах плаці та показниках бізнесу загалом.	-не регламентують правила внутрішнього трудового розпорядку; -не впливають на корпоративну культуру; -перевантаженість плановими показниками та необхідність їх дотримання не завжди виправдовує цілі, а в окремих випадках демотивує; -використання лише економічних інструментів управління не приносить користі для бізнесу; -присутня бюрократія та перевантажений документообіг, як наслідок – зайві часо- та трудовитрати; -відсутні дієві механізми мотивації тощо.	- немає чітких правил внутрішнього розпорядку; - низький контроль за станом бізнесу із сторони адміністрації; - немає побудованих якісно дієвих на всіх рівнях управління бізнес-процесів; - ініціативність та вільна думка в окремих випадках може призвести до зловживань із сторони співробітників; - оскільки на організацію бізнес-процесів не робиться акцент, можуть виникати буферні зони тощо.

Джерело: розробка авторів

Економічний метод управління більш лояльний, однак надмірна перевантаженість бізнесу плановими показниками та необхідністю їх дотримання створює зайві часо- та трудовитрати, а часто, у випадку коли отримані результати не відповідають запланованим, формується негативне бізнес-середовище.

Соціально-психологічний метод управління акцентує увагу на інтелектуальних людських ресурсах, розвивається позитивне мотивоване середовище в середині бізнесу, тобто підсвідомо формуються непрямі стимули до формування та виконання економічних показників, інновацій та ініціативи. Фактично в бізнесі формується

прихований механізм управління людськими ресурсами на усіх рівнях та напрямках діяльності.

Усі методи менеджменту, маються на увазі традиційні, повинні функціонувати не окремо, а як цілісна система, що складається із взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Як зазначає А. Законнова, будь-який метод управління є результатом реалізації функцій управління і повинен формуватися у такій послідовності:

- оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;
- вибір методів управління і обгрунтування їх якісних і кількісних параметрів;
- забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що у кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи [7].

Автор досить конкретно та лаконічно показує становлення того чи іншого методу у конкретній організації, однак не враховує те, що апріорі неможливо ту чи іншу методику управління визначати як сукупність багатьох методів. На нашу думку, для ефективного управління бізнесом (в контексті застосування традиційних методів управління), суб'єкт господарювання повинен обирати один основний метод управління з можливим управлінням окремими напрямками діяльності за допомогою іншого суміжного методу, підходу, концепції.

Як показує практика, у вітчизняних суб'єктів господарювання управління здійснюється через комбінування адміністративного, економічного та соціально-психологічного методів. Однак домінуючою категорією все ж є метод адміністративного управління бізнесом, що негативно позначається на економічних показниках таких суб'єктів господарювання.

Окремо пропонуємо виділити категорію методів інноваційного розвитку. До таких методів варто віднести зокрема зарубіжний досвід гнучкого управління бізнесом Agile, Scrum, Kanban, XP та концепцію Lean-управління [11].

Позитивною характеристикою методів інноваційного розвитку є те, що вони акцентують увагу на соціально-психологічних, організаційних та економічних аспектах управління бізнесом, а також в їх рамках відбувається повний відхід від адміністративного управління. Зарубіжна практика управління бізнесом широко застосовує ці методи та доводить їх якісно позитивний ефект. Однак на теренах вітчизняного підприємницького простору Agile, Scrum, Kanban та XP набули локального поширення, зокрема у таких галузях як IT, франчайзинг, управління проектами та частково у виробничій сфері.

Методи гнучкого управління базуються на принципах та цінностях Agile-маніфесту, який фактично об'єднує між собою такі основні методології управління як Scrum, Kanban, XP та Lean. Але, якщо аналізувати історичну послідовність [11], то Agile виник пізніше ніж Scrum, однак деякі літературні напрацювання свідчать про те, що Scrum містить основи Agile. Імовірно це так, а з цього випливає, що Agile-цінності було інтегровано у Scrum дещо пізніше після його виникнення. Отже, напрямок історичного розвитку методів гнучкого управління потребує подальших наукових досліджень.

Аналізуючи методи Agile, Scrum, Kanban, XP та концепцію Lean можна із впевненістю сказати про їх часткову схожість. Порівняльна характеристика цінностей та принципів Agile, Scrum, Kanban, Lean наведена у табл. 2.

Як видно з таблиці 2, усі методи гнучкого управління акцентують увагу на формуванні позитивної корпоративної культури, розвитку самоорганізованих та інноваційних колективів, заохочують ініціативність, відкритість та тісну співпрацю членів бізнес-команд. Важливу роль відіграє комунікація персоналу, яка досягається через проведення зустрічей: у Scrum-scrum-мітинги, у Agile – щоденні мітинги, у Kanban – щоденні стендапи та постстендапи після завершення циклу, у

XP – щоденні міні-наради. Обговорюючи поточний стан справ, перспективи розвитку та обмінюючись цінностями у компанії формується почуття цінності у кожного співробітника. Відбувається формування мотиваційного середовища, а «мотиваційний ефект має починати функціонувати ще на етапі підбору кадрів, формування команд» [13, 8].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика Agile, Scrum, Kanban, Lean

	Agile	Scrum	Kanban	XP	Lean
Корпоративна повага	+	+	+	+	+
Зосередженість на робочому процесі	+	+	+	+	+
Відкритість командних гравців	+	+	+	+	+
Мотивація персоналу	+	+	+	+	+
Командна відповідальність за результати	+	+	+	+	+
Саморганізація команди щодо розподілу завдань	+	+	+-	+	+
Розстановка пріорітетів	+	+	+	+	+
Наявність спрінтів	+	+	-	-	+
Наявність беклогу	+	+	-	-	-
Планування	+	+	+	+	+
Дотримання планів	гнучке	гнучке	гнучке	гнучке	гнучке
Ретроспектива	+	+	через варіативне мислення	+-	+
Наочні випромінювачі інформації	дошка згоряння	scrum-дошка	kanban-дошка	kanban-дошка	+
Щоденні зустрічі	щоденні мітинги	scrum-мітинги	пост- та щоденні стендапи	щоденні міні-наради	+
Управління ризиками	+	+	через варіативне мислення	+	через варіативне мислення
Буферизація процесів (ББМ)	-	-	+	-	+
Ітераційність бізнес-процесів	+	+	-	+	+
Класи обслуговування	-	-	+	-	-
Заохочення інновацій/нестандартного мислення	+	+	+	+	+
Дотримання дедлайнів	+	+	емпіричне	+	+
Тактика «часового запасу»	по факту	по факту	+	по факту	+
Ритмічність	+	+	емпірична	шаблонна	асинхронна
Демонстрація продукту/цінності	потижнево, помісячно	рання, поетапна	асинхронна	поетапна	рання
Багатокомандний бізнес (більше 100 осіб)	+-	SAFe	+	+-	+
Однокомандний бізнес	+	LeSS	+	+	+
Одноосібний бізнес	+-	+-	+-	+-	+
Легкість переходу (з адміністативного)	+-	+-	+	+-	+

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 12]

Гнучкі методології управління наголошують на необхідності побудови якомога простіших, зрозумілих для всіх бізнес-процесів та мінімізації паперових

потоків лише до необхідної кількості. Наочні випромінювачі інформації вітаються кожним із методів. Наприклад, діаграма згоряння, kanban-дошки, діаграми Ганта, однак формат та принципи використання відрізняються. Також використовується планування бізнес-процесів, яке носить мінімально потрібний обсяг. Дотримання планів за даними методологіями гнучке - передбачаються відхилення, адже бізнес повинен проводити ретроспективу, швидко адапровуватися до змін середовида та коригувати дії.

Одним із ключових відмінностей між Agile, Scrum, Kanban та Lean є організація бізнес-процесів. Agile, Scrum, XP та Lean є ітеративними методологіями, згідно яких планування на виконання процесів грунтується на спрінтах та беклогах, за результатами ретроспективи яких проводиться оцінка триманих результатів та узгоджуються подальші дії. Kanban навпаки орієнтується на емпіричну циклічність бізнес-процесів: планування циклу, встановлення контрольних буферних точок (обмежень незавершених завдань), запуск бізнес-процесів, контроль стану, виявлення буфера, усунення буфера, повторення циклу. Тобто, використовуючи Agile, Scrum чи XP суб'єкт господарювання має можливість після завершення кожної ітерації провести постконтроль, виявити потенційні ризики та усунути їх, то Kanban зводить контроль до емпіричного виявлення проблемних точок.

Взаємодія бізнесу із зовнішнім середовищем, зокрема замовниками, грунтується на принципах простоти, «розумного» документообігу, відкритості та видимої результативності. Видима (або поетапна) результативність може досягатися по різному. Наприклад, Agile, Scrum, Lean, XP передбачають демонстрацію цінності замовнику якомога раніше, поетапно після виконання однієї або кількох ітерацій (спрінта) з метою отримання зворотнього зв'язку від замовника про результати роботи. Зазвичай ритмічність таких ранніх поставок може коливатися від одного місяця до кількох тижнів. Kanban навпаки не використовує ітерації, не фіксує часових рамок в поставках, проводить буферизацію процесів та поділ завдань на класи обслуговування. Статусність бізнес-процесів відкрита для замовника, а дедлайни поставки цінності визначаються в основному емпірично.

Agile та Scrum передбачають наявність ключових гравців бізнесу, зокрема scrum-майстра – наставника з впровадження методологій управління. Тому, якщо малий бізнес не володіє відповідними знаннями, варто залучати фахівця із сторони. Також досить часто виникають «простої» впровадженя нових медодів управління – ситуації коли наставником обирається некомпетентний фахівець, не виконуються усі принципи методу і метод використовуються не у всіх ділянках діяльності тощо. У Scrum такі процеси поіменовані як scrum-bat. Щоб цього уникнути на початкових етапах варто впроваджувати у бізнес цінності концепції Lean чи методу Kanban, а на їх основі запускати впровадження Scrum.

Висновки. У сучасному економічному середовищі управління підприємницькою діяльністю має базуватися на засадах гнучкості та реалізовуватися за допомогою актуальних для сучасної економіки концептів управління. При цьому в рамках одного суб'єкта господарювання можуть використовуватися різні управлінські інструменти. Отже, важливою складовою підприємницької діяльності повинні бути мобільні та раціонально побудовані управлінські бізнес-процеси, які повинні опиратися на принципи та методики ефективного планування, організації, мотивації, регулювання та контролю за станом бізнесу.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що сьогодні методи гнучкого управління бізнесом будуть ефективні як при управлінні підприємницькою діяльністю фізичної особи підприємця з найманими працівниками так і для одноосібного підприємця, в тому числі надомного

бізнесу домогосподарств. Однак, Kanban краще використовувати власне у сфері виробництва або масового обслуговування. А Scrum, як один із найорганізованіших управлінських інструментів, ефективно впроваджувати як у формі чистого витоку так і похідного фреймворку LeSS практично для усіх напрямків діяльності та розміру команд, навіть якщо це одноосібний надомний бізнес. Для домогосподарств (надомного бізнесу), який аналізуємо як окрему категорію управління, ефективним буде комбінування кількох методик управління, наприклад сукупність цінностей Lean, засоби візуалізації інформації Kanban, планування та організацію процесів створення цінностей Agile і Scrum.

Застосування на практиці наведених у статті засад управління підприємницькою діяльністю дозволить вітчизняному бізнесу досягти поставлених цілей. Комплексне використання запропонованих положень сприятиме підвищенню ефективності підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, дозволить досягти маневреності та швидкої адаптивності до змінних трендів сучасної економіки. А результатом гнучкого управління є перебудова корпоративного світогляду та налагодження ефективних бізнес-процесів – фактично бізнес рухається за вектором гіперпродуктивності, підвищуються його конкурентоспроможність та прибутковість.

Наукова цінність та новизна результатів проведеного дослідження полягає у спрямуванні результатів роботи на вирішення проблеми розроблення теоретико-методологічних засад ефективного управління підприємницькою діяльністю в Україні, що сприятиме підвищенню фінансових результатів бізнесу та, як наслідок, зростанню вітчизняної економіки.

Література:

1. Михайлов С. І. Менеджмент : навчальний посібник. Вінниця, 2006. 416 с.
2. Файоля А. Принципи адміністративного управління URL: http://uchebnik-online.com/132/1088.html.
3. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. URL: http://ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/28462/3/5.%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE1.pdf.
4. Шевченко Д. К. Принципы управления стратегической устойчивостью предприятия. *Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета.* 2011. №6. С. 86-96.
5. Косякова И. В. Современные тенденции в области принципов управления предприятием. *Вестник Самарского государственного университета.* 2013. №1 (102). С. 37-42.
6. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
7. Законова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. *Керівник. Інфо. 2014.* URL: http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html.
8. Виризуб О. І., Левченко О. М. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємсті. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/81588705.pdf.
9. Бордзань С. П. Удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством. 2016. URL: http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/_doc.pdf.
10. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в упрвлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2013. №53(1026). URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7637/1/vestnik_HPI_2013_53_Kharchenko_Osoblyvosti.pdf.
11. Грин Д., Стеллман Е. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. *Манн, Иванов и Фербер.* 2017. 826 с.
12. Андерон Д. Kanban. Альтернативный путь в Agile. *Манн, Иванов и Фербер.* 2017. 287 с.
13. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ, 2013. 384 с.
14. Перит І. О. Методи гнучкого управління підприємницькою діяльністю домогосподарств. *Development of modern technologies and scientific potential of the world* : materials of the International scientific-practical conf., London, July 29, 2019. Pp. 40-44.

References:

1. Mykhailov, S.I. (2006), *Menedzhment* [Management], Vinnitsa, Ukraine, 416 p.
2. Faiolia, A. (2018), Principles of administrative management, available at : http://uchebnik-online.com/132/1088.html.
3. Kharchenko, V. (2018), Principles of formation of the system of strategic management of

industrial enterprise development, available at : http://ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/28462/3/5.%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%.D1%82%D1%8F%20%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE1.pdf.

4. Shevchenko, D.K. (2011), ―Principles of strategic enterprise sustainability management", *Uchenie zapysky Komsomolskoho-na-Amure hosudarstvennoho tekhnycheskoho unyversyte*ta, vol. 6, pp. 86-96.

5. Kosiakova, Y.V. (2013), ―Current trends in the field of enterprise management principles", *Vestnyk Samarskoho hosudarstvennoho unyversyteta*, vol. 1 (102), pp. 37-42.

6. Raievnieva, O.V. (2006), *Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva* [Enterprise development management], Kharkiv, Ukraine, 496 p.

7. Zakonova, A. (2014), ―System connection of functions and methods of enterprise management", *Kerivnyk. Info. 2014,* available at : http://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html.

8. Vyryzub, O.I. and Levchenko, O.M. (2016), Use of methods of administrative management at the enterprise, available at : https://core.ac.uk/download/pdf/81588705.pdf.

9. Bordzan, S.P. (2016), Improvement of social-psychological methods of enterprise management, available at : http://eprints.zu.edu.ua/23239/1/_doc.pdf.

10. Kharchenko, H.A. and Borovyi, Yu.M. (2013), ―Features of social and psychological methods in the management of the enterprise", *Visnyk NTU «KhPI»,* vol. 53(1026), available at : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7637/1/vestnik_HPI_2013_53_Kharchenko_Osoblyvosti.pdf.

11. Hryn, D. and Stellman, E. (2017), ―Values, principles, methodologies", *Mann, Yvanov y Ferber,* 826 p.

12. Anderon, D. (2017), ―Kanban. An alternate path in Agile", *Mann, Yvanov y Ferber,* 287 p.

13. Brych, V.Ya. and Korman, M.M. (2013), *Psykholohiia upravlinnia* [Management psychology], Kyiv, Ukraine, 384 p.

14. Peryt, I.O. (2019), ―Methods of flexible management of household business activity", *Rozvytok suchasnykh tekhnolohii ta naukovoho potentsialu svitu* [Development of modern technologies and scientific potential of the world], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [International scientific-practical conf.], London, pp. 40-44.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 331.108.2
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-94-100

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Денисенко М.П.[1], Мельник Л.С.[2]

[1] д.е.н., професор кафедри бізнес-економіки та туризму, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна, тел.: (044) 256-21-56, e-mail.: profden3@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8767-9762

[2] викладач Коледжу мистецтв та дизайну Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, вул. Білоруська, 22, 04050, Україна, тел.: (067)-664-15-10, e-mail.: SLSna@uk.net, ORCID: 0000-0002-3832-0101

THE INTERNATIONAL EXPERIENCE OF MOTIVATION OF THE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF MODERN ECONOMY

Denisenko M.[1], Melnyk L.[2]

[1] doctor of science (economics), professor, professor of business economics and tourism department, Kyiv national university of technology and design, Kyiv, st. Nemyrovych-Danchenko, 2, 01011, Ukraine, tel.: (044) 256-21-56, e-mail.: profden3@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8767-9762

2 lecturer College of arts and design of Kyiv national university of technologies and design, Kyiv, st. Belorusskaya 22, 04050, Ukraine, tel.: (067)-664-15-10, e-mail.: SLSna@uk.net, ORCID: 0000-0002-3832-0101

Анотація. *У статті розглядаються питання міжнародних мотиваційних систем персоналу і можливості застосування цього досвіду для українських підприємств. Мотиваційні системи тісно пов'язані з управлінням персоналу. Нові економічні відношення, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки добір, навчання і розташування кадрів, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації. Загалом мотиваційні системи використання трудового потенціалу підприємства являє собою сукупність мотивів, які притаманні працівникам у результаті дії множини впливів, які і є своєю чергою елементами мотиваційного комплексу, який повинен забезпечити досягнення цілей підприємства. Найскладнішим моментом в сучасних умовах змішаної економіки для підприємства є втрата кваліфікованих кадрів. Утримання ключових співробітників стало вагомим завданням в управлінні підприємством. Однак керівники більшості українських підприємств основну свою увагу приділяють маркетингу, фінансам, управлінню виробництвом, а не вдосконаленню системи мотивації персоналу. Це обумовлено перш за все тим, що керівники помилково вважають, що нині проблем з мотивацією персоналу бути не повинно, так як співробітники розуміють, що на їх місце претендують тисячі звільнених, готових працювати за меншу заробітну плату. Функціонування мотиваційних систем залежить від позитивного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх щодо підприємства чинників. Але в будь-якому разі організація системи винагородження персоналу має спиратися на стиль управління, що передбачає створення гнучких структур, методів мотивації відповідно до розвитку технічних, економічних і соціальних процесів у суспільстві в цілому та на кожному підприємстві зокрема. Таким чином, сам факт збереження робочого місця співробітника розглядається як мотивація до більш якісної та ефективної роботи.*

Ключові слова: *мотивація персоналу, якість праці, оплата праці, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання.*

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл: 14

Annotation. *The article deals with the issues of international personnel motivation systems and the possibility of using this experience for Ukrainian enterprises. Motivational systems are closely related to the management of the staff. New economic relations generated by the transition period, also put forward new requirements for personnel. It is not only the selection, training and placement of personnel, but also the formation of a new consciousness, mentality, and, consequently, methods of motivation. In general, the motivational systems for employing the labor potential of the enterprise are a set of motives that are inherent to employees as a result of the influence of a set of influences, which are in turn elements of the motivational complex, which must ensure the achievement of the goals of the enterprise. The most difficult moment in today's conditions of a mixed economy for a company is the loss of skilled personnel. The maintenance of key employees has become an important task in managing the enterprise. However, the leaders of most Ukrainian enterprises focus on marketing, finance, production management rather than improving the staff motivation system. This is primarily due to the fact that managers mistakenly believe that there should be no problems with*

personnel motivation, as employees understand that thousands of those who are laid off are willing to work for less wages. The functioning of motivational systems depends on the positive impact of both internal and external factors on the enterprise. But in any case, the organization of the remuneration system should be based on the style of management, which involves the creation of flexible structures, methods of motivation in accordance with the development of technical, economic and social processes in society as a whole and in each enterprise in particular. Thus, the very fact of maintaining a workplace employee is seen as a motivation for better and more efficient work.

Key words: *motivation of the personnel, quality of work, compensation, material incentives, non-material incentives.*

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 14

Постановка проблеми. Порівняння основних характеристик мотивації праці зарубіжних країн та України свідчить про те, що в умовах навколишньої нестабільності і численних звільнень співробітників у всіх областях економіки нашої країни персонал виявився демотивований. Так, за даними Державної служби статистики України, чисельність безробітних в нашій країні на кінець 2018 р склала 1577,6 тис. осіб [11].

Мотивація персоналу сучасності вимагає змін як в системі матеріального, так і нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання співробітників є одним з найскладніших питань менеджменту персоналу. Грамотна побудова системи матеріального стимулювання персоналу підприємства вимагає від HR-фахівця хоча б мінімальних знань та навичок серед економіки і фінансів, менеджменту та навіть психології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику мотивації персоналу висвітлюють у своїх працях такі українських вчені як: К. Б. Козак [1], Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко [2], А. М. Колот, С. О. Цимбалюк [3], В. В. Співак [4], М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко [5] та багатьох інших. Вагомий внесок в теоретичну розробку мотивації персоналу внесли такі зарубіжні вчені економісти, філософи та соціологи, як: Ш. Річі, П. Мартін [6], П. Армстронг [7], А. Маслоу [8], Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман [9] та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є порівняння основних характеристик мотивації праці зарубіжних країн та України та використання наявного досвіду на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну. Котра в деяких випадках є більш дієвою, та раціональною в порівнянні з грошовою винагородою за виконану роботу [4].

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Широко вивчаються закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації, щодо підвищення продуктивності трудової діяльності в працях Ш. Річі, П. Мартін [6], П. Армстронг [7], А. Маслоу [8], Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман [9].

Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо

вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час [10].

Готовність і бажання людини виконувати свої обов'язки є одними з ключових чинників успішної діяльності підприємства. Від них багато в чому залежить те, наскільки повно і ефективно організація використовує свої ресурси і можливості, а це, в свою чергу, безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Це означає, що система мотивації праці багато в чому визначає місце фірми на ринку, а тому вкрай важливо розробити якомога більш ефективні способи мотивування персоналу до якісної праці.

Для підприємств різних країн характерні різні мотиваційні методи і системи, які обумовлені національно-культурними особливостями. Японську, американську, французьку, британську, німецьку і шведську моделі мотивації праці фахівці виділяють як моделі, що володіють найбільш характерними рисами (табл. 1) [2].

Таблиця 1

Особливості формування мотиваційних методів і систем різних країн

Головні особливості мотивації праці	Країна	Відмінні особливості мотивації праці
Професіоналізм, вік, стаж, результат	Японія	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	США	Поєднання відрядної та погодинної оплати праці, участь у прибутку, надбавки, премії, дотримання дисципліни та безпеки, система подвійних ставок
Кваліфікація, якість роботи, кількість раціональних пропозицій, рівень мобілізації	Франція	Оплати праці індивідуальна та бальна оцінка праці (професіоналізм, продуктивність, якість, дотримання правил техніки безпеки, етика), ініціативність, додаткові винагороди
Дохід	Великобританія	Участь у прибутках, ділова участь у капіталі, трудова ділова участь, чисто трудова участь
Якість	Німеччина	Стимулювання праці, соціальні гарантії
Солідарна заробітна плата	Швеція	Диференціація систем податків та пільг, сильна соціальна політика

Так, фахівці вважають, що японська модель має велику гнучкість. Японські підприємства віддають перевагу інтегрованим системам, які поєднують традиційну і нову системи формування заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці. Мотиваційна система заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і його трудового внеску. Система довічного найму персоналу на підприємстві та відданість працівників своєму підприємству дозволила Японії домогтися високої продуктивності і якості праці [3].

Американська модель, з точки зору вчених, спрямована на максимальне заохочення підприємництва та збагачення економічно активного населення країни.

Вона базується на психологічних і соціокультурних цінностях нації, таких як прагнення до особистого добробуту громадян та економічному розвитку країни в цілому. Тому американські підприємства активно використовують економічні методи мотивування своїх працівників, що поєднують як відрядну, так і погодинну системи оплати праці, і преміювання, як додаткова форма оплати праці (премії, компенсаційні виплати; спеціальні премії менеджерам, що не залежать від якості їх роботи).

Система оплати праці в США сформована таким чином, щоб фіксована заробітна плата могла збільшуватися постійно (для якісно працюючого персоналу) і практично ніколи не зменшується.

Оплата праці періодично переглядається (за підсумками регулярної оцінки роботи співробітників), що істотно підвищує гнучкість системи мотивації праці і спонукає працівників постійно підтримувати якість своєї роботи на високому рівні. Крім того, на деяких підприємствах з новою системою оплати праці матеріальне заохочення залежить не тільки від вироблення, але і від рівня професіоналізму персоналу і числа освоєних професій, що дуже позитивно позначається на мобільності працівників всередині підприємства, якість роботи, особистісному зростанні, задоволеності працею і відносинами в колективі [4].

Основа французької моделі - стратегічне планування. Вчені виявили дві основні тенденції в системі оплати праці: по-перше, індексується заробітна плата в залежності від рівня цін і, по-друге, індивідуалізується оплата праці, де враховується кваліфікація, якість роботи, раціоналізаторські пропозиції, мобільність працівника. На багатьох французьких підприємствах використовується бальна оцінка роботи персоналу за шістьма критеріями: професійних знань, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва і ініціативності. Такий підхід до мотиваційної системі дуже результативний, оскільки підвищує ефективність праці, а також забезпечує широку поінформованість працівників про стан справ на фірмі [2].

Особливістю системи мотивації праці в Великобританії є залежність заробітної плати працівників від прибутку організації. Система оплати праці складається з грошової та акціонерної частин, коли працівникові його трудова діяльність компенсується частково цінними паперами підприємства. Існує і плаваюча заробітна плата, яка цілком залежить від доходів фірми. Вчені виділяють наступні моделі британської мотиваційної системи: участь в доходах підприємства, частка участі в капіталі та пайова участь у трудовій діяльності.

Участь в доході підприємства, крім фіксованої заробітної плати, також передбачає регулярні виплати певної частки прибутку підприємства. При пайовій участі в капіталі персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облігації підприємства), і потім отримують частину прибутку (у вигляді дивідендів або відсотків), а також посібники та премії організації. Пайова участь у трудовій діяльності включає в себе виплати за наступними напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в доходах підприємства на основі трудової діяльності і частка від участі в доходах підприємства на основі вкладеного капіталу. Вищезгадана система сприятливо впливає як на організацію в цілому, так і на її працівників [3].

Німецька мотиваційна модель успішно поєднує в собі різні аспекти ринкового господарства країни. Іншими словами, центральною фігурою даної моделі є людина як особистість, що має високу громадянську позицію. Але оскільки не всі здатні працювати відповідно до вимог ринку, то держава передбачила ряд необхідних соціальних гарантій, що дозволяють захистити незабезпечені верстви населення. Таким чином, на думку західних дослідників, поєднання стимулів і соціальних гарантій є одним з найбільш

оптимальних варіантів мотивації праці, що забезпечує зростання рівня добробуту населення [5].

Для шведської моделі мотивації праці характерна сильна соціальна політика: держава прагне зменшити економічне розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств.

В Швеції склалася система оплати праці так званої «солідарної заробітної плати». До її найбільш важливим принципам можна віднести: по-перше, справедливий розподіл доходів, залежний від тяжкості і якості роботи, по-друге, скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою, по-третє, рівну винагороду за рівну працю на підприємствах однієї галузі, незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Так як шведські підприємства не мають права знижувати зарплату проти встановленого загального рівня, політика солідарної заробітної плати сприяє ліквідації низькорентабельних підприємств і, відповідно, зростання рентабельності виробництва [5].

Розглянуті вище моделі мотиваційних систем містять ряд ефективних ідей і інструментів мотивації персоналу. Очевидно, що кожна модель орієнтована на певні умови ринку своєї країни, з урахуванням національної специфіки та особливостей менталітету населення. Те, що добре працює в умовах однієї країни, може мати негативні наслідки стосовно іншої (наприклад, у зв'язку з різницею в рівні розвитку, менш досконалою соціальною системою і т.п.).

Однак важливість обміну досвідом між країнами не можна недооцінювати. Грамотне використання напрацювань зарубіжних фахівців в області мотивування праці може дозволити вітчизняним підприємствам значно підвищити свою рентабельність [4].

Україна володіє колосальним потенціалом розвитку і при цьому дуже специфічна в силу своїх культурних і історичних особливостей, а тому при розробці системи мотивації керівникам підприємств слід дуже відповідально підійти до вибору інструментів мотивування працівників. За результатами дослідження журналу Forbes, основним мотиватором для українських працівників є творча самореалізація, тому доцільно спрямовувати зусилля не тільки на матеріальне стимулювання праці, а й на створення умов для особистісного зростання і самореалізації співробітника, підвищення його зацікавленості в роботі та отриманні морального задоволення в процесі праці [13].

Таким чином, моделі мотивації розвинених країн не повинні механічно впроваджуватися в українську практику, а слід враховувати їх регіональну специфіку, як демографічна ситуація, організаційно-технічний рівень виробництва, галузева специфіка, кліматичні умови.

Згідно з опитуванням Work.ua, де взяли участь 500 респондентів з України, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання і тренінги віддали свої голоси 8,9% опитаних. Похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії - 5,8%. Штрафи і покарання змушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята - 4,1%. Найменше цінуються додаткові вихідні - так відповіли лише 2,7% опитаних (рис. 1) [13].

Адаптація досвіду зарубіжних колег і застосування власних знань і навичок допоможе українським підприємствам досягти значних успіхів в області мотивації своїх співробітників. Що стосується України, доцільно враховувати насамперед особливості нашої культури і специфіку населення. Для українського працівника дуже важливим елементом праці є можливість творчої реалізації, а тому необхідно створити на підприємстві умови для особистісного зростання і самореалізації співробітника [1].

Рис. 1. Результат опитування Work.ua

Аналіз зарубіжних моделей мотивації може істотно допомогти українським підприємцям розробити власну систему мотивування, однак при цьому дуже важливо не просто механічно впроваджувати закордонні інструменти мотивування в умови української економіки, а ретельно відбирати найбільш підходящі з них з урахуванням регіональної та галузевої специфіки, демографічної ситуації та інших важливих чинників. Тільки тоді можна очікувати позитивних результатів роботи вітчизняних підприємств.

Комплексна система мотивації та оцінки результатів праці персоналу підприємств має широкі можливості для покращення результативності роботи як окремого працівника, так і всього колективу підприємств в цілому[6].

Висновки. Отже, ефективність мотивації трудової діяльності персоналу підприємства повинна: виходити з особливостей зовнішньоекономічної кон'юнктури; погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і підприємства в цілому; прогнозувати ефективність процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

Література:

1. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості.* 2011. № 1 (7). С.69-74.
2. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие. Киев, 2015. 248 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2011. 397 с.
4. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. №6. Т. 2. С. 178-181.
5. Матіянова М. П., Гончаренко К. М. Мотивація персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7 (2). С.151-152.
6. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : научное пособие / пер. с англ. под ред проф. Е. А. Климова. Москва, 2015. 399 с
7. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами : учебное пособие. Москва, 2012. 848 с.
8. Маслоу А. Мотивация и личность : научное пособие / пер. с англ. под ред Татьяна Гутман, Н. Мухина. Москва, 2016. 400с.

9. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе : учебное пособие. Москва, 2014. 254 с.

10. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 6. С. 53–57.

11. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : http://www.ukrstat.gov.ua.

12. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/

13. Електронний журнал Forbes. URL : http://forbes.net.ua/magazine/forbes/.

14. Офіційний Сайт пошуку роботи. URL : https://www.work.ua/news/ukraine/490/.

References:

1. Kozak, K. B. (2011), ―Influence of motivation on efficiency of use and development of labor potential of personnel", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti,* vol. 1(7), pp. 69-74.

2. Dmytrenko H. A., Sharapatova E. A., Maksymenko, T. M. (2015), *Motyvatsyia y otsenka personala* [Staff motivation and evaluation], Kyiv, Ukraine, 248 p.

3. Kolot, A.M. (2011), *Motyvatsiia personal* [Staff motivation], Kyiv, Ukraine, 397 p.

4. Spivak, V.V. (2010), ―Motivation as a means of effective management of enterprise personnel", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky,* vol. 6, part 2, pp. 178-181.

5. Matiianova, M.P. and Honcharenko, K.M. (2011), ―Motivation of the personnel of the enterprise", *Biznes Inform,* vol.7(2), pp. 151-152.

6. Rychy, Sh. and Martyn, P. (2015), *Upravlenye motyvatsyei* [Management of motivation], Moscow, Russia, 399 p.

7. Armstronh, P. (2012), *Praktyka upravlenyia chelovecheskymy resursamy* [Human resources management practice], Moscow, Russia, 848 p.

8. Maslou, A. (2016), *Motyvatsyia y lychnost* [Motivation and personality], Moscow, Russia, 400 p.

9. Khertsberh, F. Mocner, B. and Snyderman, B. (2014), *Motyvatsyia k rabote* [Motivation to work], Moscow, Russia, 254 p.

10. Denysenko, M.P. and Tereshchuk, L.V. (2017), ―Management of personnel at the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid,* vol. 6, pp.53-57.

11. Official site of the State Statistics Service, available at : http://www.ukrstat.gov.ua.

12. Official site of the Ministry of Finance of Ukraine, available at : https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/.

13. Forbes Online Magazine, available at : http://forbes.net.ua/magazine/forbes/.

14. Official Job Search Website, available at : https://www.work.ua/news/ukraine/490/.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 005:631.15
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-101-109

МОДЕЛЬ «4 СЕЗОНИ» ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТАХ АГРОПРОМИСЛОВГО КОМПЛЕКСУ

Денчик О.Р.[1], Круль К.Я.[2]
[1] аспірантка, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03133, Україна, тел.: (067)-50-43-733, e-mail: oksanadenchyk@gmail.com, ORCID : 0000-0002-8386-8379
[2] аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03133, Україна, тел.: (067)-21-99-121, e-mail: krolkonrad61@gmail.com, ORCID : 0000-0003-1130-167X

"4 SEASONS" MODEL FOR RISK MANAGEMENT IN AGROINDUSTRIAL PROJECTS

Denchyk O.[1], Krol K.[2]
[1] postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03133, Ukraine, tel.: (067)-50-43-733, e-mail: oksanadenchyk@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8386-8379
[2] postgraduate student, "KROK" University, Kyiv,st. Tabirna, 30-32, 03133, Ukraine, tel.: (067)-21-99-121, e-mail: krolkonrad61@gmail.com, ORCID :0000-0003-1130-167X

Анотація. *Аграрні проекти є дуже важливими для людства, від їх успішності залежить майбутнє світу. За умови обмеженості ресурсів, змін клімату та збільшення чисельності населення науковці та фермери постійно працюють над збільшенням виробництва продукції рослинництва та тваринництва для задоволення потреб людства в продуктах харчування. Особлива увага приділяється якості та безпечності даної продукції для здоров'я людини. Всі виробничі процеси ретельно контролюються державними установами, сировина яка використовується при виробництві продукції тваринництва має мати всі сертифікати походження та безпечності для здоров'я тварин, а продукція яка виробляється тваринами має бути безпечною для людей. Такими ж принципами керуються і при виробництві продукції рослинництва - всі добрива та препарати для боротьби із шкідниками, мають бути сертифіковані, а продукція рослинництва, яка вирощена із застосуванням даних препаратів, має бути безпечною для використання в годівлі тварин та харчуванні людей. Невизначеність та ризикованість в агропромислових проектах є нормою ведення господарювання у всьому світі, особливо це відображається в проектах пов'язаних із рослинництвом. Втрати від ризиків можуть бути дуже значними, не лише в економічному сенсі, але й соціальному. Розробка інструментів, які зможуть допомогти менеджерам аграрних проектів управляти ризиками та зменшити втрати від них є недохідними. Виконано аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників області управління ризиками проектів агропромислового комплексу та виявлено, що дана область є недостатнього дослідженою, але дослідження проведенні науковцями можуть стати відмінним підґрунтям для розроблення нових моделей та методів. Розроблено модель управління ризиками проектів агропромислового комплексу «4 СЕЗОНИ», стане в нагоді проектним менеджерам, як наочний на зручний інструмент для управління ризиками сільськогосподарських проектів. Данна модель, яка на відміну від існуючих, ґрунтується на ідентифікації ризиків для кожного конкретного сезону року та розроблені для кожного із них заходу із запобігання та уникнення.*

Ключові слова: *проекти агропромислового комплексу, управління проектами, управління ризиками, моделі управління ризиками.*
Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 30

Annotation. *Agrarian projects are very important for humanity as the world's future depends on their success. Under the condition of limited resources, climate change and population growth farmers constantly work for increase of plant and animal products production in order to fulfill the need of humanity in food. Special attention is given to quality and safety of these products for human's health. All industrial processes are thoroughly controlled by state institutions, the raw material used for production of animal products shall have all the certificates of origin and safety for animals' health, and the animal-derived products shall be safe for human. The same principles are relevant for production of plant products – all the fertilizers and insecticides shall be certified, and the plant products grown using those agents shall be safe for animals feeding and human food. Uncertainty and riskiness in agro-industrial projects is usual for management all over the world; it is especially brightly reflected in plant production related projects. Losses derived from risks may be very significant in both economic and social meanings. Development of instruments which*

would help managers of agrarian projects to manage risks and reduce related losses, are not profitable. We have analyzed works of national and foreign scientists and researchers in the sphere of agro-industrial complex and found out that this sphere is underresearched, but the scientists' researches may become a perfect basis for the development of new models and methods. The elaborated "4 SEASONS" agro-industrial complex risk management model will be useful for project managers as illustrative and handy instrument for agricultural projects risk management. This model in contrast to the existing ones is based on risk identification for each certain season and development of prevention and avoidance measures for each of them.

Key words: *agroidustrial project,; project management, risk management, models of risk management.*
Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 30

Постановка проблеми. Виробники сільськогосподарської продукції по всьому світу пристосовується до змін кліматичних умов і це стосується не лише рослинництва, але й тваринництва. Важливість успіху аграрних проектів є зрозумілим кожної людині, так як саме аграрні проекти забезпечують людство продуктами харчування. На менеджера аграрних проектів покладена велика соціальна відповідальність не лише за збільшення валової продукції аграрних проектів, але й за якість, безпечність для здоров'я продукції, а також за екологічність самих процесів виробництва, наприклад, використання енергозберігаючих технологій та зменшення викиду шкідливих газів.

Застосування проектного підходу до агропромислових проектів значно полегшує ведення господарювання фермерам, допомагає досягти цілей проекту та підвищує шанс забезпечення «успішності» проекту.

Саме від майстерності менеджеру проекту, вміння лавірувати між інтересами стейкхолдерів, які часто є протилежними, залежить успіх проекту. Але визначення «успіх» для кожного конкретного випадку, як і для кожного стейкхолдера – свої. Тим паче, що протягом проекту інтереси стейкхолдерів можуть змінюватися, і як наслідок, зміниться і бачення успіху [1].

Найкращих результатів досягають компанії, які взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами, вони створюють цінність для всіх сторін, а не тільки для акціонерів [2-4].

Найбільш вагомими аспектами для корпорацій, які виробляють (вирощують) продукти харчування, є економічні, соціальні питання та питання довкілля [5].

Невизначеність та ризикованість в агропромислових проектах є нормою ведення господарювання у всьому світі, особливо це відображається в проектах пов'язаних із рослинництвом.

Втрати від ризиків можуть бути дуже значними, не лише в економічному сенсі, але й соціальному. Тому розробка інструментів для управління ризиками аграрних проектів є нагальною необхідністю. Зважаючи, на те що крім ризиків, які характерні для всіх проектів аграрні проекти мають свої специфічні ризики є потреба в розробці моделей управління ризиків саме для аграрних проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїх працях науковці більше приділяли уваги вивченню ризиків, що можуть виникати та мати вплив на сільськогосподарські підприємства, зокрема: Кобилянська О. М. [6] вивчала вплив виробничих ризиків на діяльність сільськогосподарських підприємств, Литвинчук І. Л. [7] вивчав управління економічними ризиками корпоративних підприємств аграрної сфери, Матвієнко Г. А. [8] досліджувала процеси управління страховими ризиками та розробила пропозицій щодо удосконалення управління ними при вирощуванні сільськогосподарських культур, Николюк О. М. [9] описала аспекти управління підприємницькими ризиками виробників хмелю.

Крім того, є дослідження, які більш детально б розглядають управління проектами сільськогосподарських підприємств та управління ризиками, які можуть виникати в процесі їх реалізації, до них можна віднести, зокрема Тимочко В. О. [10] обґрунтував доцільність запровадження інноваційних

технологій виробництва на основі кооперованого використання технічних засобів та означив етапи створення концептуальної моделі проекту кластерного об'єднання сільськогосподарських підприємств;

Флис І. М. [11] проаналізував сучасну соціальну, виробничу та економічну ситуацію на селі, обґрунтував необхідність наукового та методологічного супроводу процесу впровадження інноваційних програм й проектів в агропромисловому комплексі держави, а також розкрив головні вимоги до інноваційних проектів у програмах забезпечення сталого розвитку села та сільських територій;

Сидорчук О. В. [12] означив агрометеорологічні складові проектного середовища, що є некерованою причиною технологічного ризику на різних етапах проектів вирощування сільськогосподарських культур;

Тригуба А. М. [13] обґрунтував доцільність управління ризиком у інтегрованих програмах аграрного виробництва та означив причини ризику в цих програмах, а також надав в неявному вигляді залежності між складовими ризику в них.

Вченими [14, 15, 16] запропоновано декілька класифікацій ризиків, що пов’язані із веденням господарювання агропромисловій галузі.

Основними факторами ризикованості аграрного бізнесу є: стратегічні ризики, сезонність виробництва; залежність від погодних та кліматичних умов; тривалий період обігу капіталу; складність зміни асортименту продукції та технологій; жорстка обмеженість технологічного процесу в часових рамках; залежність від біологічних чинників; висока капіталоємність [17].

Досліджуючи проблеми ризику, зарубіжні та вітчизняні вчені зробили значний внесок у розвиток методології ризик-менеджменту. Особливу увагу слід приділити аналізу й оцінці міжнародного нормативного забезпечення щодо процесу управління ризиками. Ці питання розглядаються в працях Бушуєва С. Д. [18], Кошкіна К. В. [19], Рача В. А. [20], Гогунського В. Д. [21], Чернова С. К. [22], Дружиніна Є. А. [23], Рача Д. В. [24], Kendrick T. [25], Raz T. A. [26], Smith P.G. [27] та ін.

Виходячи з аналізу літературних джерел, можна стверджувати, що управління ризиками аграрних проектів є недостатнього дослідженим, але дослідження проведенні науковцями можуть стати відмінним підґрунтям для розроблення нових моделей та методів.

Формування цілей статті. Метою даної статті є розробка моделі ідентифікації ризиків агропромислових проектів та моделі управління ризиками агропромислового комплексу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яка невизначеність аграрних проектів є значною частиною життя фермерів.

Так, наприклад, коли фермери садять культури або виділяють ресурси для тваринництва, вони роблять це не знаючи напевно, а ні які ціни вони отримають за свою продукцію пізніше, а ні врожайність, а ні собівартість вирощеної продукції [28].

Зміна цін знаходяться поза контролем будь-якого фермера. Вартість сільськогосподарської продукції залежить від пропозиції товару, попиту на продукцію та вартості виробництва.

Собівартість виробництва одиниці продукції залежить від кількості понесених витрат та одержаного рівня врожаю. Ця взаємодія робить даний показник дуже змінним. Хоча виробничі витрати мають тенденцію бути менш мінливими, ніж ціни на готову продукцію, а в поєднанні з виходом продукції (врожайністю / продуктивністю), зміни собівартості продукції стають серйозним джерелом ризику [29].

Сезонність виробництва в агропромисловому комплексі тісно пов'язана із погодними умовами.

На врожайність сільськогосподарських культур прямо впливають несприятливі погодні умови, а також і на витрати виробництва, об'єми реалізації продукції, розмір прибутку і рентабельність. Такі

явища, як запорошені бурі, град, недостатній сніжний покрив на полях, повені, інші стихійні явища, здатні завдати колосального збитку рослинництву, садівництву та іншим галузям.

Інша особливість – біологічна природа використовуваних в сільському господарстві виробничих ресурсів та одержуваної продукції. Терміни та послідовність виконання технологічних операцій приречені цією природою, а їх порушення неминуче підсилює ризик втрати продукції та доходу. Сівба, що запізниться або дуже рання, тривале збирання врожаю, погані умови зберігання продукції, хвороби тварин та шкідники рослин, – все це тісно пов'язано із прямим ризиком втрати продукції, підвищенням витрат, зниженням прибутку.

Першим і дуже відповідальним етапом управління ризиками в проектах є ідентифікація ризиків. Від того на скільки якісно це буде зроблено залежить майбутнє проекту.

В нагоді проектним менеджерам, які задіяні в сільському господарстві, стане модель ідентифікації ризиків агропромислових проектів «4 СЕЗОНИ», яка наведена на рис на рис. 1.

Рис. 1. Модель ідентифікації ризиків агропромислових проектів «4 СЕЗОНИ»

Джерело: авторська розробка

Спершу пропонується ідентифікувати всі можливі ризики в кожному конкретному агропромисловому проекті та записати їх згідно сезону (весна, літо, осінь, зима), використовуючи дані за попередні роки. Також можна скористатися такими методами ідентифікації ризиків, як [28, 30]: «чек-ліст» метод, метод 6W1H, метод мозкового штурму, дерево аналізу, інтерв'ю експертів, огляд (рев'ю), метод Делфі. Звичайно, кожний агропромисловий проект, як і будь-який інший є унікальним, а отже й ризики для кожного проекту будуть свої.

Звичайно, кожний агропромислий проект, як і будь-який інший є унікальним, а отже і ризики для кожного проекту будуть свої.

Наступним етапом управління ризиками проектів є проведення аналізу та оцінки ризиків. Процес оцінки та визначення ймовірності і розміру впливу ризикових подій, а також взаємозв'язків між

ризиками. Всі ризики мають бути обраховані та оцінені, а також зафіксовані в документації.

На основі отриманих даних проводимо підготовку плану контрзаходів проти ризиків та записуємо в модель управління ризиками проектів агропромислового комплексу «4 СЕЗОНИ» (рис. 2), напроти кожного ризику контрзаходи по боротьбі з ним.

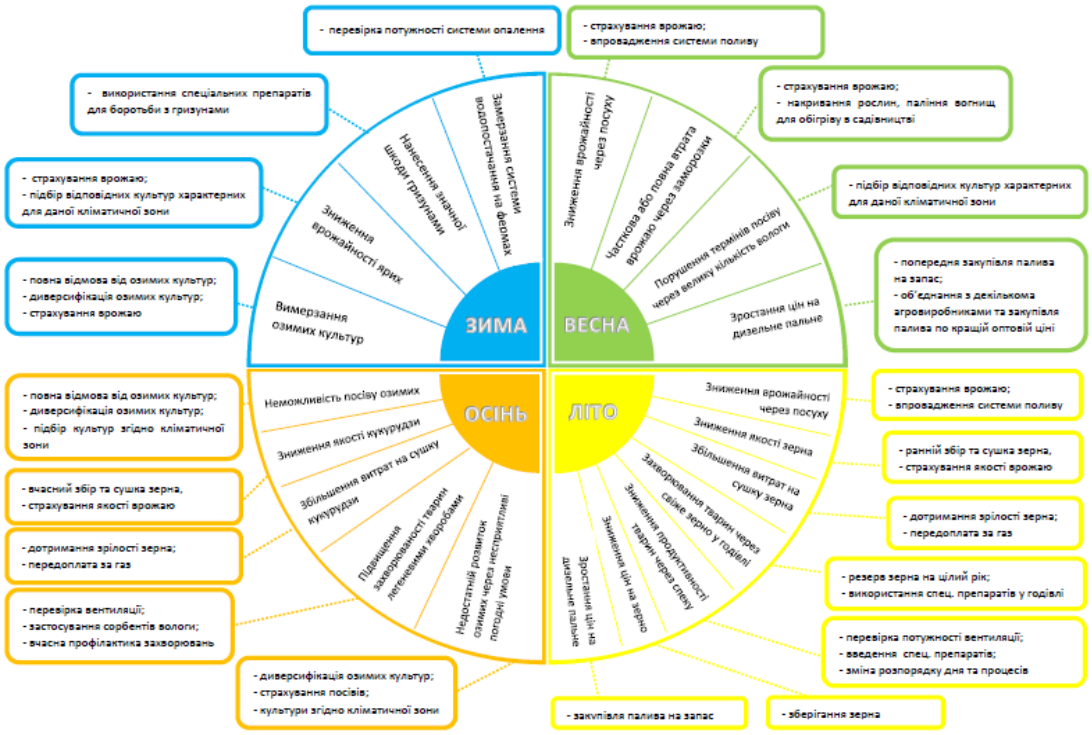


Рис. 2. Модель управління ризиками проектів агропромислового комплексу «4 СЕЗОНИ»

Джерело: авторська розробка

Процес розробки плану протидій ризикам, включає уникнення, зменшення, дистрибуцію та передачу з метою максимізації можливостей та зменшення загроз.

Контрзаходи для ризиків в зимовий період року для проектів АПК

1. Для ризику вимерзання озимих культур можуть бути такими: повна відмова від озимих культур; диверсифікація озимих культур; страхування врожаю.

2. Для ризику зниження врожайності ярих, через недостатню кількість опадів зимою можуть бути такими: страхування врожаю; підбір відповідних культур характерних для даної кліматичної зони.

3. Для ризику нанесення значної шкоди гризунами може бути використання спеціальних препаратів для боротьби з гризунами.

4. Для ризику замерзання системи водопостачання на фермах може бути перевірка потужності системи опалення.

Контрзаходи для ризиків проектів АПК в весняний період року.

1. Для ризику зниження врожайності через посуху можуть бути: страхування врожаю; впровадження системи поливу.

2. Для ризику часткової або повної втрата врожаю через заморозки можуть бути: страхування врожаю; накривання рослин, паління вогнищ для обігріву в садівництві.

3. Для ризику порушення термінів посіву через велику кількість вологи може бути підбір відповідних культур характерних для даної кліматичної зони.

4. Для ризику зростання цін на дизельне (солярне) паливо, через високий

попит агровиробників можуть бути: попередня закупівля палива на запас; об'єднання з декількома агровиробниками та закупівля палива по кращій оптовій ціні.

Контрзаходи для ризиків проектів АПК в літній період року.

1. Для ризику зниження врожайності через посуху можуть бути: страхування врожаю; впровадження системи поливу.
2. Для ризику зниження якості зерна (ураження мікотоксинами) можуть бути: ранній збір та сушка зерна; швидкий продаж за зниженою ціною; страхування якості врожаю.
3. Для ризику збільшення витрат на сушку зерна можуть бути: дотримання зрілості зерна; передоплата за газ.
4. Для ризику захворювання та падіжу тварин через використання в їх годівлі свіжого зерна можуть бути: резерв зерна на цілий рік; використання спеціальних препаратів у годівлі тварин.
5. Для ризику зниження продуктивності тварин через спеку можуть бути: перевірка потужності вентиляції; додаткове введення препаратів в воду для підтримки тварин; зміна розпорядку дня та процесів.
6. Для ризику зниження цін на зерно, через високу пропозицію на ринку під час збору врожаю можуть бути: зберігання зерна на елеваторах до кращої цінової пропозиції на зерно; продаємо і не несемо додаткові витрати на зберігання.
7. Для ризику зростання цін на дизельне (солярне) паливо через високий попит агровиробниками можуть бути: попередня закупівля палива на запас; об'єднання з декількома агровиробниками та закупівля палива по кращій оптовій ціні.

Контрзаходи для ризиків проектів АПК в осінній період

1. Для ризику неможливості посіву озимих через високу кількість вологи можуть бути: повна відмова від озимих культур; диверсифікація озимих культур; підбір відповідних культур характерних для даної кліматичної зони.
2. Для ризику зниження якості кукурудзи (ураження мікотоксинами) можуть бути: швидкий збір та сушка зерна; швидкий продаж за зниженою ціною; страхування якості врожаю.
3. Для ризику збільшення витрат на сушку зерна кукурудзи можуть бути: швидкий продаж за зниженою ціною; попередньо закупаємо газ.
4. Для ризику підвищення захворюваності тварин легеневими хворобами можуть бути: перевірка потужності вентиляції; застосування препаратів для адсорбції вологи приміщень; вчасна профілактика та лікування тварин.
5. Для ризику недостатнього розвитку озимих через несприятливі погодні умови можуть бути: диверсифікація озимих культур; страхування посівів; підбір відповідних культур характерних для даної кліматичної зони.

На виході маємо повністю заповнену модель управління ризиками проектів агропромислового комплексу «4 СЕЗОНИ», в якій відображаються не лише ризики, а й план контрзаходів проти цих ризиків.

Рекомендується для використання на фазі планування проекту та на фазі реалізації проектів, як для отриманню максимального зиску з можливостей проекту і розробки стратегій боротьби з можливими загрозами проекту та посилення слабких сторін проекту.

Висновки. Сільське господарство є пріоритетною галуззю в Україні, а успішність проектів агропромислового комплексу є критичними для економіки країни.

В рамках дослідження було виконано аналіз вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників області управління ризиками в проектах АПК та виявлено проблеми такого управління; розроблено в модель управління ризиками проектів агропромислового комплексу «4 СЕЗОНИ», стане в нагоді проектним менеджерам, як наочний на зручний інструмент для управління ризиками сільськогосподарських проектів. Данна модель, яка на відміну від існуючих, ґрунтується на ідентифікації ризиків для

кожного конкретного сезону року та розроблені для кожного із них заходу із запобігання та уникнення.

Подальші дослідження необхідно направити на аналіз та розробку методів управління ризиками залежно від сезону для проектів агропромислового комплексу, для полегшення роботи менеджерів проектів та збільшенню врожайності рослин та продуктивності тварин.

Література:

1. Круль К. Я. Особливості управління ризиками стейкхолдерів проектів агропромислового комплексу. *Управління проектами : стан та перспективи :* матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції, 11-14 вересня 2018 р., Миколаїв : НУК, 2017. С. 63- 64.

2. Hardly C., Phillips N. Strategies of Engagement : Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganosational Domain. Monreal : Organizational Science, 1998. - Vol. 9. P. 217-230.

3. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford: CA, Stanford University Press, 2002.

4. Грабарь В. В., Самаков М. М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты. *ARS ADMINISTRANDI: Искусство управления.* 2014. №2. С. 36-44.

5. Данченко О. Б., Круль К. Я., Денчик О. Р. Управління зацікавленими сторонами в проектах агропромислового комплексу. *Управління проектами у розвитку суспільства* : матеріали XV міжнародної конференції. Київ : КНУБА, 2018. С. 79-81.

6. Кобилянська О. М. Виробничі ризики сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Київ, 2011. 20 с.

7. Литвинчук І. Л. Управління економічними ризиками корпоративних підприємств аграрної сфери : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Житомир, 2010. 20 с.

8. Матвієнко Г. А. Управління страховими ризиками при вирощуванні культур в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04/ Житомир, 2009. 20 с.

9. Николюк О. М. Управління підприємницькими ризиками виробників хмелю : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Житомир, 2009. 20 с.

10. Тимочко В. О. Розробка концептуальної моделі проекту кластерного об'єднання сільськогосподарських підприємств / В. О. Тимочко, Ю. І. Ковальчик, Р. І.Падюка, О. І. Говда. *Вост.-Европ. журн. передовых технологий.* 2012. № 1/10. С. 60-62.

11. Флис І. М. Головні вимоги до інноваційних проектів у програмах розвитку сіл та їх територій. *Вост.-Европ. журн. передовых технологий.* 2010. № 1/3. С. 61-63.

12. Вплив агрометеорологічної складової на ризик проектів вирощування сільськогосподарських культур / О. В. Сидорчук, А. М. Тригуба, П. М. Луб, А. О. Шарибура, Л. Л. Сидорчук. *Вост.-Европ. журн. передовых технологий.* 2012. № 1/10. С. 49-51.

13. Формування виробничо-технологічного ризику в інтегрованих програмах аграрного виробництва / А. М. Тригуба, П. В. Шолудько, О. В. Маланчук, М. В. Рудинець. *Вост.-Европ. журн. передовых технологий.* 2013. № 1/10. С. 203-206.

14. Nguyen N., Wegener M., Russell I., Cameron D., Coventry D. and Cooper. Risk management strategies by Australian farmers: two casestudies, *AFBM Journal,* vol. 4, №1, pp. 23-30.

15. Kahan D. Managing risk in farming. Rome: FAO, 2008. 107 p.

16. Hurduzeu G., Huidumac C. and Hurduzeu R. The most important agriculture risk. *The risk culture. New Management for the New Economy :* material 7th International Management Conference, 7 - 8 November 2014, Bucharest, Romania, 2014. P. 413-418.

17. Денчик О. Р., Бедрій Д. І., Савченко С. О. Аналіз ризиків проектів у агропромисловому комплексі. *Вісник ЧДТУ. Серія: Технічні науки.* 2017. № 1. С. 100-109.

18. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Управление проектами: основы проф. знаний и система оценки компетентности проект-менеджеров : научное пособие. Изд. 2-е. Київ : ІРІДІУМ, 2010. 208 с.

19. Возный А. М., Кошкин К. В., Казарезов А. Я. Модели, методы и алгоритмическое обеспечение проектов и программ развития наукоемких производств : монография. Николаев : НУК, 2009. 194 с.

20. Рач В. А. Управление рисками проекта: общее и различия PMBOK 4 И PMBOK 5. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. №1(49). С. 5-16.

21. Гогунський В. Д., Чергнега Ю. С. Управління ризиками в проектах з охорони праці як метод усунення шкідливих і небезпечних умов праці. *Східно-Європейський журнал передових технологій.* 2013. №1/10(61). С. 83–85.

22. Чернов С. К. Ефективні організаційні структури в управлінні програмами розвитку наукомістких підприємств: автореф. дис... д-ра техн. наук : 05.13.22 / Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова. Миколаїв, 2007. 43 с.

23. Дружинин Е. А. Методологические основы риск-ориентированного подхода к управлению ресурсами проектов и программ развития техники: автореф. дис... д-ра техн. наук: 05.13.22 / Нац. аэрокосм. ун-т им. Н.Е. Жуковского "Харьк. авиац. ин-т". Харьков, 2006. 37 с.

24. Рач Д. В. Управління невизначеністю та ризиками в проекті: термінологічна основа. *Управління проектами та розвиток виробництва.* 2013. № 3(47). С. 146-164.

25. Raz T. A., Hillson D. Comparative Review of Risk Management Standards. *Risk Manag.* 2005. Vol. 7. №4. P. 53-66.

26. Kendrick T. Identifying and Managing. *Project Risk.* 2015.

27. Smith P. G., Merritt G. M. Proactive risk management : tutorial. 2002. 246 p.

28. Денчик О. Р. Особливості використання моделі «4 сезони» в управлінні ризиками в сільськогосподарських проектах. *Управління проектами : стан та перспективи* : матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції. 11-14 вересня 2018 р., Миколаїв : НУК, 2017. С. 37-39.

29. Денчик О. Р. Ідентифікація ризиків проектів в агропромисловому комплексі. *Управління проектами, програмами, портфелями*, 2016. С. 38-40.

30. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва.* 2014. № 1. С. 16-25.

References:

1. Krul, K.Ya. (2017), ―Features of stakeholder risk management of agro-industrial projects", *Upravlinnia proektamy : stan ta perspektyvy* [Project Management: Status and Perspectives], XIV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [XIV International Scientific and Practical Conference], Mykolaiv, Ukraine, pp. 63-64.

2. Hardly, C. and Phillips, N. (1998), *Strategies of Engagement :* lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganosational Domain, vol. 9, pp. 217-230.

3. Post, J.E. Preston, L.E. and Sachs, S. (2002), Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organizational Wealth, 220 p.

4. Hrabar, V.V. and Samakov, M.M. (2014), ―Stakeholder analysis of the project: methodology, methodology, tools", *ARS ADMINISTRANDI: Yskusstvo upravlenyia,* vol. 2, pp. 36-44.

5. Danchenko, O.B. Krul, K.Ya. and Denchyk, O.R. (2018), ―Stakeholder management in agro-industrial projects", *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva* [Project Management in Community Development], XV mizhnarodnoi konferentsii [XV International Conference], Kyiv, Ukraine, pp. 79-81.

6. Kobylianska, O.M. (2011), ―Production risks of agricultural enterprises", PhD Thesis, Economy, Kyiv, Ukraine, p. 20.

7. Lytvynchuk, I.L. (2010), ―Management of economic risks of corporate agricultural enterprises", PhD Thesis, Economy, Kyiv, Ukraine, p. 20.

8. Matviienko, H.A. (2009), ―Management of insurance risks in the cultivation of crops in agricultural enterprises", PhD Thesis, Economy, Kyiv, Ukraine, p. 20.

9. Nykoliuk, O.M. (2009), ―Management of entrepreneurial risks by hop producers", PhD Thesis, Economy, Kyiv, Ukraine, p. 20.

10. Tymochko, V.O. Kovalchyk, Yu.I. Padiuka, R.I. and Hovda, O.I. (2012), ―Development of conceptual model of the project of cluster association of agricultural enterprises", *Vost.-Evrop. zhurn. peredovikh tekhnolohyi,* vol. 1/10, pp. 60-62.

11. Flys, I.M. (2010), ―Main requirements for innovative projects in rural development programs and their territories", *Vost.-Evrop. zhurn. peredovikh tekhnolohyi,* vol. 1/3, pp. 61-63.

12. Sydorchuk, O.V. Tryhuba, A.M. Lub, P.M. Sharybura, A.O. and Sydorchuk, L.L. (2012), ―Impact of agrometeorological component on risk of crop cultivation projects", *Vost.-Evrop. zhurn. peredovikh tekhnolohyi*, vol. 1/10, pp.49-51.

13. Tryhuba, A.M. Sholudko, P.V. Malanchuk, O.V. and Rudynets , M.V. (2013), ―Formation of production and technological risk in integrated programs of agricultural production", *Vost.-Evrop. zhurn. peredovikh tekhnolohyi*, vol. 1/10, pp. 203-206.

14. Nguyen, N. Wegener, M. Russell, I. Cameron, D. Coventry, D. and Cooper.(2012), ―Risk management strategies by Australian farmers: two casestudies", *AFBM Journal,* vol. 4, №1. pp. 23-30.

15. Kahan, D. (2008), *Managing risk in farming,* Rome: FAO, p. 107.

16. Hurduzeu, G. Huidumac, C. and Hurduzeu, R. (2014), ―The most important agriculture risk", *The risk culture. New Management for the New Economy :* material 7th International Management Conference, Bucharest, Romania, pp. 413-418.

17. Denchyk, O.R. Bedrii, D.I. and Savchenko, S.O. (2017), ―Risk analysis of projects in the agro-industrial complex", *Visnyk ChDTU. Seriia: Tekhnichni nauky,* vol. 1, pp. 100-109.

18. Bushuev, S.D. and Bushueva, N.S. (2010), *Upravlenye proektamy: osnovы prof. znanyi y systema otsenky kompetentnosty proekt. menedzherov* [Project management: the basics of prof. knowledge and competence assessment system project-managers], 2nd ed, IRIDIUM, Kyiv, Ukraine, 208 p.

19. Voznii, A.M. Koshkyn, K.V. and Kazarezov, A.Ya. (2009), *Modely, metodi y alhorytmycheskoe obespechenye proektov y prohramm razvytyia naukoemkykh proyzvodstv* [Models, methods and algorithmic support of projects and programs of development of high technology industries], NUK, Nikolaev, Ukraine, 194 p.

20. Rach, V.A. (2014), ―Project Risk Management: General and Differences PMBOK 4 and PMBOK 5", Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva, vol. 1(49), pp. 5-16.

21. Hohunskyi, V.D. and Cherhneha, Yu.S. (2013), ―Risk management in occupational safety projects as a method of eliminating hazardous and hazardous working conditions", *Skhidno-Yevropeiskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii,* vol. 1/10(61). С. 83–85.

22. Chernov, S.K. (2007), ―Effective organizational structures in the management of high-

tech enterprise development programs", Ph.D. Thesis, project and program management, Nat. University of Shipbuilding. Admiral Makarov. Mykolaiv, Ukraine, 43 p.

23. Druzhynyn, E.A. (2006), "Methodological bases of risk-oriented approach to resource management of engineering projects and programs", Ph.D. Thesis, project and program management, Nat. aerospace. them. N.E. Zhukovsky "Kharkov aviation inst.", Kharkov, Ukraine, 37 p.

24. Rach, D.V. (2013), "Project uncertainty and risk management: terminology", *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, vol. 3(47), pp. 146-164.

25. Raz, T.A. and Hillson, D. (2005), "Comparative Review of Risk Management Standards". *Risk Manag,* vol. 7/4, pp. 53-66.

26. Kendrick, T. (2015), "Identifying and Managing", *Project Risk.*

27. Smith, P.G. and Merritt, G.M. (2002) *Proactive risk management*. 246 p.

28. Denchyk, O.R. (2017), "Features of the use of the "4 seasons" model in risk management in agricultural projects", *Upravlinnia proektamy : stan ta perspektyvy* [Project Management: Status and Perspectives], materialy KhIV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [materials of the XIV International Scientific and Practical Conference], Mykolaiv, Ukraine, pp. 37-39.

29. Denchyk, O.R. (2016), "Risk identification of projects in agro-industrial complex", *Upravlinnia proektamy, prohramamy, portfeliamy,* pp.38-40.

30. Danchenko, O.B. (2014), "Overview of current project risk management methodologies", *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva,* vol. 1, pp.16-25.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 338.46:377
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-110-116

КОМУНІКАЦІЙНА ПІДТРИМКА У ФОРМУВАННІ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Коломицева О.В.[1], Чепурда Л.М.[2], Васильченко Л.С.[3]
[1] д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та маркетингу, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, бульв. Шевченка, 460, 18000, Україна, тел.: (0472)-51-15-81, e-mail: e.v.kolomytseva@gmail.com, ORCID : *0000-0002-6769-0590*
[2] д.е.н., професор, декан факультету харчових технологій та сфери обслуговування, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, бульв. Шевченка, 460, 18000, Україна, тел. (0472)-71-00-82, e-mail: uptur07@ukr.net, ORCID : 0000-0002-8941-9427
[3]к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси бульв. Шевченка, 460, 18000, Україна, тел. (0472)-51-15-81, e-mail: vasilchenko_l_s@ukr.net , ORCID : 0000-0001-6262-6680

COMMUNICATION SUPPORT IN THE FORMATION OF REGIONAL MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES

Kolomytseva O.[1], Chepurda L.[2], Vasilchenko L.[3]
[1] doctor of science (economics), professor, head of department of economic cybernetics and marketing, Cherkasy state technological university, Cherkasy, b. B. Shevchenko, 460, 18000, Ukraine, tel.: (0472)-51-15-81, e-mail: e.v.kolomytseva@gmail.com, ORCID : 0000-0002-6769-0590
[2] doctor of science (economics), professor, dean of the faculty of food technology and services, Cherkasy state technological university, Cherkasy, b. B. Shevchenko, 460, 18000, Ukraine, tel.: (0472)-71-00-82, e-mail: uptur07@ukr.net, ORCID : 0000-0002-8941-9427
[3] PhD (economics), associate professor, associate professor of economic cybernetics and marketing department, Cherkasy state technological university, Cherkasy,b. B. Shevchenko, 460, 18000, Ukraine, tel.: (0472)-51-15-81, e-mail: vasilchenko_l_s@ukr.net , ORCID : 0000-0001-6262-6680

Анотація. *В статті досліджено сучасний стан регіонального ринку освітніх послуг, розкрито необхідність застосування комунікаційної підтримки та маркетингових інструментів на ринку освітніх послуг з метою донесення інформації до цільової аудиторії та вдалого позиціонування закладів освіти регіону. Розглянуто засоби маркетингових комунікацій, які використовуються на регіональному ринку освітніх послуг для налагодження довготривалих взаємовідносин зі споживачами та іншими контактними аудиторіями. Відзначено, що в нинішніх умовах функціонування поряд з традиційними інструментами для просування освітніх послуг, регіональні заклади вищої освіти активно використовують стратегію агресивного маркетингу. Наголошено, що альтернативою агресивного маркетингу сьогодні може стати лише Digital маркетинг, вплив якого в системі маркетингових комунікацій значно зріс останнім часом в зв'язку з розвитком телекомунікаційних і цифрових технологій, мобільних пристроїв, комп'ютерної техніки та інтернету. Зазначено, що важливою складовою комунікаційної політики є взаємодія закладів освіти з бізнесом та регіональними центрами зайнятості, які надають інформацію про можливості працевлаштування випускників та прогнозують попит на окремих фахівців на ринку праці. Констатовано, що інформаційно-комунікаційну політику на ринку освітніх послуг можна вести не лише в межах України, а й за кордоном, позиціонуючи Україну, як країну з доступною, якісною освітою і комфортними умовами для проживання. Доведено, що система маркетингових комунікацій, разом модернізованими цифровими каналами комунікацій, здатна забезпечити координацію методів і засобів просування послуг на регіональному освітньому ринку з метою задоволення потреб ринку праці та споживачів.*

Ключові слова: *регіональний ринок освітніх послуг, маркетингові комунікації, маркетингові інструменти, комунікаційна політика, агресивний маркетинг.*
Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.:16

Annotation. *The article investigates the current state of the regional market for educational services, reveals the need to use communication support and marketing tools in the market of educational services in order to bring information to the target audience and the successful positioning of educational institutions in the region. The marketing communication tools used in the regional market of educational services to establish long-term relationships with consumers and other contact audiences are considered. It is noted that in the current conditions of functioning*

alongside traditional tools for promoting educational services, regional higher education institutions are actively using the strategy of aggressive marketing. It is emphasized that the alternative to aggressive marketing today can be only Digital marketing, whose influence in the marketing communications system has increased significantly in recent years due to the development of telecommunication and digital technologies, mobile devices, computer technology and the Internet. An important component of communication policy is the interaction of educational institutions with business and regional employment centers, which provide information on employment opportunities for graduates and predict the demand for individual specialists in the labor market. It is stated that the information and communication policy in the market of educational services can be conducted not only within Ukraine, but also abroad, positioning Ukraine as a country with affordable, quality education and comfortable living conditions. It is proved that the marketing communication system, together with the modernized digital communication channels, is able to ensure coordination of methods and means of promotion of services in the regional educational market in order to meet the needs of the labor market and consumers.

Key words: *regional market of educational services, marketing communications, marketing tools, communication policy, aggressive marketing.*

Formulas.: 0; fig.:1; tabl.: 0, bibl.: 16

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, що відбуваються в сучасному світі, одним з найважливіших факторів, який забезпечує ефективний розвиток, економічне зростання держави та регіону, а також сприяє збільшенню людського капіталу та розвитку людських ресурсів є система освіти. Як свідчить практика, в останні роки, відбувалося переважно стихійне формування ринку освітніх послуг, що призвело до диспропорцій на ринку праці, невідповідності випуску спеціалістів його реальним потребам, та економічній спеціалізації регіону. Виходячи з проблем загострення конкуренції, спричиненої як демографічними так і економічними чинниками, заклади освіти регіону повинні переорієнтувати свою діяльність на потреби економіки з урахуванням викликів сучасного ринку праці регіону та освітніх потреб населення. Формування регіонального ринку освітніх послуг неможливо сьогодні уявити без використання маркетингових комунікацій, які є необхідним інструментом для просування освіти на ринку освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ринку освітніх послуг присвячені праці таких вчених як: Грищенко І. М. [1], Баранник З. П. [2], Семів Л. К. [3], Павліха Н. В. [4] та ін. Використання інструментів маркетингу в діяльності закладів освіти у своїх працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Нєрєтіна Є. О. [5], Окландер М. А. [6], Могилова А. Ю. [7], Телєтов О. С. [8] та ін. Однак, питання використання комунікаційних заходів на ринку освітніх послуг регіону потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Головною метою роботи є дослідження основних умов і факторів виникнення регіонального ринку освітніх послуг, та обґрунтування рекомендацій щодо використання маркетингових комунікацій при управлінні цим ринком для задоволення ринку праці регіону та потреб населення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багаторічна практика регіонального розвитку доводить, що конкурентоспроможність регіону залежить від якості освіти та інновацій, як основних факторів економічного розвитку країни вцілому [9; 10]. Освітня сфера є чинником піднесення рівня якості життя населення, а розвиток регіональних ринків освітніх послуг - пріоритетним напрямом державної та регіональної політики у сфері освіти України. У сучасних умовах національні та регіональні стратегії розвитку регіональних ринків освітніх послуг є недостатньо дієвими, що підтверджується відносно низьким обсягом їх експорту, труднощами у здійсненні інтеграції української освіти в європейський освітній простір, повільними темпами розвитку міжнародних освітніх програм [4, с. 540].

Ми погоджуємося з твердженням [11], що регіональний ринок освітніх послуг – це система економічних відносин із

приводу попиту та пропозиції освітніх послуг, яка має власну організаційну структуру, виконує специфічні функції, орієнтується на характерні інституційні норми й розвивається в певних геопросторових межах.

Механізм формування і функціонування даного ринку являє собою взаємодію об'єктивно діючих факторів, явищ і процесів у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання освітніх послуг, що склалися на певній території.

Формування ринку освітніх послуг відбулося дещо пізніше, ніж ринкова трансформація економіки нашої держави, а тому нинішня ситуація на ньому є вкрай проблемною і замість випереджуючого характеру організації освітнього процесу ми маємо підтримуючий [2].

Надати шанс вітчизняній системі освіти одержати нові конкурентні переваги може поступова регіоналізація освітнього простору на нових прогресивних засадах з використанням комунікаційних маркетингових інструментів для того, щоб зайняти та утримати свою нішу на ринку освітніх послуг.

У будь-якому випадку абсолютно очевидним стає той факт, що жоден освітній заклад не може успішно функціонувати і виживати в сучасних умовах, не використовуючи маркетингову діяльність як цілісну стратегію і тактику дії, орієнтовану на споживачів послуг і спрямовану на найбільш повне їх задоволення. Її мета полягає саме в тому, щоб надати носію комплексу освітніх послуг регіону конкурентні переваги. Для створення відповідного освітнього продукту і забезпечення його конкурентоспроможності потрібна сукупність організаційного, управлінського , економічного і маркетингового підходів.

В основу маркетингової стратегії закладено [12]:

комплексний моніторинг ринку освітніх послуг регіону;

підвищення якості підготовки фахівців, нарощування якісного кадрового потенціалу викладачів;

активне просування бренду освітньої установи.

Механізми маркетингу, що застосовуються до різних рівнів освітніх закладів, суттєво відрізняються. Так, маркетинг середньої, вищої школи, післядипломної та додаткової освіти діє в різних умовах і має певні особливості. Для установ середньої школи, як і для дошкільних установ, роль і активність пропозиції закладів освіти обмежена географічними та віковими факторами. Вирішальним суб'єктом - замовником виступають не стільки самі учні, скільки їх батьки [7]. Разом з тим їх вибір часто досить обмежений через монополізацію кожного конкретного територіального сегмента ринку освітніх послуг регіону.

Найскладнішим для маркетингових досліджень є ринок освітніх послуг вищої школи, який акумулює в собі досягнення та недоліки освіти попередніх ланок (дошкільної, середньої та інколи професійно-технічної). Складність функціонування такого ринку полягає ще й у тому, що він напряму пов’язаний із ринком праці, адже для освітньої галузі фактично цей ринок є ринком кінцевого споживання результатів діяльності всього ланцюга учасників освітнього ринку [13].

Розглянемо заходи, які використовуються на регіональному ринку освітніх послуг вищої школи для налагодження довготривалих взаємовідносин зі споживачами та іншими контактними аудиторіями.

Для просування освітніх послуг як правило використовують так званий класичний комплекс маркетингових комунікацій (рис. 1.), який визначають як комплекс заходів, що проводяться закладами освіти для популяризації своєї установи, донесення інформації до абітурієнтів, їх батьків, роботодавців з метою окреслення максимальної привабливості послуг закладу освіти для цільової аудиторії та стабільної освітньої діяльності на ринку [8]. Основними елементами маркетингових комунікацій є реклама, стимулювання збуту, паблік рілейшнз, прямий маркетинг та

персональний продаж, а також ряд синтетичних засобів (виставки, спонсорство, брендинг, інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу) тощо [14].

Паблік рілейшенз є одним із основних комунікаційних інструментів просування освітніх послуг. Однією з функцій паблік рілейшнз є проведення спеціальних заходів, тобто будь-яких акцій, спрямованих на поліпшення репутації й створення позитивного образу освітньої установи [6]. Серед заходів, які зазвичай проводяться навчальними закладами в рамках паблік рілейшнз можна виділити наступні: дні відкритих дверей; спеціалізовані виставки; участь закладів освіти у міських та регіональних громадських заходах; проведення тематичних заходів; інтерв'ю з представниками закладів освіти; також може доводитися інформація до громадськості про планування тих чи інших святкових та урочистих заходів в навчальному закладі, де безпосередньо можливо буде ознайомитися з його діяльністю.

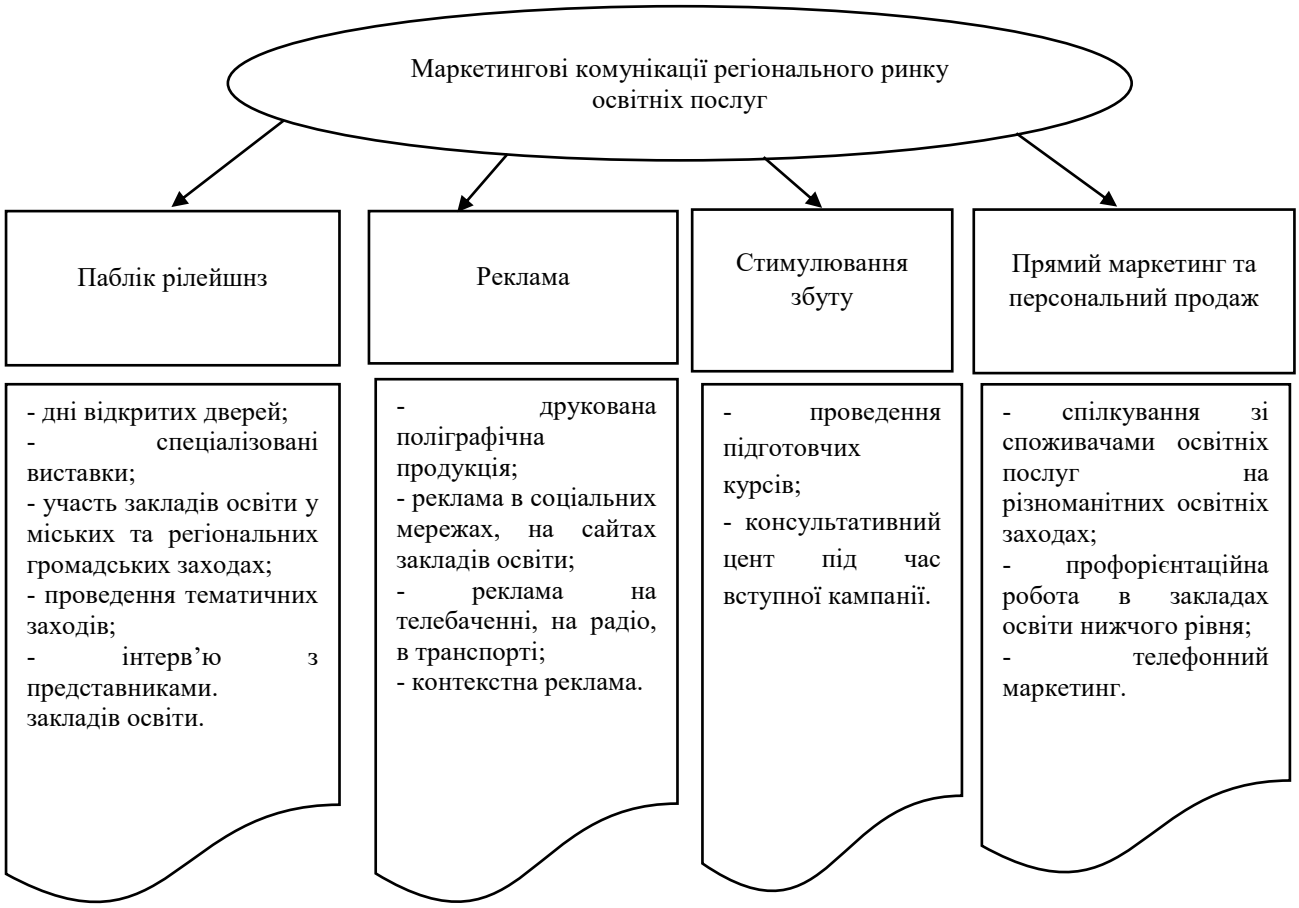


Рис. 1. Засоби маркетингових комунікацій регіонального ринку освітніх послуг

Реклама є найбільш традиційним та звичним каналом просування й легким для сприйняття як для представників закладів освіти так і для їх цільової аудиторії. Для закладів освіти використовується як правило, ATL-комунікація: розповсюдження друкованих буклетів, афіш, білбордів, лайт боксів, тощо; реклама в соціальних мережа, на сайтах закладів освіти, контекстна реклама; реклама на радіо та телебаченні.

Важливими елементами маркетингових комунікацій ринку освітніх послуг є *прямий маркетинг* та *персональний продаж*, який ми, в даному випадку об'єднали, оскільки їх інструменти тісно переплітаються. Особисті комунікації, передбачають представлення інформації про навчальний заклад, освітню програму,

одному чи декільком потенційним абітурієнтам, в процесі безпосереднього спілкування. Такий механізм є досить дієвим, адже відбувається зворотній зв'язок і абітурієнт відчуває потребу прислухатись і відреагувати [1].

Заходами *стимулювання збуту* освітніх послуг можуть бути: пропозиція проведення семінарів, тренінгів, різноманітних конкурсів, фестивалів, де учасники можуть продемонструвати власні досягнення, а організатори донести інформацію про освітні послуги, які ними надаються.

Але сьогодні не можна користуватися лише традиційними інструментами для просування освітніх послуг. В сучасних умовах велика кількість закладів вищої освіти, особливо регіональних, використовують стратегію агресивного маркетингу для просування свого освітнього продукту.

Альтернативою агресивного маркетингу може стати лише Digital маркетинг, вплив якого в системі маркетингових комунікацій особливо зріс останнім часом, в зв’язку з розвитком телекомунікаційних і цифрових технологій, мобільних пристроїв, комп’ютерної техніки та інтернету. Сучасне інформаційне суспільство створює принципово нові перспективи для комунікації, бізнесу, управління на регіональному та національному рівні [15], активно використовуючи Digital маркетинг, як сучасний засіб просування бренду, товарів і послуг з застосуванням всіх цифрових каналів і відповідних інструментів маркетингових комунікацій [16]. Слід відмітити більш високу ефективність сприйняття такої реклами сучасною молоддю, в силу свого природного відношення до нових технологій в епоху глобальних комунікацій [5].

Інформаційно-комунікаційну політику на ринку освітніх послуг можна вести не лише в межах України, а й за кордоном, позиціонуючи Україну, як країну з доступною, якісною освітою і комфортними умовами для проживання.

Важливо складовою комунікаційної політики є також взаємодія освітніх закладів з бізнесом та регіональними центрами зайнятості, функції яких не закінчуються прогнозуванням попиту на окремих фахівців, а доповнюються інформаційною діяльністю щодо можливості працевлаштування випускників, що знизить ризики «відпливу розумів», пов’язаних з академічною мобільністю [3].

Висновки. Оскільки сьогодні освітній ринок України та регіонів характеризується макроекономічною нестабільністю, яка посилюється тенденцією відтоку потенційних абітурієнтів за кордон, вітчизняні заклади освіти повинні розробляти програми заходів, які націлені на вдосконалення власної комунікаційної діяльності, що має бути спрямована на налагодження тісної співпраці з усіма учасниками освітнього ринку [13].

Система маркетингових комунікацій здатна забезпечити координацію методів і засобів просування послуг на регіональному освітньому ринку з метою задоволення потреб ринку праці та споживачів. Доцільним є, разом з традиційними інструментами просування, використання агресивного маркетингу та модернізованих цифрових каналів комунікації.

Використання розглянутих інструментів забезпечить взаємодію споживачів, посередників і виробників освітніх послуг і освітніх продуктів в умовах ринку та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти регіону в умовах конкурентного середовища.

Література:

1. Грищенко І. М., Крахмальова М. А. Інструменти та форми маркетингової комунікації на ринку освітніх послуг. *Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. Вісник КНУТД*. 2012. №4. С.298-307.

2. Баранник З. П. Необхідність взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці в Україні. *Економічний вісник Національного технічного*

університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. №12. С. 115-120.

3. Семів Л. К., Шенден А. Р. Модель механізму реалізації регіональної політики розвитку ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти в умовах глобалізації. *Регіональна економіка.* 2013. № 2. С. 25-33.

4. Павліха Н. В. Цимбалюк І. О., Долиняк Ю. О. Особливості розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні. *Економіка і суспільство..* 2018. №15. С. 540-544.

5. Неретина Е. А., Макарец А. Б. Использование интегрированных маркетинговых коммуникаций в продвижении образовательных услуг вуза. *Интеграция образования*. 2013. №1. С. 3-12.

6. Окландер М. А., Кудіна А. В. Маркетингові комунікації вищих навчальних закладів. *Прометей.* 2014. № 2. С. 23-128.

7. Могилова А. Ю., Решетнікова І. В., Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 10(2). С. 21-25.

8. Тєлетов О. С., Провозін М. В. Рекламна діяльність вищого навчального закладу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011, №2. С. 53-64.

9. Kalenskaya N. et al. Marketing of Educational Services: Research on Service Providers Satisfaction. *Procedia Economics and Finance.* 2013. №5. pp. 368–376.

10. Cherkunova N. G. The Formation of Marketing Strategy of the Higher Educational Institutions to Increase their Efficien. *International Journal of Economics and Financial Issues.* 2016, 6(S2). pp. 37-42

11. Шендер А. Р. Оцінювання регіональних ринків освітніх послуг у сфері вищої освіти в умовах активного впливу зовнішнього середовища. *Регіональна економіка.* 2013. № 3. С.199-210.

12. Kadakin V. Zeynalov G. Educational Services Market as A Factor of Formation of Professional Mobility and Conditions for Its Implementation. *International Journal of Environmental & Science Education*. 2016. №11(8), pp. 1221-1234.

13. Андрощук М. С. Маркетингові комунікації в розвитку освітнього ринку Польщі. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2017. Вим. 22. Ч. 1. С. 74-76

14. Schüller D., Rašticová M. Marketing Communications Mix of Universities - Communication With Students in an Increasing Competitive University Environment. *Journal of Competitiveness.* 2011. №3. Pp. 58-71.

15. Коломицева О. В., Коляденко С. В. Фактори та умови розвитку регіональної інформаційної інфраструктури регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. Вип. 42(2). С. 21-28.

16. Remziye Terkan, Effective Marketing At Education: Importance of Communication Materials. *International Review of Management and Marketing* Vol. 3, № 4, 2013, pp.146-152.

References:

1. Gryshchenko, I. M. and Krahmalova, M. A. (2012), ―Tools and forms of marketing communication in the educational services market", *Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy.* Visnyk KNUTD, vol.4, pp. 298-307.

2. Barannik, Z. P. (2015), ―The need for interaction between the educational services market and the labor market in Ukraine", *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»,* №12, pp. 115-120.

3. Semov, L. K. and Shenden, A. R. (2013), ―Model of the mechanism of implementation of the regional policy of development of the market of educational services in the field of higher education in the conditions of globalization", *Rehionalna ekonomika,* № 2, pp. 25-33.

4. Pavlikha, N. V. Tsymbalyuk, I. O. and Dolinyak, Yu. O. (2018), ―Features of development of regional markets for educational services in Ukraine. *Ekonomika i suspil'stvo, vol.*15, pp. 540-544.

5. Neretina, E. A. and Makarets, A. B. (2013), ―The use of integrated marketing communications in the promotion of educational services of the university", *Integratsiya obrazovaniya, vol. 1,* pp. 3-12.

6. Auckland, M. A. and Kudina, A. V. (2014), ―Marketing and other main mortgages", *Prometei,* №2, pp. 23-128.

7. Mogilova A. Yu., Reshetnikova I.V. (2016), ―Features marketing to the market of blessed services", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo,* №10(2), pp. 21-25.

8. Teletov, O. S. and Provozin, M. V. (2011), ―Advertising of the other main open mortgage", *Marketynh i menedzhment innovatsiy,* №2. pp. 53-64.

9. Kalenskaya, N. and other (2013), ―Marketing of Educational Services: Research on Service Providers Satisfaction" *Procedia Economics and Finance,* №5, pp. 368 – 376.

10. Cherkunova, N. G. (2016), ―The Formation of Marketing Strategy of the Higher Educational Institutions to Increase their Efficien", *International Journal of Economics and Financial Issues,* №6 (S2), pp. 37-42.

11. Sender, A. R. (2013), ―Assessment of the regional market of blessed services in the sphere of environmental learning in the minds of the active energy of the traditional medium", *Rehional'na ekonomika*, № 3. pp. 199-210.

12. Kadakin, V. and Zeynalov, G. (2016), ―Educational Services Market as A Factor of Formation of Professional Mobility and Conditions for Its Implementation", *International Journal of Environmental & Science Education,* №11(8), p. 1221-1234.

13. Androshchuk, M. S. (2017), ―Marketing communications in the development of the Polish market", *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. [Scientific Bulletin of Kherson State University],* №22, part 1, pp. 74-76.

14. Schüller, D. and Rašticová, M. (2011), ―Marketing Communications Mix of Universities - Communication With Students in an Increasing Competitive University Environment", *Journal of Competitiveness,* №3, pp. 58-71.

15. Kolomitseva, O. V. and Kolyadenko, S. V. (2016), ―Factors that are important for developing regional information technology infrastructure", *Zbirnyk naukovykh prats' Cherkas'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky,* v. 42 (2), pp. 21-28.

16. Remziye Terkan (2013), ―Effective Marketing At Education: Importance of Communication Materials", *International Review of Management and Marketing*, vol. 3, №. 4, pp.146-152.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 378.4: 37.022:001.4
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-117-127

КОМПЕТЕНЦІЯ І КОМПЕТЕНТНІСТЬ: КОНСЕНСУС

Поскрипко Ю.А.[1], Данченко О.Б.[2]
[1] к.е.н., доцент кафедри бізнес-адміністрування та управління проєктами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,
тел.: (044)-455-69-79, e-mail: yuriyp@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0002-4903-3589
[2] д.т.н., доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування та управління проєктами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,
тел.: (044) 455-69-79, e-mail: elenadan@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0001-5657-9144

COMPETENCE AND COMPETENCY: CONSENSUS

Poskrypko Y.[1], Danchenko O.[2]
[1] PhD (economics), associate professor of project management and business administration department,
«KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-69-79, e-mail.: yuriyp@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-4903-3589
[2] doctor of science (technical), associate professor, professor of project management and business administration
department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-69-79,
e-mail.: elenadan@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0001-5657-9144

Анотація. *У статті визначено причини термінологічної неузгодженості і розбіжностей у тлумаченні понять «компетенція» і «компетентність», які виникають внаслідок розбіжностей в англомовних джерелах, некоректного перекладу та суб'єктивного тлумачення цих термінів з англійської мови. Досліджено сутність та зміст наукових категорій «компетенція» і «компетентність» обґрунтовано раціональний підхід до коректного розуміння їхньої сутності та змісту, та надано їхні дефініції. Фахові компетенції – це знання, навички та вміння з фаху, які повинні відповідати визначеним вимогам до практичної діяльності за цим фахом. Компетентність визначається як наявність специфічних фахових компетенцій, неспецифічних особистісних компетенцій, установок і досвіду з певного фаху (напрямку діяльності) та вміння правильно і своєчасно їх використовувати у процесі фахової діяльності з метою досягнення фахових цілей та розуміння фахових перспектив. Термін «competencies» вживається переважно для опису визначених вимог до роботи, діяльності, посади, кандидатів на посаду тощо, а також опису того, яким чином і на якому рівні ці вимоги повинні бути реалізовані. Процес розвитку компетенцій і формування компетентності автори представили у вигляді «Піраміди компетентності», основними елементами якої ієрархічно є: на базисному рівні: специфічні «фахові» компетенції – знання, навички, вміння та неспецифічні «особистісні» компетенції – індивідуальні, командні (групові) та організаційні; на середньому рівні: установки – цільові, ціннісні та мотиваційні; і на вищому рівні: місія (покликання), візія, які реалізуються через фаховий досвід, потенціал та фахову досконалість (професіоналізм, майстерність, експертний рівень). Авторами зроблено висновок, що детальний аналіз понять «компетенція» і «компетентність» та наведені аргументи дозволяють дійти консенсусу щодо дефініцій, тлумачення, розуміння сутності і змісту, їх співвідношення і розмежування, що дасть можливість уникнути подальших розбіжностей і протиріч у цьому питанні.*

Ключові слова: *компетенція, компетентність, «Піраміда компетентності», установки, місія, вища освіта.*
Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 15

Annotation. *The article identifies the causes of terminological inconsistency and disagreement in the interpretation of the terms "competence" and "competency" that arise as a result of disagreement in the English-language sources, incorrect translation from English and subjective interpretation of these terms. The essence and the meaning of the scientific categories "Competence" and "Competency" were investigated, a rational approach to the correct understanding of their essence and meaning is substantiated and their definitions are given. Professional competences are the knowledge, skills and abilities in a speciality that must meet the specific requirements for practical activities in this profession. Competency is defined as a presence of specific professional competences, non-specific personal competences, attitudes and experience in a certain profession (activity) and the ability to correctly and timely use them in the process of professional activity in order to achieve professional goals and understanding of professional prospects. The term "competencies" is used mainly to describe certain job requirements, activities, positions, candidates for the position, etc., as well as a description of how and at what level these requirements should be implemented. The authors presented the process of developing competences and competency formation in the form of a*

"Pyramid of Competency", the main elements of which are hierarchically: at the basic level: specific "professional" competences - knowledge, skills, abilities and non-specific "personal" competences - individual, team (group) and organizational; at the average level: attitudes - goal settings, value attitudes and intrinsic motivation; and at the highest level: mission, vision, which are realized through professional experience, potential and professional excellence (professional mastery, expert level). The authors concluded that a detailed analysis of the terms "competence" and "competency" and the given arguments allows reaching a consensus on definitions, interpretations, understanding of the essence and meaning, their relationship and differentiation, which will allow avoiding further differences and disagreements on this issue.

Key words: *competence, competency, "Pyramid of Competency", attitudes, mission, higher education.*
Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15

Постановка проблеми. Насьогодні існує суттєва термінологічна та сутнісно-змістовна невизначеність, плутанина і розбіжності у розумінні понять «компетенція» і «компетентність», що призводить до їхнього некоректного тлумачення навіть у офіційних документах, зокрема у деяких стандартах вищої освіти. Так, наприклад, у Стандарті вищої освіти України: другий (магістерський) рівень, галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність: 073 «Менеджмент», затвердженого та наказом МОН України № 959 від 10.07.2019 р. є розділ «Перелік *компетентностей* випускника». Цей розділ присутній і в інших стандартах. Проте твердження про наявність у випускників саме «компетентності» не є аргументованим і беззаперечним та є сумнівним і дискусійним, оскільки у процесі навчання студенти опановують тільки знання і навички, тобто навчальний процес може сформувати та оцінити лише засоби формування майбутньої компетентності, але не саму компетентність, виходячи з дефініції та розуміння сутності і змісту цього поняття. Причини такої неузгодженості розглядаються в роботі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основними причинами невизначеності і розбіжностей у трактуванні понять «компетенція» і «компетентність» є різні підходи щодо їхнього розуміння науковцями та практиками у США, Західній Європі та загалом у світі, а також різні варіанти перекладу термінів «competence», «competency», які перекладаються і як «компетенція», і як «компетентність» внаслідок їх суб'єктивного тлумачення [7, 9, 11, 13,], зокрема у освітній парадигмі [15].

Дайст Ф. Ле та Вінтертон Дж. (F.D. Le Deist, J. Winterton, 2005) визначили три основні підходи до розуміння сутності і змісту поняття «competence»: «біхейвіористський» (поведінковий) підхід (США) заснований на розумінні «competence» як сукупності професійно-значущих особистісних характеристик, які дають змогу досягати високих результатів у роботі та підкреслює важливість індивідуальних особливостей і поведінки фахівців; «функціональний» підхід (Велика Британія), який спирається на розуміння «competence» у межах професійних стандартів компетенцій і здатності діяти відповідно до стандартів професійної діяльності; та «багатовимірний» підхід (Німеччина, Франція, Швейцарія, Австрія), який визначає комплексну аналітичну концепцію «competence» [8].

Спенсер Л. і С. (L. and S. Spencer, 2005) розрізняють п'ять основних чинників, які впливають на формування «competence»: мотиви, які визначають вибір варіанта поведінки в конкретних умовах, психофізіологічні властивості та особистісні якості, «Я-концепція» – особистісні цінності та установки, фахові знання та інформація, специфічні знання, навички та вміння професійної діяльності [12]. Змістовну структуру «competence» також часто описують за допомогою моделі «KSAO», яка передбачає такі складові, як Знання (Knowledge), Навички (Skills), Вміння (Abilities) та Інші (Other) характеристики.

У відкритих джерелах цій тематиці присвячено більше 175 тис. тільки слов'яномовних наукових публікацій, які

стосуються загальних наукових і окремих практичних аспектів понять «компетенція» і «компетентність». Значна кількість таких публікацій містять суб'єктивне, іноді довільне тлумачення цих категорій внаслідок невірного розуміння авторами їхньої сутності а, відтак, різниці між ними.

Наслідком розбіжностей у розумінні у США і Західній Європі та некоректного перекладу цих термінів є відсутність єдності наукової спільноти у їхньому тлумаченні та визнаних дефініцій цих понять, які б підходили до будь-якого наукового напрямку та практичної сфери діяльності, а також чітко визначених критеріїв їхнього співвідношення та розмежування, тому вважаємо недоцільним наводити порівняння суб'єктивних тлумачень цих понять і перейдемо до раціональних підходів на основі яких, на думку авторів, можна дійти консенсусу у цьому питанні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування основи консенсусу у розумінні і загальноприйнятому тлумаченні наукових категорій «компетенція» і «компетентність», визначення критеріїв їхнього співвідношення і розмежування та змістовна структуризація компетенцій і компетентності у вигляді «Піраміди компетентності».

Виклад основного матеріалу дослідження. Коректне розуміння і правильне тлумачення понять «компетенція» і «компетентність» необхідні, насамперед, для вищої освіти [15].

Серед численних публікацій на цю тему виділимо ті, які формують підґрунтя консенсусу [1, 5-9, 11-14] зокрема статтю С. Воронова [1], який надає неповні, але принципово вірні визначення поняттям «компетенція» і «компетентність» як категоріям діяльності та пропонує чіткий критерій їхнього розмежування.

«Компетенція як категорія відображає суттєві характеристики здатності особи визначати засоби та прийоми дій, які доцільні для вирішення завдання або досягнення цілі у конкретному виді діяльності» [1]. «Компетентність як категорія відображає суттєві характеристики здатності особи ефективно вирішувати завдання певної сфери діяльності або завдання, що виникають у нестандартних ситуаціях, з урахуванням особистого досвіду» [1].

На думку С. Воронова відмінність між компетенцією та компетентністю полягає у тому, «що сформувати компетенцію в процесі навчання можна, а компетентність – ні, оскільки для цього необхідний досвід у певній сфері діяльності» [1].

З точки зору авторів, це аргументований, логічний, а тому раціональний підхід, який дозволяє вирішити усі існуючі насьогодні протиріччя і розбіжності у тлумаченні понять «компетенція» і «компетентність» [7, 9, 11, 13, 15].

Але такий підхід повинен бути доповнений, оскільки між наведеними дефініціями існує взаємозв'язок, при чому не тільки прямий, але й зворотний причинно-наслідковий: чи взагалі формується компетентність людини без наявності у неї компетенцій?

Компетенції можна сформувати і розвинути у процесі навчання, а також оцінити ступінь їхньої сформованості після його завершення, в той час, як компетентність формується тільки на основі компетенцій і виключно шляхом набуття досвіду практичної діяльності з певного фаху.

Зауважимо, що в окремих випадках деякі компетентні фахівці набувають досвід і професіоналізм, не маючи повної та закінченої фахової вищої освіти. Такий феномен стосується, насамперед, бізнес-середовища та творчих особистостей і є, скоріше, виключенням, ніж правилом. Підґрунтям набуття компетентності у таких випадках стають особистісні компетенції людини – особистісні якості, здібності, риси характеру, модель поведінки, цільові та мотиваційні установки, самоосвіта, які реалізуються за сприятливих умов зовнішнього середовища: умови праці і кар'єри, відносини в колективі, наставники,

нетворкінг тощо. Тобто навіть у цьому випадку компетентність теж формується на основі компетенцій (у даному випадку питання не в наявності компетенцій, а в тому, яким чином вони набуті та розвинені). В той же час, трапляються і ситуації «навпаки», коли людина здобула декілька вищих освіт, проте за жодним фахом не працює і, відповідно, не має розвинених компетенцій та не є компетентною за цим фахом.

Наприклад, для проєктних менеджерів отримана фахова вища освіта з управління проєктами є характеристикою наявності фахових компетенцій, стаж роботи за фахом та реалізовані проєкти – фахової компетентності, а кількість, якість і складність реалізованих проєктів та програм – фахової досконалості, професіоналізму. А для військових льотчиків кількість годин теоретичного навчання і тренувань на тренажерах є характеристикою наявності фахових компетенцій, кількість годин пілотування, виконання завдань пілотажу та участь у навчаннях – фахової компетентності, а кількість і результативність бойових вильотів – фахової досконалості, професіоналізму.

Останній приклад засвідчує, що термінологічна неузгодженість, «плутанина» у цьому питанні та хибне тлумачення цих понять у практичній діяльності можуть мати критичні наслідки.

Також важливо усвідомлювати, що стажування або практика (реальна, а частіше формальна або фіктивна) можуть сприяти формуванню практичних навичок, але не є досвідом роботи. Саме тому, з точки зору авторів, у освітніх стандартах коректно наводити «Перелік компетенцій випускників», але не їхніх «компетентностей».

Навіть у випадках, коли випускники магістратури мають досвід роботи за отриманим фахом, також не коректно говорити про наявність у них «компетентностей», оскільки набутий практичний досвід не має причинно-наслідкового зв'язку із теоретичною основою, тобто практична діяльність не була частиною навчального процесу а, відтак, не підлягала оцінці після його завершення. Аналогічно, стосовно освіти, зокрема вищої освіти, коректно вживати сполучення «компетенційний підхід», але не «компетентнісний».

Термін «компетенція» (англ. competence) походить від лат. competentia – «співрозмірність частин, поєднання, зв'язок, угода, узгодженість, симетрія» та лат. competo, competere – «підходити до чогось, відповідати чомусь, співпадати, прагнути разом». Тобто, за своїми сутністю і змістом, компетенція – це оцінка того, чи підходить «щось до чогось», тобто ступінь відповідності чогось до визначених вимог [14]. А відтак, будь-яка компетенція складається з двох аспектів – відповідності суб'єкта компетенції (те, що відповідає) об'єкту компетенції (тому, що вимагається).

Пропонуємо дефініції. Компетенції – це знання, навички, вміння, особистісні якості та установки людини або групи людей (команди, організації), а також визначені вимоги до певного виду та рівню діяльності. Фахові компетенції – це знання, навички та вміння з фаху, які повинні відповідати визначеним вимогам до діяльності за цим фахом (або напрямком діяльності).

Ступінь розвитку компетенції – це ступінь відповідності знань, навичок та вмінь, особистісних якостей та установок суб'єкта компетенції до визначених вимог об'єкта компетенції.

Терміни «Competence» і «Competency» застосовувалися як синоніми в англомовних джерелах інформації приблизно до кінця XX сторіччя із значним превалюванням вживання «Competence», але в сучасному розумінні і використанні вони фактично не є синонімами: «Competence» (відповідно, «Competences» (мн.) – компетенції), використовується переважно в загальному контексті, для опису загальної придатності, здатності до чогось, а «Competency» (відповідно, «Competencies» (мн.) – компетентності) є змістовним неологізмом, який означає здатність

виконувати певні фахові завдання, певний алгоритм діяльності, фахову придатність, тобто за сутністю і змістом більшою мірою відповідає поняттю «компетентність» [9, 11, 13].

Логічною причиною появи такого розмежування могли стати розвиток громадянського суспільства в умовах поведінкової економіки, зміна парадигми «управління персоналом» (Personnel management) на «управління людьми» (People management) та удосконалення законодавства у сфері трудових відносин у цивілізованому світі: якщо поставити під сумнів компетентність працівника, то це передбачає ціннісне судження про нього, як про людину, що може мати наслідками судові позови, в той час, як у формулюванні «брак компетенції» йдеться не про людину, а тільки про відсутність у неї певних знань, навичок, вмінь, які необхідні для певного виду фахової діяльності відповідно до визначених вимог і тільки на поточний період, що не виключає можливість появи та розвитку відповідної компетенції у людини в майбутньому (за рахунок навчання, самоосвіти, розвитку практичних навичок тощо).

У цьому контексті слід мати на увазі вживання ще одного терміну «Competencies» (правильно – компетентності, множина від «Competency»), який перекладається і як «компетенції», і як «компетентності», і як «вміння» та використовується переважно для опису визначених вимог до роботи, діяльності, посади, кандидатів на посаду тощо, а також опису того, яким чином і на якому рівні ці вимоги повинні бути реалізовані [9].

З метою з’ясування сутнісно-змістовного наповнення терміну «компетенція» Чулановою О. (2016) проведено контент-аналіз 49 словників компетенцій, усього 553 визначення і встановлено, що поняття «компетенція» пов'язане з наступними ознаками: професійно-важливі якості, психологічні властивості, здібності (здатності), готовність, дія, знання, навички, вміння, цінності, мотивація, форма поведінки, функціональні завдання, професійні стандарти, відповідність вимогам професії, посади, робочого місця.

Будь-яка компетенція реалізується за рахунок специфічної фахової поведінки (людини, команди, організації) та неспецифічної (для певного фаху, посади, галузі тощо) особистісної поведінки суб’єкта компетенції і відображає відповідність суб’єкта компетенції визначеному колу нормативів, вимог, прав та повноважень об’єкта компетенції – особи, групи осіб, організації тощо. Під поведінкою розуміємо внутрішні процеси і стани особи, групи осіб, організацій, які реалізуються шляхом певного способу взаємодії із зовнішнім середовищем та ідентифікуються через певні зовнішні (поведінкові) прояви.

Відомо, що поведінка є властивістю тваринного типу організації життя [2] та має, насамперед, пристосувальне значення, дозволяючи тваринам уникати впливів негативних чинників навколишнього середовища [3].

З наведеного можна зробити принаймні два проміжних висновки: 1) у контексті поняття «компетенція» будь-який її суб’єкт, в тому числі організацію, можна розглядати як живий («тваринний») організм, що підтверджується теорію і дослідженнями «життєвих циклів» організації; 2) поняття «компетенція» за визначенням є науковою категорією поведінкової економіки (та, відповідно, економічної психології) та поведінкового менеджменту (та, відповідно, складової психології управління).

Тобто відносно зовнішнього середовища не тільки люди, але й колективи (наприклад, проєктні команди, організації) також виступають як «живі істоти», демонструючи певні поведінкові прояви діяльності.

Інтегральна компетенція освітнього рівня «магістр» – це здатність випускників доцільно, правильно та вчасно комбінувати і застосовувати різні елементи фахових компетенцій у практичній діяльності з метою ефективного досягнення фахових

цілей відповідно до визначених фахових вимог. Саме тому у випускників немає і не може бути «компетентності», оскільки вона передбачає наявність у них не тільки фахових, але й особистісних компетенцій, установок, досвіду і досягнень, що не вимагається від випускників університетів та не є предметом оцінки, відображеної у документах (диплом, додаток).

Для розуміння сутності та змісту компетентності пропонуємо розрізняти специфічні «фахові» («технологічні», Technological) компетенції – знання, навички, вміння та неспецифічні («не-фахові», «нетехнологічні» (Non-technological) «особистісні» компетенції – індивідуальні, командні.

Компетенції на практиці реалізуються за допомогою знань, навичок, вмінь, цільових, ціннісних та мотиваційних установок а також особистісних якостей у процесі формування фахової компетентності.

Пропонуємо дефініцію. Компетентність – це наявність специфічних фахових компетенцій, неспецифічних особистісних компетенцій, установок, досвіду і досягнень з певного фаху (напрямку діяльності) та вміння правильно і своєчасно їх використовувати у процесі фахової діяльності з метою досягнення фахових цілей, вирішення фахових задач та розуміння і прогнозування перспектив.

З наведеної дефініції очевидна ще одна сутнісно-змістовна відмінність компетентності від компетенцій – компетентним працівником робота може виконуватись навіть за відсутності формальних вимог, відсутності відомого алгоритму її виконання та в умовах невизначеності. Тобто, компетентність, на відміну від компетенцій, передбачає також можливість нестандартних рішень стандартних завдань та вирішення нестандартних завдань.

Термін «компетентність» (англ. Competency) походить від лат. competens, competentis – «відповідність, належність, здатність, прагнення».

Компетентність формується на основі розвитку компетенцій, що можна ієрархічно відобразити за допомогою «Піраміди компетентності» (рис. 1).

Елементами компетентності є:

– *фахові знання* (англ. Professional knowledges) – систематизований обсяг теоретичної інформації про конкретний вид фахової діяльності та алгоритм її виконання, отриманий внаслідок фахової освіти та/або самоосвіти, на основі здатності її запам'ятовувати, відтворювати, розуміти, аналізувати, синтезувати, оцінювати та робити висновки: «Я знаю»; розрізняють фахові знання теоретичні (концептуальні, методологічні) і емпіричні (фактологічні);

– *фахові навички* (англ. Professional skills) – здатність відтворювати фахові знання у процесі практичної діяльності: «Я знаю *що* робити, я це роблю, виконую роботу)»; фахові навички передбачають автоматичне виконання дій для досягнення конкретної мети, але відрізняються від автоматизму (*див.*) змістовним усвідомленням сенсу діяльності; у той же час, «роблю» (процес) не означає «зроблю» (результат; зроблю правильно, якісно, вчасно, зроблю саме те, що очікується, вимагається), тому основний акцент у реалізації навичок приділяється саме процесу «роблю», а не результату роботи – «зроблю»;

– *фахові вміння* (англ. Professional abilities, capabilities) – здатність здійснювати певний вид фахової діяльності відповідно до вимог та у визначені строки з метою вирішення визначених задач та досягнення визначених цілей: «Я знаю *як* робити, маю необхідні теоретичні знання та практичні навички і тому впевнений, що можу і вмію це робити»; фахові знання і навички формують вміння та сукупно визначають здатність індивідуумів виконувати певний алгоритм фахової діяльності;

– *цільові установки* (англ. Goal settings) – розуміння власних і корпоративних цілей: «Я розумію з якою метою я це роблю та навіщо це потрібно мені, моїй команді, моїй організації і зацікавленим сторонам»;

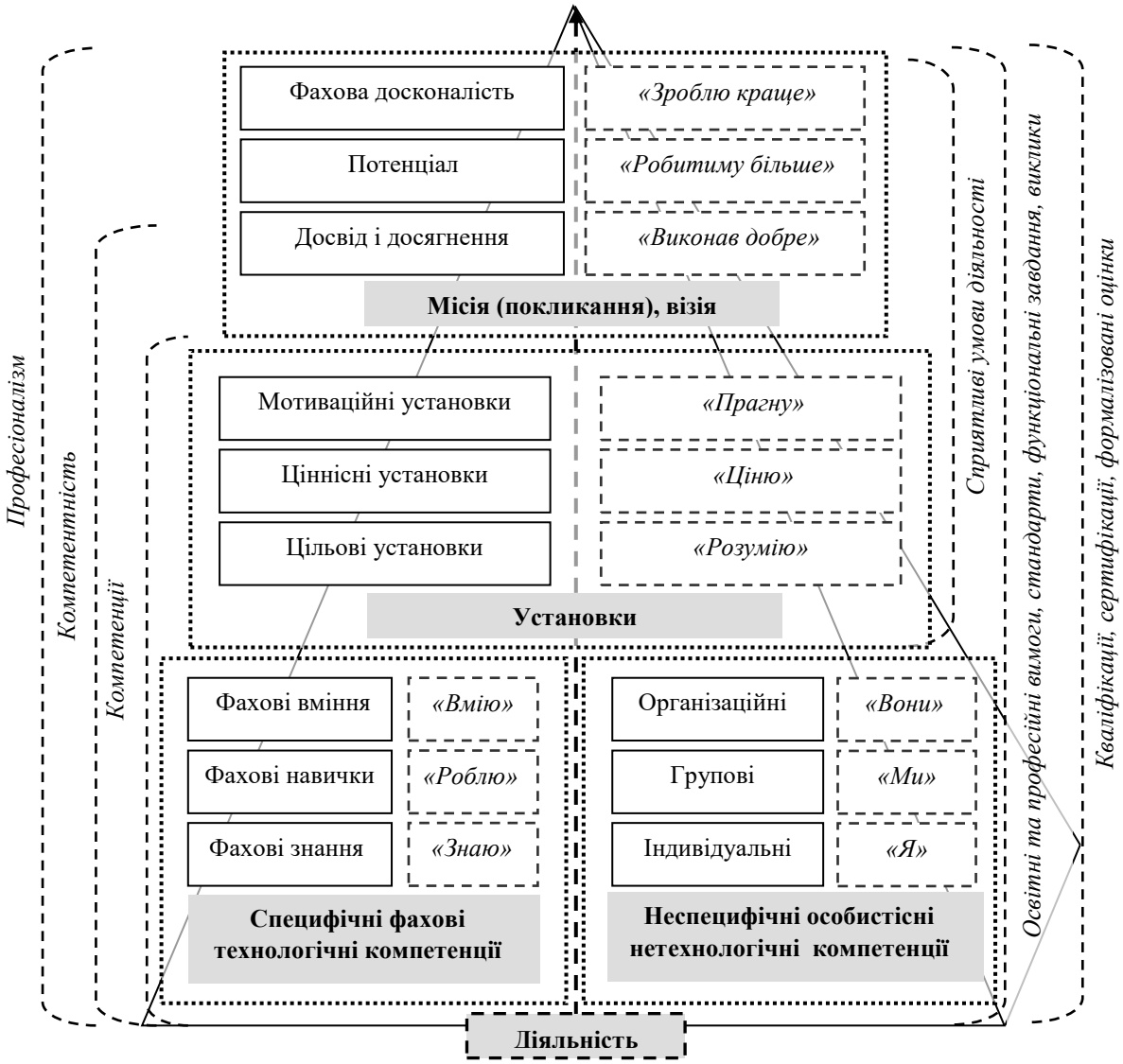


Рис. 1. «Піраміда компетентності» на основі розвитку компетенцій
Джерело: розроблено авторами

– *ціннісні установки* (англ. Value attitudes) – розуміння власних і корпоративних цінностей (того, що людина цінить в собі і в оточенні): «Я маю власні цінності, поділяю корпоративні цінності, усвідомлюю, що мета моєї діяльності не протирічить моїм цінностям та сподіваюсь, що організація також поділяє мої цінності, що формує і нормує умови моєї взаємодії з організаційним оточенням а також сподіваюсь, що результати моєї роботи дійсно важливі для організації і зацікавлених сторін»; тут необхідно надати коментар щодо можливих еквівалентів у англійській мові терміну «установки», з яких найбільш відповідними за змістом є settings, attitudes і orientations, але слід зазначити, що «установки» людини є усвідомленим розумінням набутих знань, а «орієнтири» можуть бути сформовані як на основі знань, так і на основі віри, сподівань та впливів;

– *мотиваційні установки* (англ. Intrinsic motivation) – наявність внутрішнього бажання індивідууму, необхідного для ефективного досягнення особистих, командних та корпоративних цілей (у межах умов та можливостей): «Я хочу і прагну це робити»; фахові знання, навички, вміння, установки і особистісні якості є основою формування фахового досвіду і досягнень;

– *досвід і досягнення* (англ. Professional experience and Achievements) – систематична результативна діяльність з певного фаху шляхом реалізації фахових компетенцій і особистісних якостей для досягнення особистих, командних та корпоративних цілей: «Я маю фахові досвід і досягнення, виконував, виконав і зможу виконувати і виконати роботу з певного фаху, знаю, як ефективно зробити те, що робив (але не завжди розумію як зробити те, чого ще не робив) та можу це зробити (виконати завдання) правильно, а також навчити інших досягати запланованих результатів»; формування фахового досвіду залежить як від «внутрішніх» чинників – особистісних якостей, установок (цілеспрямованості та вмотивованості), емоційного інтелекту та інших, так і від сприятливих «зовнішніх» чинників – зовнішнього оточення, сприятливих умов діяльності, співпадіння власних та корпоративних цілей і цінностей, наявності досвідчених і зацікавлених наставників, колег тощо; компетентність у процесі набуття досвіду формується індивідуально – одним необхідно кілька років фахового досвіду для здобуття результатів, іншим не вистачає усього життя (що обумовлено, насамперед, особистісними якостями та зовнішніми умовами); саме «досвід і досягнення» як процес і результат діяльності є ключовим критерієм відмінності компетентності від компетенцій на думку авторів;

– *потенціал* (англ. Potential, фаховий і особистісний) – адекватне розуміння власних фахових і особистісних компетенцій і компетентності, своїх сильних, слабких сторін і можливостей, усвідомлення потреби у фаховому зростанні і особистісному розвитку та прагнення і здатність до удосконалення, яке реалізується за рахунок додаткової післядипломної освіти, самоосвіти, самоменеджменту, саморозвитку, самовдосконалення: «Я прагну зробити більше, знаю чого і чому не можу зробити натепер та розумію, що необхідно для того, щоб це стало можливим у майбутньому»; фаховий потенціал необхідний для нестандартного вирішення задач, для вирішення нестандартних задач або значної кількості складних задач одночасно; особистісний потенціал передбачає не тільки розуміння, чого саме бракує для подальшого розвитку, але й здатність опанувати нові фахові знання, навички, вміння та реалізувати нові установки для формування нового досвіду;

– *досконалість (професіоналізм, експертний рівень,* англ. Professional, Expert level) – індивідуальна сукупність фахових і особистісних компетенцій, установок та досвіду, необхідних для максимально ефективної реалізації власного потенціалу; суб'єктивна оцінка у даному випадку може бути надана, але не є коректною; об'єктивна оцінка: «Про мене кажуть, що я можу це зробити краще за інших, найкраще, тобто вирішити найбільший обсяг найбільш складних і нестандартних задач в умовах невизначеності з найменшими зусиллями і витратами ресурсів; я також можу виступати експертом, тобто критеріально оцінити процес та результат виконаної роботи та її виконавців»; основою ідентифікації фахової досконалості є оціночне порівняння компетентності, результативності та ефективності діяльності фахівця із аналогічними показниками фахівців відповідного фаху насамперед поза організацією за ідентичними критеріями.

Формування фахової досконалості шляхом реалізації особистісного потенціалу відбувається відповідно до діалектичного закону «перетворення кількісних змін на якісні» (від «зроблю більше за інших» до «зроблю краще за інших»). Відповідно до цього ж закону відбувається перетворення компетенцій на компетентність із набуттям фахового досвіду і досягнень.

Досвід, потенціал і досконалість є ступенем реалізації персональних місії, покликання (mission) та візії (vision); саме візії, а не бачення, як часто невірно розуміють цей термін, оскільки «бачення» і «візія» не є синонімами, тому що бачення

часто вживається також як «точка зору», в той час, як візія є «кінцевою точкою», «горизонтом».

Позначення компетенцій (зокрема навичок) як специфічні «фахові» («технологічні») та неспецифічні «особистісні» («нетехнологічні»), з точки зору авторів, є більш коректним порівняно із термінами «професійні» та «не професійні», які зустрічаються у публікаціях, оскільки і ті, і інші реалізуються через професійну поведінку, а сучасні вимоги до управлінських посад середнього і вище рівня, що включають у об'єкті управління також управління людьми, передбачають наявність у кандидатів на такі посади «особистісних» елементів компетенцій, які не специфічні для певного фаху є не додатковою, а обов'язковою умовою, але сама по собі наявність яких (без фахових компетенцій) не є підставою займатись тим чи іншим видом фахової діяльності або обіймати певну посаду.

Розвиткові специфічних «фахових» компетенцій допомагають (або заважають) неспецифічні «особистісні» компетенції, які реалізуються на індивідуальному, командному (груповому) та організаційному рівнях.

Основу неспецифічних особистісних компетенцій складають особистісні якості (англ. Personal qualities) – сукупність індивідуальних рис та властивостей особистості, які необхідні для результативної реалізації фахових компетенцій в процесі набуття фахового досвіду: «Я знаю себе, розумію особливості функціонування власної психіки, усвідомлюю свої цінності, характер, поведінку тощо». Особистісні якості, які визначають схильність, здатність індивідууму до певного виду фахової діяльності називаються здібності.

Неспецифічні особистісні, нетехнологічні компетенції реалізуються у процесі фахової діяльності в організації на трьох рівнях: індивідуальному (особистісному) у межах індивідууму, груповому (міжособистісному) у межах групи, підрозділу, ближнього оточення та організаційному (міжособистісному колективному) у межах дальнього оточення, усього колективу організації.

Натепер, для позначення «особистісних» компетенцій, широко використовується термін «поведінкові», але вони не є синонімами, оскільки прояви фахової та особистісної поведінки усі є поведінковими, тобто, на думку авторів, при дослідженні поведінкових компетенцій завжди повинно бути конкретизовано яких саме – фахових чи особистісних.

Слід зазначити, що «особистісні якості» іноді неправильно називають «особистими якостями». Ці поняття також слід розрізняти: особистісне це те, що відноситься до особистості, є проявом людини як особистості: особистісні якості, особистісний підхід, особистісний потенціал, особистісні мотиви тощо; особисте це те, що відноситься до особи, належить особі, здійснюється нею та стосується її інтересів: особиста власність, особиста думка, особиста справа, особиста зацікавленість, особисті права та обов'язки, особистий досвід тощо.

Запропонована авторами «Піраміда компетентності» змістовно співпадає із сучасними підходами щодо розуміння змісту категорій «компетенція» і «компетентність» та ступеню їхнього розвитку [4, 10]. Так, наприклад, в «ACHE Healthcare Executive Competencies Assessment Tool» (2019) за рівнем розвитку компетенцій і набуття компетентності оціночно розрізняються такі рівні: «Новачок» (Novice, 1 бал) – такий рівень передбачає наявність у людини усвідомлених теоретичних знань практичних навичок, отриманих в процесі навчання або під час суміщення навчання із трудовою діяльністю за фахом, але, очікувано передбачає, що людина може потребувати допомоги в процесі реалізації знань та навичок; «Компетентний фахівець» (Competent, 3 бали) – люди із фаховим досвідом, результатами роботи, розвиненими компетенціями та компетентністю у вирішенні проблем у межах інструкцій, нормативів, вказівок та

правил. Така людина може успішно виконувати і виконати фахову роботу згідно відповідних вимог. Періодично може консультуватися з експертами при вирішенні складних та нестандартних задач, але зазвичай робить все самостійно; «Експерт» (Expert, 5 балів) – люди зі значним фаховим досвідом, працюють інтуїтивно, аналізують, систематизують, розуміють і критично оцінюють інформацію, ситуації та пропонують варіанти вирішення проблем на основі ідей та досвіду. Такі люди формують нормативи та правила роботи, надають інструкції в процесі діяльності та рекомендації щодо вирішення проблем та дають аргументовані відповіді на запитання пов'язані з їхнім фахом; оцінки у 2 та 4 бали є проміжними [4].

Тобто, у сучасних англомовних джерелах [4, 9] «компетентний фахівець» розуміється як людина, яка має фаховий досвід і результати роботи, що існує у єдиній сучасній парадигмі тлумачення категорій «компетенція» і «компетентність» із запропонованим авторами підходом.

До понять «компетенція» і «компетентність» має відношення також поняття кваліфікація (англ. qualification), яке походить від лат. qualis – «якість, властивість». Кваліфікація передбачає формалізовану, документально оформлену оцінку компетенцій і компетентності фахівців, зокрема у бакалаврів та магістрів без досвіду роботи, а також їхньої компетентності за умови наявності фахового досвіду, який було здобуто у процесі навчання, але тільки у тому випадку, якщо цей досвід був частиною навчального процесу.

Висновки. Викладені авторами аргументи дозволяють дійти консенсусу щодо дефініцій, тлумачення, розуміння сутності і змісту, а також співвідношення і розмежування категорій «компетенція» і «компетентність» та уникнути подальших термінологічних розбіжностей, плутанини і сутнісно-змістовних протиріч у цьому питанні.

Наведена структуризація компетенцій і компетентності у вигляді «Піраміди компетентності» свідчить про те, що: категорії «компетентність» і «компетенція» співвідносяться між собою як загальне і часткове та критеріально розрізняються наявністю фахового досвіду і досягнень фахової діяльності у випадку компетентності; у структурі компетенцій слід розрізняти специфічні фахові компетенції та неспецифічні особистісні компетенції, а також установки, необхідні для набуття компетентності.

Програми вищої освіти можуть мати результатом саме «компетентність», а не «компетенції» у випускників тільки у випадку, коли між університетом та студентом мають місце не тільки навчальні, але й трудові відносини, коли кожний навчально-робочий день поділено на взаємопов'язані «навчальну» і «робочу» частини і коли результатом навчання є формалізована оцінка не тільки теоретичних знань і практичних навичок, але комплексна оцінка усіх компетенцій, установок і досвіду, результатів фахової діяльності випускників, вміння правильно і своєчасно застосовувати компетенції, що актуально у першу чергу для фахівців із надзвичайних ситуацій, військових, медичних, юридичних, управлінських, економічних та багатьох інших спеціальностей. На думку авторів, саме така форма вищої освіти магістерського рівня прогнозовано буде найбільш конкурентоздатною у майбутньому.

Література:

1. Воронов С. А. Компетенция и компетентность как категории деятельности: сходства и различия в понимании. *Историческая и социальная образовательная мысль*. 2017. Т.9. №6. Ч.1. С. 165-172.

2. Рощевский Ю. К. Особенности группового поведения животных / Куйбышев: обл. типография им. Мяги. 1978. С. 9-10.

3. Хлебосолов Е.И. Роль поведения в экологии и эволюции животных. *Русский орнитологический журнал.* 2005. Т. 14. Вып. 277. С. 49-55.

4. ACHE Healthcare Executive Competencies Assessment Tool Healthcare Leadership / Alliance and the American College o f Healthcare Executives. 2019. 26 p. URL: https://www.ache.org/-/media/ache/career-resource-center/competencies_ booklet.pdf.

5. Belanich J., Moses F.L., Lall P. Review and Assessment of Personnel Competencies and Job Description Models and Methods. *Institute for Defense Analyses.* 2016. 33 p. URL: https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1021552.pdf.

6. Eraut M. Concepts of competence. *Journal of Interprofessional Care.* 1998. Vol. 12. Issue 2. Pp. 127-139.

7. Hoffmann T. The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training.* 1999. Vol. 23. No. 6. pp. 275-286.

8. Le Deist F.D., Winterton, J. What Is Competence? *Human Resource Development International.2005.* Vol. 8. Issue 1. pp. 27-46.

9. Moore D., Cheng M., Dainty A. Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *Work Study.* 2002. Vol. 51. No. 6. pp. 314-319.

10. Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory – Close-Ended (MOSAIC) Competencies. *United States Office of Personnel Management.* 2013. 40 p. URL: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/ mosaic-studies-competencies.pdf.

11. Norris N. The Trouble with Competence. *Cambridge Journal of Education*. 1991. Vol. 21. Issue 3. pp. 331-341.

12. Spencer L., Spencer S. Competency at Work: Models for Superior Performance / John Wiley and Sons, Inc., New York. 1993. 384 p.

13. Teodorescu T. Competence versus competency: What is the difference? *Performance Improvement.* 2006. Vol. 45. Issue 10. pp. 27-30.

14. Weinert F.E. Concept of competence: A conceptual clarification / *Defining and selecting key competencies.* Rychen D. S. and Salganik L. H. (Eds.). 2001. Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber Publishers. pp. 45-65.

15. Westera W. Competences in education: A confusion of tongues. *Journal of Curriculum Studies.* 2001. Vol. 33. Issue 1. pp. 75-88.

References:

1. Voronov, S. A. (2017), ―Competence and competency as categories of activity: similarities and differences in understanding", *Ystorycheskaia y sotsyalnaia obrazovatelnaia misl,* vol. 9 (6.1), pp. 165-172.

2. Roshchevskiy, Yu. K. (1978), *Osobennosty hruppovoho povedenyia zhyvotnikh* [Features of the group behaviour of animals]. Myagi reg, Kuibyshev, Ukraine, pp.9-10.

3. Khlebosolov, E. I. (2005), ―The role of behaviour in the ecology and evolution of animals", *Russkyi ornytolohycheskyi zhurnal,* vol. 14 (277), pp. 49-55.

4. ACHE Healthcare Executive Competencies Assessment Tool Healthcare Leadership (2019), *Alliance and the American College o f Healthcare Executives,* available at : https://www.ache.org/-/media/ache/career-resource-center/competencies_booklet.pdf.

5. Belanich, J. Moses, F. L. and Lall, P. (2016), *Review and Assessment of Personnel Competencies and Job Description Models and Methods.* Institute for Defense Analyses, available at : https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1021552.pdf.

6. Eraut, M. (1998), ―Concepts of competence", *Journal of Interprofessional Care,* vol. 12 (2), pp.127-139.

7. Hoffmann, T. (1999), ―The meanings of competency", *Journal of European Industrial Training,* vol. 23 (6), pp. 275-286.

8. Le Deist, F.D. and Winterton, J. (2005), ―What Is Competence?", *Human Resource Development International*, vol. 8 (1), pp. 27-46.

9. Moore, D. Cheng, M. and Dainty, A. (2002), ―Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations", *Work Study*, vol. 51 (6), pp. 314-319.

10. Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory – Close-Ended (MOSAIC) Competencies (2019), United States Office of Personnel Management. 2013, available at : https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/mosaic-studies-competencies.pdf.

11. Norris, N. (1991), ―The Trouble with Competence", *Cambridge Journal of Education,* vol. 21 (3), pp. 331-341.

12. Spencer, L. and Spencer, S. (1993), *Competency at Work: Models for Superior Performance.* John Wiley and Sons, Inc., New York, 384 p.

13. Teodorescu, T. (2006), ―Competence versus competency: What is the difference?", *Performance Improvement,* vol. 45 (10), pp. 27-30.

14. Weinert, F. E. (2001) *Concept of competence: A conceptual clarification.* In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), Defining and selecting key competencies (pp. 45-65). Ashland, OH, US: Hogrefe & Huber Publishers.

15. Westera, W. (2001), ―Competences in education: A confusion of tongues", *Journal of Curriculum Studies,* vol. 33 (1), pp. 75-88.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 005.8
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-128-133

ЦІННІСНІ-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЯК ДЖЕРЕЛО ВИНИКНЕННЯ РИЗИКІВ

Сеек А.М.А.[1], Тесленко П.О.[2], Бєлова О.І.[3]
[1] аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-69-79, e-mail.: seek_a@ukr.net, ORCID: 0000-0003-5123-5614
[2] к.техн.н., доцент кафедри інформаційних систем, Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса, проспект Шевченка, 1, 65044, Україна, тел.: (048) 705-84-42, e-mail.: opu@opu.ua, ORCID: 0000-0003-4178-6532
[3] к.е.н., доцент кафедри бізнес-адміністрування та управління проектами, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-69-79, e-mail.: belovaelenag@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9359-6947

VALUE-ORIENTED PROJECT MANAGEMENT APPROACH AS A SOURCE OF RISK

Seek A.M.A.[1], Teslenko P.[2], Bielova O.[3]
[1] postgraduate student, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044) 455-69-79, e-mail.: seek_a@ukr.net, ORCID: 0000-0003-5123-5614
[2] PhD (technical), associate professor of information systems department, Odesa national polytechnic university, Odesa, pr.Shevchenka, 1, 65044, Ukraine, tel.: (048)-705-84-42, e-mail.: opu@opu.ua, ORCID : 0000-0003-4178-6532
[3] PhD (economics), associate professor of business administration and project management department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-69-79, e-mail.: belovaelenag@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9359-6947

Анотація. *Підвищення ефективності методів управління проектами вимагає розширення бази аналізованих ознак. Сюди, крім традиційних інвестиційно-вартісних показників все частіше включають організаційно-ціннісні. Ціннісно-орієнтований підхід на сьогоднішній день вважається найбільш передовою методикою в забезпеченні успішного завершення проектів. Розглянуто застосування ціннісно-орієнтованого підходу до управління проектами. Показно сутність цінності за різними науковими джереалами, та її імплементація, щодо субєктів проекту. Зазначено, що поняття цінності зазвичай застосовують до стекхолдерів проекту. Вони мають власні очикування, а підчас реалізації проекту ці очікування імплементуються у вигляді набутої цінності. Таким чином, додані категорії ціннісно-орієнтованого підходу, такі як: цінність, стейкхолдери, очікування, додана цінність та інші, можуть бути охарактеризовані, як додаткові ступені свободи для забеспечення успішного завершення проекту. Однак, включення додаткових ступенів свободи, зазвичай веде за собою появу нових ризиків, в даному випадку, в управлінні проектами. Тому авторами була поставлена задача проаналізувати взаємозв'язок між забезпеченням цінності для основних стейкхолдерів проекту і ризиками, які виникають у зв'язку з цим. У статті представлени результати аналітичного пошуку сучасного стану теоретико-практичного інструментарію ціннісно-орієнтованого управління проектами, портфелями, программма в проектно-орієнтованих організаціях, його взаємозв'язок з проектнмі ризиками. Проаналізовано базові визначення. Цінність проекту визначають як задоволення інтересів його основних стейкхолдерів, при тому як ціннісно-орієнтований підхід, застосовується для управління організацією. Показано, що ціннісно-орієнтоване управління, супроводжується ризиками структурної диспропорції цінності щодо стейкхолдерів в рамках одного проекту, що викликає його нестійкість. Для розробки методики управління даної групи ризиків, сформульовані базові принципи. В якості основи управління, запропоновано використовувати інструментарій теорії спіральної динаміки.*

Ключові слова: *управління проектами; ціннісно орієнтоване управління; ризики структурної диспропорції цінності; управління ризиками; теорія спіральної динаміки.*

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 19

Annotation. *Improving the effectiveness of project management methods requires expanding the base of the analyzed features. Here, in addition to traditional investment value indicators, they increasingly include organizational and value. Value-oriented approach today is considered the most advanced method in ensuring the successful completion of projects. Application of value-oriented approach to project management is considered. Indicative essence of value by various scientific sources, and its implementation, in relation to the subjects of the project. It is noted that the notion of value is usually applied to project stewards. They have their own proofs, and during the project implementation, these expectations are implemented in the form of acquired value. Thus, added value-based approach categories such as value, stakeholders, expectations, added value, and others can be characterized as additional degrees of freedom to ensure a successful completion of a project. However, the inclusion of additional degrees of freedom, as a rule, leads to the emergence of new risks, in this case, in project management. Therefore, the authors have been tasked to analyze the relationship between providing value for the main project stakeholders and the risks that arise in this regard. The article presents the results of the analytical search for the modern state of the theoretical and practical toolkit of value-oriented management of projects, portfolios, programs in project-oriented organizations, its relationship with project risks. Analyzed basic definitions. The value of the project as meeting the interests of its main stakeholders, and the value-oriented approach, as a rule, is used to manage the organization. It is shown that value-oriented management is accompanied by risks of structural value imbalance with respect to stakeholders in a single project, which causes its instability. For the development of management techniques for this group of risks, the basic principles are formulated. As the basis of control, it is proposed to use the tools of the theory of spiral dynamics.*

Key words: *project management; value oriented management; risks of structural value imbalances; management of risks; spiral dynamics theory.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 19

Stating the problem. In the modern world, companies compete not with their products, but with their management models. Successful completion of the project is not a trivial task. Such an objective function will be multimodal, noisy, multi-criterial. Moreover, according to the modern project management paradigm, projects that are implemented in project-oriented organizations are at the bottom of the management pyramid, above which there are: portfolio management, project-oriented management of organization, strategic management, sustainable development.

The modern theory of organization management, when choosing optimal models of methods and management tools, takes into account such element as corporate culture and the corresponding levels of organizational maturity. Certain management styles will suit a certain level of corporate culture and maturity of an organization. In this case there is a mutual influence: corporate culture influences the choice of management methods and styles, and management methods change the corporate culture. How to choose a model and style of project or organization management?

The level of construction project's uncertainty does not allow to standardize this process. Therefore, an additional top-level criterion is introduced - a value, quantitative indicators of which determine the success of the project.

Unsolved part of the problem. The purpose of this article is to review the current state of theoretical and practical toolkit of value-oriented management in projects, portfolios, programs and project-oriented organizations. Identifying the basic methodological foundations of this area and identifying a possible connection with the occurrence of project risks. Formation of proposals and directions for further research.

Main research material. In [1], the relationship between value formation and organization's strategic goals achievement is presented. Portfolio management is used as a tool. The mechanism of project value formation is shown. The authors proposed indices that describe "Development of the value of a project-driven organization".

The project value is defined as meeting the needs of key stakeholders related to the resources used, while "value management" is defined by the authors as "a structured approach to determination value elements for project organization".

However, in most cases, the value category applies to the organization's activities.

Values of organization, according to [2], are a set of values that declare and cultivate management, and also supports the majority of employees. To manage the value authors

suggest the use of following concepts: Profile of Values, Chain of Values.

The value of a project or program is classified according to the following criteria: system; kind of values; content of values; the source or basis of values origin; essence of values; dynamic manifestation of values; place of values manifestation; stability level of of values manifestation; stable and unstable factors; scale of values distribution. The authors consider the feature of value management in organizations as: «Cultivating shared values shared by project participants and translating them into effective regulators of organizational activities leads to the integration and consolidation of efforts of all stakeholders, employees commitment for organization» [2]. However, this approach contains a contradiction: «consolidation of efforts of all stakeholders». Different organizations take part in one project and the consolidation of stakeholders takes place inside ―their own" organizations which interests in the project may not be harmonized and sometimes contradictory.

The Japanese P2M project and program management standard [3] requires a continuous value evaluation that ensures satisfaction of stakeholders involved in the management process. Here, stakeholders are considered not as a passive element, according to PMBOK [4], but as an active participant in management.

In [5], the author defines the "essence of value management" as establishment of interrelationships between goals of strategic management, creation of values, reengineering, financial management and human resources, business processes and strategy elements.

The author notes that for commercial projects that have a high social component, such as housing construction, the value of projects should be defined as the ability to meet project interested parties 'or project stakeholders' interests [5]. However, due to the heterogeneity of views on the value by all participants, conflicts of interest and their difficulty in project implementation may arise. The author proposes to consider a methodology for processing these risks in the implementation of goal-setting, and gives examples of the conflict of interests of stakeholders because of the number of floors in the building, which is set by law or geodesy, or because of the presence or absence of parking spaces near the building [5] that is not a conflict between stakeholders: future homeowners and business owners.

The assessment and management of risks from stakeholders' conflict of interest is proposed to conduct with the indicator ΔZ, which is treated as a deviation from the actual value of the project. Most often, the ΔZ index is converted into a cost plane that imposes appropriate restrictions on the use of a value-oriented approach and the development of tools to manage stakeholders.

Similarly, the cost expression of value is used by authors [1] to formulate the principles of a balanced project portfolio of a project-managed organization. The paper proposes to optimize the values of portfolio management, one of the criteria of which is "the balance between risks and possible benefits, driving forces and resistances. How many risky projects can the company withstand or want to implement?" In our opinion, the criterion of estimation is the value that the authors [1] attribute to main stakeholders' expectations and benefits: «significant breakthroughs in the development of new products or the conquest of new markets», at the same time, there is a deliberate increase in the risk load in projects and portfolios.

The link between value, risk and satisfaction of stakeholders is also present in scientific projects. The authors [6] offer an conscious and controlled project risk in creating value. Conflicts can occur throughout the life cycle of a scientific project, therefore, project conflict management processes must be carried out continuously from the very beginning of the project planning to its successful completion and meeting the objectives of stakeholders in the project. At the same time, the authors pay considerable attention to constructive conflicts, which will improve the implementation of the project.

In [7], it is proposed to reduce the risk situations in projects that are related to the human factor, through the application of an

integrated approach to managing the project stakeholders. This, according to the authors, will increase the effectiveness of project management and provide added value obtained by stakeholders as a result of interaction with the project team.

An approach to project management, popular in the last century, is gradually moving away from material and financial criteria and is increasingly oriented to criteria of organizational and value management [8].

New concepts of "harmonized value", "harmonization with the strategic goals of the organization" and "harmonization of the values of the interested parties" [9]; ―dominant organizational value" [3] are introduced.

In [8], the authors propose a "Value Approach" in the management of project-oriented organizations' development and mention the possibility of using the theory of spiral dynamics of the American professor of psychology, Clare Graves [10]. The value-added approach is realized through the formation of programs and portfolios of projects related to organizations and for organization' development.

One more important parameter of value-oriented approach is the level of maturity of an organization. One of the founders of this area is Harold Kerzner, who outlined the main principles of strategic project management through a mature project management model (PMMM) in [11]. The main idea of the author is that for different levels of maturity, it is necessary to use the appropriate project management tools, at the same time, the interacting counteragents must be at approximately the same levels. Otherwise, as well as in the spiral dynamics of Graves, there are risks of misunderstanding and ineffective interaction between stakeholders, which reduces the likelihood of a successful completion of the project [12].

The author [13] points out the need to take into account the linkage between the value of project management, the maturity model of the company, and the existing project management practices in the company. In [14], the author, in essence, unites the concepts of organization' portfolio and value-oriented management, however, already justifies the organization' value development by analogy of the spiral movement upwards.

In [15], the authors note that "the creation of values for stakeholders is impossible without creating value for the final consumer of the project product", and offer a method for evaluating value as a collection of subjectively perceived consumer properties.

In many papers [13-17], the authors consider a value-oriented approach in various areas and spheres of project management. Their use of a value-oriented approach is essentially aimed at ensuring the successful completion of projects, and it is clear that, directly or indirectly, failure will depend on the risks that will prevent the accumulation of value. However, in almost all the works, this relationship: value-oriented management and risks is absent.

Conclusions. An exceptional feature of the risk composition and value-based approach is the emergence or allocation of a new group of risks, which is associated with structural disproportion in the distribution of values between the main stakeholders of the project.

Thus, it can be argued that the risks of structural disproportion of value are random events, which are initiated by internal environment of stakeholders in the framework of one project, the consequences of which cause the instability of project as a system [18].

Based on the results of the analytical review of this problem, the following hypothesis was formed.

The risks of structural disproportion in the project's values distribution in the are based on the following principles:

1. Several organizations are involved in the project.

2. Each of them pursues its own strategic development goals, and they can usually not coincide with the general purpose of the project (of course, apart from organizations of initiator and executor of the project).

3. Each organization is at different level of corporate maturity, which are matched by different sets of achievable value, as well as methods and means of achieving these values.

4. Project stakeholders, as personal participants, are carriers of corporate culture and strategic goals for the of their organizations' development. Moreover, each person is on own level of psycho-emotional development with own level of knowledge, experience and outlook on life. It is not necessary to say that all these levels can be different and the values generated will be different.

5. Focused selection of employees (stakeholders) corresponding to the same levels of development is possible only within the project team. For the stakeholder' organizations, for project participants, such a selection (by the project initiators) is excluded a priori.

Therefore, risks of structural disproportion in the distribution of values among main stakeholders of the project are always present.

As a platform for assessing the level of development, the authors of the article suggest using spiral dynamics tools [10]. This is a fairly new direction in the development and management of the individual and organization, which is already positioned as a theory. Spiral dynamics is based on human evolution principles, however, unlike Darwin's evolutionary theory, it does not rely on the physiology of living organisms' development, but pays more attention to the psychological and organizational development of individual. A similar approach is applied to the organization as a set of individuals in a team.

At the same time, as well as in evolutionary theory, the person and the organization may move to a new level of development, and they may not. That is, the development process remains random.

However, markers of value, allow us to assess the current state of the system, and with the help of organizational and psychological methods and means, to manage the system, in order to reduce the risks of stakeholder interaction.

Література:

1. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. Механизмы формирования ценности в деятельности проектно-управляемых организаций. *Восточно-европейский журнал передовых технологий.* 2010. № 1/3 (43). С. 4-9.

2. Бушуев С. Д., Харитонов Д. А. Ценностный подход в управлении развитием сложных систем. *Управління розвитком складних систем*. 2010. Вип. 1. С. 10-15.

3. Ярошенко Ф. А., Бушуев С. Д., Танака Х. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний : монографія. Київ : 2011. 263с.

4. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017.

5. Азарова І. Б. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні інвестиційнобудівельними проектами житлового будівництва : дис. … кан. тех. наук : 05.13.22 / ХНУМГ ім. Бекетова, Харків, 2016. 145 с.

6. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Управління конфліктами наукового проекту. *Вісник національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2019. № 2 (1327). С. 28-35.

7. Шерстюк О. І., Тесленко П. О. Аналіз компетенцій команди проекту при її взаємодії із зацікавленими сторонами. *Управління проектами у розвитку суспільства :* матеріали XVI міжнародної конференції. Київ : КНУБА, 2019. С. 248 – 249.

8. Бушуев С. Д. Ценностный подход в управлении развитием проектно-ориентированных организаций. *Технические науки - от теории к практике :* матер. XII междунар. науч.-практ. конф. №3(28). URL : https://sibac.info/conf/tech/xxxii/37522.

9. Рач В. А. Методи оцінки альтернативних проектів стратегій регіонального розвитку. Управління проектами: стан та перспективи. *Управління проектами: стан та перспективи :* матеріали конференції. Миколаїв, 2009. С. 4-6.

10. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change, Don Beck and Christopher Cowan, 1996.

11. Керцнер П. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: научное пособие. Москва : Компания АйТи;М.; ДМК Пресс, 2003. 320 с.

12. Teslenko P., Antoshchuk S., Krylov V. Increasing probability of successful projects complete. *Proceedings of the International Research Conference at the Dortmund University of Applied Sciences and Arts took place*. June 30th - July 1st 2017 for the seventh time. 2017. Dortmund : the Dortmund University. P. 28-30.

13. Дегтярев М. А. Проектная зрелость и ценностно-ориентированное управление проектами. URL : http://www.i-mash.ru/materials/economy/64524-proektnaja-zrelost-i-cennostno-orientirovannoe.html.

14. Метод формирования портфеля проектов на основе доминирующих ценностей организации. *Universum: Технические науки.* 2014. № 2 (3). URL : http://7universum.com/ru/tech/archive/item/1033.

15. Данченко Е. Б., Дзюба Т. В. Использование маркетинговых инструментов идентификации ценностей в проектах. *Управление проектами и развитие*. 2012. № 3 (43). С. 21-28.

16. Драч І. Є., Рулікова Н. С. Розробка механізму системно-ціннісного формування портфелю наукових проектів вищого навчального закладу. *Управління проектами та розвиток виробництва.* 2013. №2(46). С. 100-107. URL : http://www.pmdp.org.ua/

17. Григорян Т. Г., Кошкин В. К. Совершенствование моделей ценностно-ориентированного управления портфелями проектов реконструкции систем водоснабжения. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2015. № 2/3 (74). С. 43 – 49.

18. Питерская В. М. Ценностный подход в управлении развитием проектно-ориентированной организации. *Вісник Одеського національного морського університету.* 2014. № 3 (42). С. 172–180.

19. Чимшир В. И., Тесленко П. А. Проект как система : монография. Одесса : Институт креативных технологий, 2011. 159 с.

References:

1. Bushuev, S. D. and Bushueva, N.S. (2010), ―Mechanisms of value formation in the activities of project-driven organizations", *Vostochno-evropeiskyi zhurnal peredovikh tekhnolohyi,* vol. 1/3 (43), pp. 4-9.

2. Bushuev, S. D. and Kharytonov, D.A. (2010), ―The value approach in managing the development of complex systems", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system,* vol. 1, pp. 10-15.

3. Yaroshenko, F. A. Bushuev, S.D. and Tanaka, Kh. (2011), *Upravlenye ynnovatsyonnimy proektamy y prohrammamy na osnove systemi znanyi* [Knowledge Project Management of Innovative Projects and Programs], Kyiv, Ukraine, 263 p.

4. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (2017) / Newtown Square, PA : Project Management Institute.

5. Azarova, I.B. (2016), ―Value-Oriented Approach to Managing Housing Investment Projects", abstract of PhD dissertation, project and program management, Kharkiv National University of Urban Economics named Beketov O.M., Kharkiv, Ukraine, 145 p.

6. Danchenko, O.B. Bedrii, D.I. and Semko, I.B. (2019), ―Conflict management of a scientific project", *Visnyk natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriia: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy,* vol. 2 (1327), pp. 28-35.

7. Sherstiuk, O.I. and Teslenko, P.O. (2019), ―Analyzing the competencies of the project team in its interaction with stakeholders", *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva* [Project management in the development of society], materialy XVI mizhnarodnoi konferentsii [materials of the sixteenth international conference], Kyiv, Ukraine, pp. 248-249.

8. Bushuev, S.D. (2018), ―Valuable approach in the management of the development of project-oriented organizations", *Tekhnycheskye nauky - ot teoryy k praktyke* [Engineering - from theory to practice], mater. XII mezhdunar. nauch.-prakt. konf [mater. XII international. scientific-practical conf], Kyiv, Ukraine, available at: https://sibac.info/conf/tech/xxxii/37522.

9. Rach, V.A. (2009), ―Methods of evaluation of alternative projects of regional development strategies. Project management: status and perspectives", *Upravlinnia proektamy: stan ta perspektyvy* [Project management: status and perspectives], materialy konferentsii [conference materials], Mykolaiv, Ukraine, pp. 4-6.

10. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change, Don Beck and Christopher Cowan, 1996.

11. Kertsner, P. (2003), *Stratehycheskoe planyrovanye dlia upravlenyia proektamy s yspolzovanyem modely zrelosty* [Strategic planning for project management using a maturity model], Kompanyia AiTy;M.; DMK Press, Moscow, Russia, 320 p.

12. Teslenko, P. Antoshchuk, S. Krylov, V. (2017), ―Increasing probability of successful projects complete. *Proceedings of the International Research" Conference at the Dortmund University of Applied Sciences and Arts took place*. P. 28-30.

13. Dehtiarev, M.A. (2015), ―Project maturity and value-oriented project management", available at: http://www.i-mash.ru/materials/economy/64524-proektnaja-zrelost-i-cennostno-orientirovannoe.html.

14. The method of forming a portfolio of projects based on the dominant values of the organization (2014), *Universum: Tekhnycheskye nauky*, vol.2(3), available at : http://7universum.com/ru/tech/archive/item/1033/

15. Danchenko, E.B. and Dziuba, T.V. (2012), ―Using marketing tools for identifying values in projects", vol. 3(43), pp. 21-28.

16. Drach, I.Ye. and Rulikova, N.S. (2013), ―Development of a mechanism of system-value formation of a portfolio of scientific projects of a higher educational institution", *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva,* №2(46), pp. 100-107, available at : http://www.pmdp.org.ua/

17. Hryhorian, T.H. and Koshkyn, V.K. (2015), ―Improving the models of value-oriented portfolio management of projects for the reconstruction of water supply systems", *Vostochno-Evropeiskyi zhurnal peredovikh tekhnolohyi,* № 2/3 (74), pp. 43-49.

18. Pyterskaia, V.M. (2014), ―A value-based approach to managing the development of a project-oriented organization", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho morskoho universytetu,* vol. 3 (42), pp. 172–180.

19. Chymshyr ,V.Y. and Teslenko, P.A. (2011), *Proekt kak systema* [Project as a system], Ynstytut kreatyvnikh tekhnolohyi, Odessa, Ukraine, 159 p.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 351
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-134-142

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ ЯК СТЕЙКХОЛДЕР-КОМПАНІЇ

Шапоренко О.І.
д.держ.упр., професор, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-57, e-mail.: shaporenkoo@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0003-4989-0721

INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGY FOR UNIVERSITY AS A STAKEHOLDER IN THE COMPANY

Shaporenko O.
doctor of science (public administration), professor, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-57, e-mail.: shaporenkoo@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0003-4989-0721

Анотація. *З метою вирішення поставлених цілей статті: визначити місію університету як стейкхолдер-компанії, розробити спрощену та розгорнуту карту стейкхолдерів, задіяних у діяльності університету та визначити складові взаємодії суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища університету було проаналізовано методологічні проблемою управління інноваційним потенціалом університету та запропоновано визначити місію університету як стейкхолдер компанії таким чином: це розробка інноваційної стратегії управління університету з метою об'єднати тих, хто прагне успіху та змін на краще для себе, родини, громади, країни на засадах збалансованості та зацікавленості. Запропонована нами концепція інтеграції науки, бізнесу і освіти передбачає: створення викладачами кафедри базових підприємств за основними напрямками реформування економіки; виконання науково-дослідних робіт на договірній основі; фінансування матеріальної бази кафедр і базових підприємств з метою ефективного виконання науково-дослідних робіт студентами, аспірантами і докторантами; формування школи науково-педагогічних кадрів на базі досліджень; розвиток матеріальної бази навчального процесу підготовки кадрів. З метою вироблення методології взаємодії між стейкхолдерами різних рівнів, які мають різні інтереси і переслідують різні цінності, запропоновано ідентифікувати і згрупувати всіх стейкхолдерів, що мають відношення до діяльності Університету. Запропонована загальна та розгорнута карта стейкхолдерів. У зв'язку з тим, що стратегічне управління зацікавленими сторонами є, перш за все, управління відношеннями з ними, на перший план виходить така характеристика відносин, як їх збалансованість та взаємодія. Таким чином, представлена взаємодія суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища університету як стейкхолдер-компанії. Визнано, що важливим аспектом, окрім налагоджування взаємозв'язку із зацікавленими сторонами, є збереження та закріплення цих взаємозв'язків. Це дозволяє планувати дії та здійснювати інформування зацікавлених сторін відносно подальших планів діяльності Університету.*

Ключові слова: *інноваційна стратегія, управління, стейкхолдер компанія, стейкхолдер-менеджмент, заклад вищої освіти.*
Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 8

Annotation. *In order to meet the stated goals of the article: to define the mission of university as a stakeholder company, to develop a simplified and comprehensive map of stakeholders involved in the activities of the university and to identify the components of interaction between subjects of the internal and external environment of university, the management analysis was analyzed. potential of university and it is proposed to define the mission of university as a stakeholder of the company as follows: this is the development of an innovative management strategy I University "steps to unite those who seek success and change for the better for themselves, families, communities, countries on the principles of balance and interest. Our conception of integration of science, business and education provides: creation by teachers of the department of basic enterprises on the basic directions of reforming of economy; performance of research works on a contractual basis; financing of the material base of departments and basic enterprises for the purpose of effective implementation of research work by students, graduate students and doctoral students; formation of a school of scientific and pedagogical personnel on the basis of research; development of the material base of the training process of training. In order to develop a methodology for interaction between stakeholders at different levels with different interests and pursuing different values, it is proposed to identify and group all stakeholders related to the activities of the University. A general and comprehensive stakeholder card is offered. Due to the fact that strategic stakeholder management is first and foremost managing relations with them, the characteristics of the relationship, such as their balance and interaction, come to the fore. Thus, the interaction of the subjects of the internal and external*

environment of university as a stakeholder company is presented. It is recognized that an important aspect, besides establishing stakeholder engagement, is maintaining and securing these relationships. This allows for planning of actions and keeping stakeholders informed of further plans for the University.

Key words: *innovation strategy, management, stakeholder company, stakeholder management, institution of higher education.*

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 8

Постановка проблеми. Передумовою подальшого розвитку стейкхолдер-менеджменту стає імплементований у 2010 р. в Україні стандарт ISO 26 000, який визначає коло нових питань і нові шляхи їх вирішень.

Демографічний спад і реформи освіти, спрямовані на тотальне скорочення числа державних вищих навчальних закладів, радикально змінюють інституціональний ландшафт вищої школи України, призводять до посилення конкуренції за ресурси і споживача.

Одночасно з цим, пріоритет завдань забезпечення фінансової стабільності в цільових установках більшості закладів вищої освіти при недостатній увазі до потреб суспільства привів до загрозливого наростання асиметрії між потребами груп зовнішнього і внутрішнього оточення і здатністю вузів їх задовольняти. Разом з тим саме у взаєминах з цими групами лежать основні стійкі конкурентні переваги у вищий освіті [6].

Методологічною проблемою управління інноваційним потенціалом Університету є не тільки встановлення груп зацікавлених сторін, що іменуються стейкхолдерами, а й сама розробка моделі ресурсного обміну різного типу в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням організації взаємодії зі стейкхолдерами у процесі побудови розвинутого освітнього середовища присвячено праці Д. А. Борисанова [3], К. С. Солодухіна [6], Т. С. Фісенко [8] та ін. А. О. Амарі представив своє бачення щодо класифікація стейкхолдерів взагалі [1]. Л. В. Базалієва розробила методичні аспекти формування довірчих взаємин підприємств зі стейкхолдерами [2].

Т. В. Федорів проаналізував та запропонував своє бачення понять «стейкхолдери», «аудиторія», та «громадськість», а також визначив їх зв'язок з репутацією органів державної влади [7]. Бізнес-аналіз можливостей стейкхолдер-менеджменту у досягненні позитивної синергії провів Р. В. Нуждін [5] та ін.

Модернізація системи вищої освіти в Україні з метою її відповідності вимогам загальносвітової тенденції переходу до економіки знань пред'являють нові підвищені вимоги до моделей управління освітніми установами.

Подібної однакової системи на українському ринку, при всьому різноманітті його учасників, на цей момент не сформовано.

Більш того, у економіці України поняття «стейкхолдера» нове, досить мало використовується і недосліджене.

Формулювання цілей статті. Визначити місію університету як стейкхолдер-компанії, розробити спрощену та розгорнуту карту стейкхолдерів, задіяних у діяльності Університету та визначити складові взаємодії суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища Університету.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залучення стейкхолдерів в інноваційний цикл сприяє своєчасності забезпечення ресурсами і зростанню інноваційної та ділової активності, а також створенню сприятливих умов для ведення професійної діяльності, оперативності прийняття і реалізації рішень. Тому в процесі управління інноваційним перетворенням необхідно враховувати думки і інтереси всіх зацікавлених сторін.

Місією університету як стейкхолдер компанії є − розробка інноваційної стратегії управління університетом з метою об'єднати тих, хто прагне успіху та змін на краще для себе, родини, громади, країни на засадах збалансованості та зацікавленості. Звідси, метою інноваційної стратегії управління університетом є

створення гнучкої інноваційної освітньої системи для підготовки професіоналів особистісного розвитку наукових досліджень та консалтингу, адекватної вимогам інформаційного суспільства, потребам міжнародного і національного ринків праці, інтегрованої в світовий освітній простір та орієнтованої на демократичні цінності на засадах збалансованості та зацікавленості.

Головною проблемою у розвитку науки, бізнесу та освіти є інтеграція цих складових з метою вирішення завдань побудови фінансової бази виконання науково-дослідних робіт, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, мобілізації резервів економічного зростання. Запропонована нами концепція інтеграції науки, бізнесу і освіти передбачає:

- створення викладачами кафедри базових підприємств за основними напрямками реформування економіки;
- виконання науково-дослідних робіт на договірній основі;
- фінансування матеріальної бази кафедр і базових підприємств з метою ефективного виконання науково-дослідних робіт студентами, аспірантами і докторантами;
- формування школи науково-педагогічних кадрів на базі досліджень;
- розвиток матеріальної бази навчального процесу підготовки кадрів.

Реалізація концепції інтеграції науки, бізнесу і освіти (НБО) будується на основі взаємодії кафедри та взаємодії зацікавлених сторін.

У зв'язку з тим, що стратегічне управління зацікавленими сторонами є, перш за все, управління відношеннями з ними, на перший план виходить така характеристика відносин, як їх збалансованість та взаємодія.

З метою вироблення методології взаємодії між стейкхолдерами різних рівнів, які мають різні інтереси і переслідують різні цінності, запропоновано ідентифікувати і згрупувати всіх стейкхолдерів, що мають відношення до діяльності Університету.

Відповідно до стандарту AA 1000 SES по взаємодії із зацікавленими сторонами, «…при визначенні стейкхолдерів необхідно враховувати такі метрики, як рівень відповідальності, ступінь впливу, ступінь близькості, ступінь залежності».

Загальна карта стейкхолдерів представлена на рис. 1.

З метою більш конкретної розробки плану по взаємодії із стейкхолдерами, загальні категорії «розбито» на підгрупи, які, на наш погляд, можуть дотримуватись близьких поглядів. Саме характеристики стейкхолдерів стають дуже важливими та конкретними, які допомагають зрозуміти, наскільки складними є проблеми і які подальші кроки можливо буде прийняти.

Розгорнута карта стейкхолдерів [3, 6, 7].

Державні органи управління (місцеві органи влади) → заклад вищої освіти (ЗВО).

Держава несе перед закладами вищої освіти відповідальність за ресурсне, матеріальне, правове та інше забезпечення діяльності вищого навчального закладу, за надання автономії та академічної свободи.

Департпмент Вищої освіти України виступає контролюючим органом за діяльністю ЗВО України.

ЗВО → Державні органи управління (місцеві органи влади)

Університет вважає себе відповідальним за те, щоб:

- сприяти успішній реалізації державної політики і конкретних національних проектів в області розвитку освіти;
- забезпечувати органи державної влади кваліфікованими випускниками;
- забезпечувати контролюючим державним органам відкритий доступ до релевантної інформації, обмежений тільки вимогами закону;
- поважати пропозиції і формальні рішення державних органів влади;
- ефективно розпоряджатися державним майном, переданим в управління вузу.

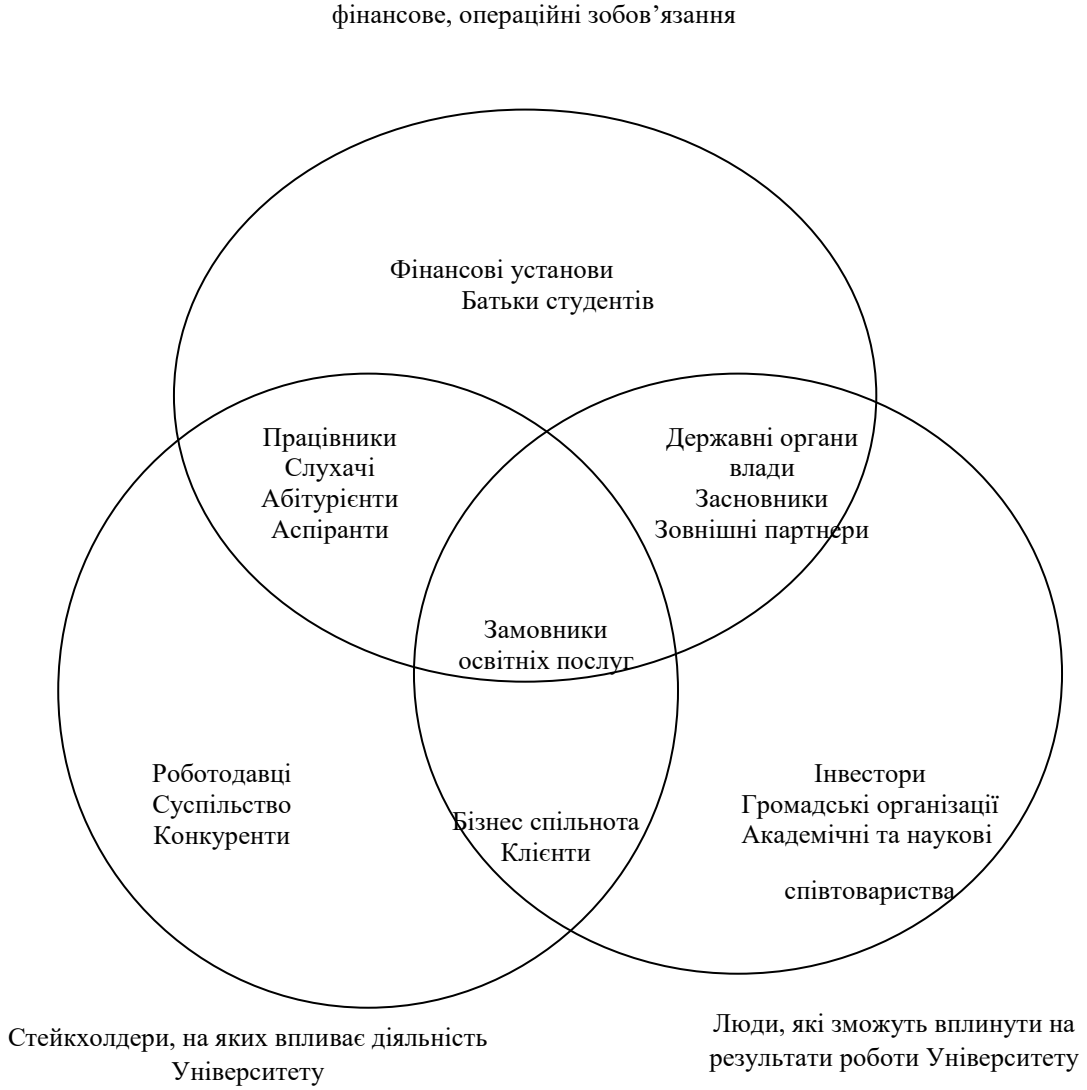


Рис. 1. Загальна карта стейкхолдерів

Джерело: розроблено автором

ЗВО → «Бізнес-спільнота»

Соціальна відповідальність перед «Бізнес-спільнотою» полягає в підготовці затребуваних і конкурентоспроможних па ринку праці випускників.

Університет як стейкхолдер-компанія прагне до довгострокових поважних відносин з бізнесом як основним споживачем підготовлених випускників, тренінгових і консалтингових продуктів вузу. Відповідно, Університет вважає себе відповідальним за те, щоб:

- спільно з провідними представниками бізнес-спільноти формувати образ ефективного і соціально-відповідального працівника, який відповідає вимогам економіки XXI століття;
- забезпечувати бізнес-співтовариство випускниками освітніх програм, відповідних образу ефективного і соціально-відповідального працівника;
- проводити наукові дослідження і реалізовувати консалтингові проекти, спрямовані на генерування нових актуальних знань;
- ставитися з повагою і довірою до представників бізнес-спільноти в усіх аспектах ділових взаємодій, забезпечувати стійкий зворотний зв'язок і працювати над виправленням виявлених недоліків.

«Бізнес-спільнота» → ЗВО

«Бізнес-спільнота» несе соціальну відповідальність перед університетом за розвиток освітньої сфери як невід'ємного елементу розвитку суспільства. Прикладом соціальної відповідальності бізнесу по відношенню до утворення може служити стипендіальна підтримка студентів і викладачів Університету Фондом Потаніна.

ЗВО → «Клієнти»

Надання освітніх послуг високої якості, що забезпечує їм високий рівень конкурентоспроможності на ринку праці, створення оптимальних умов навчання і надання академічної свободи, сущ-ність якої полягає в праві отримувати знання відповідно до своїх схильностям і потребам.

Університет як стейкхолдер-компанія поважає людську гідність всіх клієнтів ЗВО, які нфвчаються на освітніх пзограмах всіх форм і рівнів підготовки, а також є споживачами освітніх продуктів університету, прагнучи відповідати їх раціональним очікуванням. Відповідно, університет як стейкхолдер-компанія вважає себе відповідальним за те, щоб:

- надавати продукцію високої якості, в тому числі освітні послуги, що забезпечують її споживачам високу конкурентоспроможність на регіональному, вітчизняному та міжнародному ринках праці;
- забезпечувати безпечні та комфортні умови навчання;
- надавати відкритий доступ до інформації, яка регламентує всі елементи освітнього процесу;
- уникати дискримінаційної практики і гарантувати рівне ставлення і рівні можливості незалежно від відмінностей статі, віку, раси, національності та релігії;
- надавати соціальні гарантії і рівний доступ до участі в різних стипендіальних і грантових програмах, наукових дослідженнях;
- сприяти майбутній кар'єрі випускників;
- сприяти полегшенню доступу людей з обмеженими можливостями до отримання освітніх послуг

«Клієнти» → ЗВО

«Клієнти» несуть відповідальність перед освітньою установою за дотримання академічних та неакадемічних правил, прописаних в корпоративних документах.

ЗВО → «Зовнішні партнери»

Університет як стейкхолдер-компанія забезпечує «Зовнішніх партнерів» повною, об'єктивною та достовірною інформацією про свою діяльність, напрями підготовки, умови вступу та обучальних навчальних закладів, які мають достатній рівень знань для успішного вступу до вузу і навчання в ньому.

Університет вибудовує як з рівними партнерами відносини з усіма навчальними закладами початкової та середньої професійної освіти (незалежно від їх входження або невходження в структуру ЗВО), а також з професійними співтовариствами. Відповідно, Університет вважає себе відповідальним за те, щоб:

- надавати рівні умови вступу випускникам всіх установ початкової та середньої професійної освіти відповідно до вимог державного стандарту;

інформацією про свою діяльність, напрями підготовки, умови вступу та навчання, про конкурси та олімпіадах;

- забезпечити можливість доступу до матеріально-технічної та інформаційної баз, бібліотекам та іншим структурам ЗВО для більш плідної підготовки учнів установ до вступу до ЗВО і професійним співтовариствам для їх цілей, що не йдуть в розріз з інтересами ЗВО;
- дотримуватися клієнтоорієнтованого підходу в роботі з абітурієнтами;
- відповідально і етично організовувати профоріентаціоіную роботу.

ЗВО → «Працівники»

На «Працівників», як і на Університет в цілому, поширюється принцип академічної свободи. Академічна свобода дає викладачам можливість викладати навчальний предмет на свій розсуд, вибирати теми для наукових досліджень і проводити їх своїми методами. Університет забезпечує співробітників роботою і несе відповідальність перед ними за отримання гарантованої

винагороди за працю у формі заробітної плати та інших соціальних гарантій.

Відповідно, Університет як стейкхолдер-компанія вважає себе відповідальним за те, щоб:

- заохочувати і підтримувати працівників у розвитку загальних і професійних знань, навичок і компетенцій;
- надавати роботу, матеріальну та соціальну винагороду за її виконання, яка підвищує рівень добробуту працівників;
- створювати умови праці, що забезпечують здоров'я кожного працівника і не ущемляють його людську гідність;
- надавати працівникам відкритий доступ до інформації, з огляду на адміністративно-правові і конкурентні обмеження;
- прислухатися до пропозицій, ідей, вимог і скарг робітників і заохочувати їх ініціативу;
- уникати дискримінаційної політики і гарантувати рівне ставлення і рівні можливості незалежно від відмінностей статі, віку, раси, національності та релігії;
- сприяти зайнятості людей з обмеженими можливостями на тих місцях, де вони можуть бути дійсно корисні.

«Працівники» → ЗВО

Одночасно професорсько-викладацький склад несе відповідальність за відповідність навчальних програм вимогам державних освітніх стандартів, високу якість навчальної та наукової роботи, дотримання встановлених етичних і моральних стандартів. Співробітники і викладачі (також як і «Клієнти») несуть відповідальність за дотримання академічних та неакадемічних правил.Інтереси працівників полягають у можливості кар'єрного росту, підвищенні кваліфікації тощо. Праця викладачів стає більш продуктивною, коли вони беруть участь у розробці рішень, які впливають на них.

ЗВО → «Інвестори»

Взаємодія з інвесторами характеризується дуалізмом відносин. З одного боку, вони мають фінансовий інтерес до освітньої діяльності, розглядаючи її як об’єкт для вкладень. Тому інвестори оцінюють фінансово-господарську діяльність, можливості розвитку, терміни окупності проектів та величину прибутків від їх реалізації. З іншого боку, ЗВО зацікавлені в залученні інвестицій для підвищення якості послуг, покращенні свого фінансово-економічного стану та виробничо-господарського потенціалу.

Батьки → ЗВО

Важливими за значенням і впливу групою внутрішніх стейкхолдерів є батьки студентів.

Можна виокремити такі групи [6]:

«Споживачі» − батьки, що не включаються в освітній процес, які очікують результату від педагога і дитини без власної участі. «Спостерігачі» − батьки, що активно спостерігають за змінами та «приростами» дитини, активно задає питання щодо його успіхів і труднощів. «Партнери» − батьки, які завжди готові взяти участь в різних заходах, поділяють систему цінностей педагогічного колективу. Виходячи з отриманих даних складається практика взаємодії з різними групами батьківської спільноти щодо реалізації стратегічного управління ВНЗ.

Громадські організації → ЗВО

Громадські організації в Університеті позначають його соціально активну частину. З їх діяльністю пов’язано принципи відкритості та прозорості. Відносини з громадськими організаціями у підході, орієнтованому на стейкхолдерів, базуються на формуванні легитимності через комунікацію.

Лише домовившись між собою, та об’єднавшись тимчасово або на постійно в групи за зацікавленістю (науково-виробничі кластери) стейкхолдери мають шанс на успіх.

У зв’язку з тим, що стратегічне управління зацікавленими сторонами є, перш за все, управління відношеннями з ними, на перший план виходить така характеристика відносин, як їх збалансованість та взаємодія.

На рис. 2 представлена взаємодія суб’єктів внутрішнього та зовнішнього

середовища університету як стейкхолдер-компанії.

З метою вирішення існуючих проблемних базових точок в Університеті нами враховувалися інтереси зацікавлених сторін, зокрема: між власниками, керівництвом, працівниками всіх рівнів та інвесторами, які мають безпосередній фінансовий інтерес до освітньої діяльності. Також визначаються інтереси стейкхолдерів із кола безпосередньої взаємодії (засновники, абітурієнти, студенти, батьки, співробітники, громадські організації). Далі враховуються інтереси стейкхолдерів із зовнішнього середовища − суспільні організації, органи державної влади та незалежного контролю, уряд, зовнішні партнери, бізнес спільнота, роботодавці, ЗМІ.

Для залучення зацікавлених сторін до співпраці використовувалися різні форми взаємодії: спілкування із стейкхолдерами як на неформальних, так і на формальних зустрічах: індивідуальні зустрічі, конференції, семінари, громадські слухання, круглі столи, консультативні комітети, багатосторонні форуми, членство й участь у роботі груп, організованих у межах громади, інші асоціації тощо

Нами було визнано, що важливим аспектом, окрім налагоджування взаємозв'язку із зацікавленими сторонами, є збереження та закріплення цих взаємозв'язків. Це дозволяє планувати дії та здійснювати інформування зацікавлених сторін відносно подальших планів діяльності Університету.

Висновки. Суспільство є впливовим стейкхолдером, основною метою якого є захист представницьких інтересів. Співпраця із суспільними організаціями допомагає університету знизити рівень конфліктів інтересів у соціальній сфері. Університет практикує залучення представників суспільних організацій у якості експертів до участі в процесах стратегічного та корпоративного управління Університетом.

Університет як стейкхолдер-компанія усвідомлює себе «корпоративним громадянином», та пов'язує свою овітню та дослідницьку діяльність з економічними, соціальними та екологічними потребами суспільства; поважає права людини і демократичні інститути і сприяє їх практичному розвитку, а також економічного добробуту; сприяє участі працівників і студентів у громадській діяльності; поважає цілісність української культури і культур тих країн, з засновниками яких ЗВО взаємодіє; сприяє полегшенню доступу людей з обмеженими можливостями до участі в спортивних, культурних та інших громадських заходах.

Пріоритет завдань забезпечення фінансової стабільності в цільових установках більшості вузів при недостатній увазі до потреб суспільства привів до загрозливого наростання асиметрії між потребами груп зовнішнього і внутрішнього оточення і здатністю вузів їх задовольняти. Разом з тим саме у взаєминах з цими групами лежать основні стійкі конкурентні переваги у вищий освіті.

Залучення стейкхолдерів в інноваційний цикл сприяє своєчасності забезпечення ресурсами і зростанню інноваційної та ділової активності, а також створенню сприятливих умов для ведення професійної діяльності, оперативності прийняття і реалізації рішень. Тому в процесі управління інноваційним перетворенням необхідно враховувати думки і інтереси всіх зацікавлених сторін.

Університет як стейкхолдер-компанія вибудовує як з рівними партнерами відносини з багатьма навчальними закладами початкової та середньої професійної освіти (незалежно від їх входження або невходження в структуру університету), а також з професійними співтовариствами.

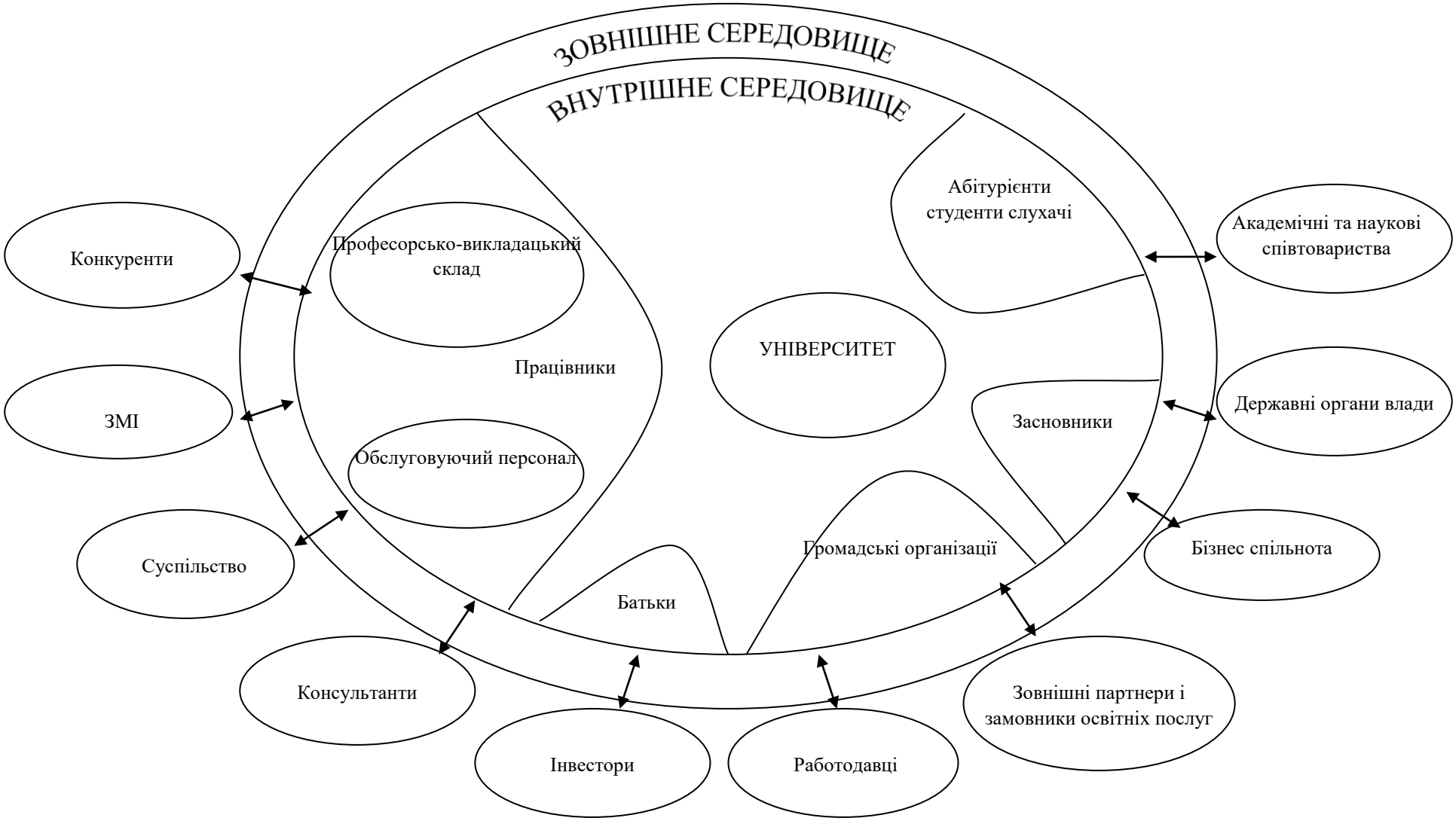


Рис. 2. Взаємодія суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища Університету «КРОК» як стейкхолдер-компанії

Джерело: розроблено автором

Університет надає рівні умови до вступу випускникам всіх установ початкової та середньої професійної освіти відповідно до вимог державного стандарту та інформацією про свою діяльність, напрями підготовки, умови вступу та навчання, про конкурси та олімпіадах. Забезпечує можливість доступу до матеріально-технічної та інформаційної баз, бібліотекам та іншим структурам для більш плідної підготовки учнів установ НУО та СПО до вступу до університету і професійним співтовариствам для їх цілей, що не йдуть в розріз з інтересами університету, а також дотримується клієнтоорієнтованого підходу в роботі з абітурієнтами та відповідально і етично організовувати профорієнтаційну роботу.

Література:

1. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 8. С. 150-155.

2. Базалиева Л. В. Методические аспекты формирования доверительных взаимоотношений предприятий со стейкхолдерами. *БІЗНЕСІНФОМ.* 2017. № 4. С. 376-381.

3. Борисанова Д. А. Организация взаимодействия со стейкхолдерами в процессе проектирования образовательной среды сетевых образовательных программ. *Методист.* 2016. № 5. С. 26-30.

4. Ильюк В. В. Методологический подход к управлению стейхолдерами инновационных проектов. *Организатор производства.* 2016. № 4. С. 38-51.

5. Нуждин Р. В., Полозова А. П. Бизнес-анализ возможностей стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии. *Вестник ВГУИТ*. 2016. № 4. С. 437-445.

6. Солодухин К. С. Стратегическое управление ВУЗом как стейкхолдер-компанией: научное пособие. Москва : Политехн. ун-та, 2009. 290 с.

7. Федорів Т. В. Співвідношення понять «стейкхолдери», «аудиторія», та «громадськість» та їх зв'язок з репутацією органів державної влади. *Економіка та держава.* 2013. № 3. С. 121-123.

8. Фисенко Т. С. Практика организации взаимодействия со стейкхолдерами по созданию развивающей образовательной среды. *Методист.* 2016. № 6. С. 23-30.

References:

1. Ammari, A.O. (2012), ―Stakeholder classification based on mutual expectations", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 8, pp. 150-155.

2. Bazalyeva, L.V. (2017), ―Methodological aspects of the formation of trusting relationships between enterprises and stakeholders", BIZNESINFOM, vol. 4, pp. 376-381.

3. Borysanova, D.A. (2016), ―Organization of interaction with stakeholders in the process of designing the educational environment of network educational programs", *Metodyst,* vol. 5, pp. 26-30.

4. Yliuk, V.V. (2016), ―Methodological approach to managing stakeholders of innovative projects", *Orhanyzator proyzvodstva,* 4, pp. 38-51.

5. Nuzhdyn, R.V. and Polozova, A.P. (2016), ―Business analysis of stakeholder management opportunities in achieving positive synergy", *Vestnyk VHUYT,* vol. 4, pp. 437-445.

6. Solodukhyn, K.S. (2009), *Stratehycheskoe upravlenye VUZom kak steikkholder-kompanyei* [Strategic management of the university as a stakeholder company], Polytekhn. unyversytet, Moscow, Russia, 290 p.

7. Fedoriv, T.V. (2013), ―Relationship between stakeholders, audiences, and the public and their relation to the reputation of public authorities", *Ekonomika ta derzhava,* vol. 3, pp. 121-123.

8. Fysenko, T.S. (2016), ―The practice of organizing interaction with stakeholders to create a developing educational environment", *Metodyst, vol.* 6, pp. 23-30.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2019 р.

Розділ 7. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 005.8: 330.342.24
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-143-150

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ БАЛАНСУ РИЗИКІВ (МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ЗАГРОЗ) СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТІВ ВІТРОЕНЕРГЕТИКИ

Бакуліч О.О.[1], Севост'янова А.В.[2]
[1] к.техн.н., професор, декан факультету менеджменту, логістики та туризму, Національний транспортний університет, м. Київ, вул. Омельновича-Павленко 1, 01010, Україна, тел.: (093)-74-51-421, e-mail: bakulich.elena@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5700-0576
[2] асистент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, м. Київ, вул. Омельновича-Павленко1, 01010, Україна, тел.: (093)-68-34-028, e-mail: avsevostianova@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7693-0648

CONCEPTUAL MODEL OF RISK BALANCE (CHANCE AND DANGERS) OF STAKEHOLDERS IN WIND POWER PROJECTS

Bakulich O.[1], Sevostianova A.[2]
[1] Ph.D. (technical),, professor , dean of the faculty of management, logistics and tourism, National transport university, Kyiv, st. Omelyanovicha-Pavlenko 1, 01010, Ukraine, tel.: (093)-74-51-421, e-mail: bakulich.elena@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5700-0576
[2] teaching assistant of management department, National transport university, Kyiv, st. Omelyanovicha-Pavlenko, 1, 01010, Ukraine, tel.: (093)-68-34-028, e-mail: avsevostianova@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7693-0648

Анотація. *Глобальні кліматичні зміни, проблематика наслідків аварій на атомних електростанціях, підвищення цін на енергоносії, зростання потреб в енергетичних ресурсах зумовлюють необхідність коригування енергетичної політики багатьох розвинених країн у напрямі розвитку альтернативних джерел енергії, зокрема використання енергії вітру. Єврокомісія віднесла вітроенергетику до одних з пріоритетних напрямів розвитку електрогенерації в світі. Згідно з прогнозом Міжнародного Енергетичного Агентства, до 2040 року частка вітру в глобальному виробництві електроенергії зросте до 40%, вітроенергетичні станції стануть найдешевшим способом генерації в більшості країн світу. Для здійснення прогнозів потрібне правильне та вміле управління, яке враховує специфічні особливості проектів вітроенергетики, можливості й загрози їхніх стейкхолдрів та направлене на підвищення ефективності таких проектів. Виконано аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників області управління стейкхолдерами проектів вітроенергетики та виявлено, що дана область є малодослідженою, а існуючі розробки неповними і стосуються в більшості альтернативної енергетики взагалі, тому потребують конктретизації й уточнення. Використовуючи метод аналогій та модель Інь-Ян, розроблено концептуальну модель балансу ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів проектів вітроенергетики. Дана модель полягає в тому, що для забезпечення ефективного управління стейкхолдерами проектів вітроенергетики необхідно збалансувати їх ризики: збільшити можливості позитивного впливу учасників та зменшити можливості настання загроз, зберігаючи стабільний стан системи, в межах трьох категорій, що відповідають трикутнику цілей управління проектами: тривалість, вартість, якість, що можливе шляхом поєднання прийомів управління можливостями (шанс-менеджменту) та загрозами (ризик-менеджменту). Математично описано можливі стани системи взаємодії можливостей та загроз стейкхолдерів проектів вітроенергетики, за ймовірними значеннями балансів ризиків для кожного стейкхолдера. Визначено, що у відповідності до станів системи взаємодії можливостей та загроз стейкхолдерів проектів вітроенергетики, всіх стейкхолдерів можна поділити на три групи: загрозливі, гармонізовані та шансові.*

Ключові слова: *проекти вітроенергетики; стейкхолдери; управління проектами; управління ризиками; управління стейкхолдерами.*

Формул: 5, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 22

Annotation. *Global climate change, the problems of the consequences of accidents at nuclear power plants, rising energy prices, rising energy requirements necessitate the adjustment of the energy policy of many developed countries towards the development of alternative energy sources, in particular the use of wind energy. The European Commission has classified wind power as one of the priority areas for the development of power generation in the world. According to the International Energy Agency's forecast, by 2040, the share of wind in global electricity generation will increase to 40%, and wind power stations will become the cheapest way of generation in most countries of the world. For the implementation of forecasts, proper and skillful management is necessary, which takes into account the specific features of wind power projects, the opportunities and threats of their stakeholders, and directed one to improve the effectiveness of such projects. The analysis of the work of domestic and foreign scientists and researchers in the field of stakeholder management in wind power projects was carried out, and it was revealed that this field is poorly explored, and existing developments are incomplete and relate to most alternative energy in general, therefore, they need to be specified and clarified. Using the analogy method and the Yin-Yang model, a conceptual model for balancing the risks (opportunities and threats) of stakeholders in wind energy projects is developed. This model consists in the fact that in order to ensure effective stakeholder management in wind power projects, it is necessary to balance their risks: increase the opportunities for positive impact of participants and reduce the opportunity of threats, while maintaining the stable state of the system, within the three categories that correspond to the "magic" triangle of project management goals: duration, cost, quality that is possible by combining techniques of opportunity management (chance management) and threats (risk management). The possible states of the system of interaction between the opportunities and threats of stakeholders in wind power projects are mathematically described, according to the probable values of risk balances for each stakeholder. It is determined that, according to the states of the system of interaction of opportunities and threats of stakeholders in wind power projects, all stakeholders can be divided into three groups: threatening, harmonized and chance.*

Key words: *wind power project; stakeholders; project management; risk management; stakeholder management.*
Formulas: 5, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 22

Постановка проблеми. Для нашої країни вітроенергетика є надзвичайно важливою галуззю, розвиток якої дозволить зменшити її залежність від імпортованого палива та шкідливих викидів парникових газів й інших забруднень навколишнього середовища. Тому, в Україні, відповідно до «Енергетичної стратегії України на період до 2030 року», «Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» до 2030 року», Закону про «зелений тариф» тощо, державою ставляться цілі з стимулювання та розвитку альтернативних джерел енергії, зокрема й вітроенергетики.

Проектами вітроенергетики (ПВЕ) називаються проекти, спрямовані на створення такого продукту як електроенергія за рахунок використання сили вітру [2], вони є цільовими, унікальними та мають свої особливості, що полягають в: географічній приуроченості й впливі природних особливостей регіонів розташування; поновлюваності вітроенергетичних джерел; високій вартості вітроустановок і додаткових електричних апаратів; особливостях технологічних процесів, які пов'язані з неможливістю запасати енергію в значних масштабах і необхідності безперервного електропостачання, що сильно залежить від виробника, постачальника, споживача та ін.; великій кількості організацій учасників проектів та соціальних складових; екологічності вітроустановок; високій інвестиційній привабливості, середній окупності тощо.

Управління ПВЕ має свою специфіку, що описано в джерелі [2], зокрема, це: інноваційність та складність виробництва й технічного оснащення ПВЕ; множинність проектів та їх масштаби; необхідність підтримки активізації впровадження іноземного капіталу та розвитку нових форм міжнародної співпраці; високі вимоги до маневрування генеруючих установок та забезпечення балансування з зовнішнім середовищем; стратегічна орієнтація на енергетичну та екологічну безпеку; застосування множини різних механізмів та методів управління ПВЕ; потреба в управлінні ризиками ПВЕ, що пов'язані з великими проектними командами, активністю соціально-політичних та громадських організацій до об'єктів управління, їх взаємодією й ін., окрім цього відзначається значна залежність такого управління від великої кількості стейкхолдерів, починаючи від інвесторів та політиків і до громадських організацій та населення, яке живе поблизу.

Кожен зі стейкхолдерів з однієї сторони має позитивний вплив, який відкриває шанси для ПВЕ, а з іншої, може мати й негативний вплив, який викликає або приводе до ризиків. Існуючі невизначені та неузгодження призводять до високих ризиків пов'язаних з стейкхолдерами ПВЕ, які ставлять під загрозу впровадження та ефективність реалізації таких проектів.

Для здійснення стратегічних цілей країни потрібне вміле управління, яке б комплексно враховувало специфічні особливості ПВЕ, невизначеності внутрішнього та зовнішнього оточення, могло б збалансувати ціннісні орієнтири всіх стейкхолдерів проектів та було направлене на підвищення ефективності та результативності таких проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання в галузі вітроенергетики, її преваги та недоліки наведені в джерелі [1]. В роботах Борисової [2-6] проведені дослідження ціннісно-орієнтованого та ризик-орієнтованого управління проектами альтернативної енергетики, здійснена класифікація зацікавлених сторін та їх цінностей, реалізовано когнітивне моделювання ризиків проектів альтернативної енергетики, розглянуто можливість використання інформаційних технологій для управління такими проектами, види відхилень в проектах та методи управління ризиками проектів альтернативної енергетики [7]. Методи та засоби управління ризиками проектів альтернативної енергетики розглянуто в [4]. Аналіз основних методів управління проектами в сфері вітроенергетики проведений в [8], інформаційних та математичних методів управління ресурсами при розробці проектів вітроенергетичного підприємства проведений в [9]. Дослідження теоретичних положень наукових шкіл управління проектами в контексті управління проектами у вітроенергетичному секторі представлено в [10]. Узгодження конфігурацій проектів сервісних та обслуговуваних систем (стосовно електрозабезпечення сільськогосподарських підприємств за використання енергії вітру) розглядається в роботі [11]. Модель гармонізації зацікавлених сторін представлена в [12]. Гармонізація - процедура приведення у відповідність двох або більше систем шляхом визначення спільних принципів, термінології та правил розвитку відповідних систем [13].

Модель Інь та Ян для проектного лідерства в рамках взаємодії керівник і співробітник розглядаються в джерелі [14], де для підвищення особистої ефективності керівника, посилення його ролі, сили впливу і контролю, автори застосовували принципи східних єдиноборств і філософії. В нашому випадку така модель може описувати балансування ризиків взаємодії внутрішніх стейкхолдерів ПВЕ.

Дві крайні позиції ризикології, як «шанс-менеджмент» та «ризик менеджмент» розглянуті в джерелі [15].

Виходячи з аналізу літературних джерел, можна стверджувати, що управління ПВЕ є малодослідженим, а існуючі розробки є неповними, в більшості стосуються альтернативної енергетики взагалі, вони потребують конкретизації, уточнення та врахування особливостей ПВЕ, і в першу чергу в питаннях балансування ризиків стейкхолдерів таких проектів.

Формування цілей статті. Метою даного статті є розробка концептуальної моделі балансу ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів проектів вітроенергетики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-які відносини між людьми можна зобразити класичною моделлю Інь та Ян монади Дао, в якій завжди є два начала, дві властивості, які знаходяться в стані протиборства, придушення і обмеження один одного.

Управління людьми (та їх відносинами) за зазначеною моделлю - це управління двома протилежними властивостями, Інь і Ян, які завжди знаходяться у взаємодії, а їх прагнення до витіснення один одного є рушійною силою розвитку речей, явищ і систем [16]. Будучи основною

(фундаментальною) моделлю всього сущого, концепція Інь-Ян розкриває два положення: по-перше, все постійно змінюється, і, по-друге, протилежності взаємодоповнюють один одного [17]. Дві протилежності, які утворюють єдине ціле лише в гармонійній комбінації [18]. При певних станах Ян може переходити в Інь, і навпаки. У самій ранній медичній книзі Китаю «Хуанді, трактат про внутрішній Сувень» сказано: «Сильний Ян буде обов'язково утворювати Інь, а сильний Інь завжди приходить до утворення Ян».

Використаємо метод аналогій та дану модель Інь-Ян для опису управління ризиками стейкхолдерів ПВЕ.

За PMBoK [19] ризик проекту - це невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілях проекту, таких як зміст, розклад, вартість і якість, а цілями управління ризиками проекту є підвищення ймовірності виникнення та посилення впливу сприятливих подій і зниження ймовірності виникнення й ослаблення впливу несприятливих подій в ході реалізації проекту. Також поняття ризику розглядається як форма прояву часткової невизначеності [20], тобто стану обмеженого знання, неможливості точно описати існуючий чи майбутній стан, наявність більше одного можливого стану. Ризик може вимірюватися й поєднанням імовірності наступу загрози/можливості та розміру їх впливу на цілі [21]. Причинами негативних відхилень в проекті можуть бути тільки ті ризики, які негативно можуть позначитися на цілях проекту [20].

В нашому дослідженні під терміном «загрози» будемо розуміти тільки негативні ризики, їх значення приймемо зі знаком мінус «-», а позитивні ризики назвемо «можливостями», їх значення приймемо зі знаком плюс «+».

Кожен зі стейкхолдерів ПВЕ має можливості вплинути на проект найкращим чином, або заважати його реалізації. Маючи позитивні орієнтири та цілі, які навпаки можуть бути неправильними або непотрібними на цей момент діями і викликати загрози. Але, буває і навпаки, коли високо ризиковані проекти призводять до підвищення можливостей та шансу високої ефективності й успіху проекту. Протилежності можливості-загроза взаємодоповнюють один одного: можливості породжують загрози, а загрози дають можливості, і, тільки в збалансованому гармонійному співвідношенні можна досягти правильного та ефективного результату управління.

Успішність проекту залежить від трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проектами: тривалість, вартість, якість [20].

Згідно з китайськими уявленнями, все, що рухається і рухається вгору, ясно визначено і активно, відповідає динамічному функціонуванню й руху, відноситься до Ян, а все, що зберігає нерухомість, опускається вниз, є невиразним і прихованим, пасивним та має слабкі функції, відноситься до Інь [18]. Відповідно в моделі складова Ян – Можливості – білий колір, а Інь – Загрози – чорний, протилежність і взаємозв’язність уособлюються кривою лінією, а здатність до трансформації один в одного показана точками - «зародками» одного початку в іншому (рис. 1).

Суть моделі полягає в наступному: внаслідок своєї протилежності можливості та загрози, будучи антиполярними, взаємно протиборствують й обмежують один одного. Коли одна сторона знаходиться в надлишку, друга відчуває нестачу. При ослабленні одного боку настає посилення іншого. Для забезпечення ефективного управління стейкхолдерами ПВЕ необхідно збалансувати їх ризики: збільшити можливості позитивного впливу учасників та зменшити можливості настання загроз, зберігаючи стабільний стан системи, в межах трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проектами: тривалість, вартість, якість, що можливе шляхом поєднання прийомів управління можливостями та загрозами (ризик-менеджменту).

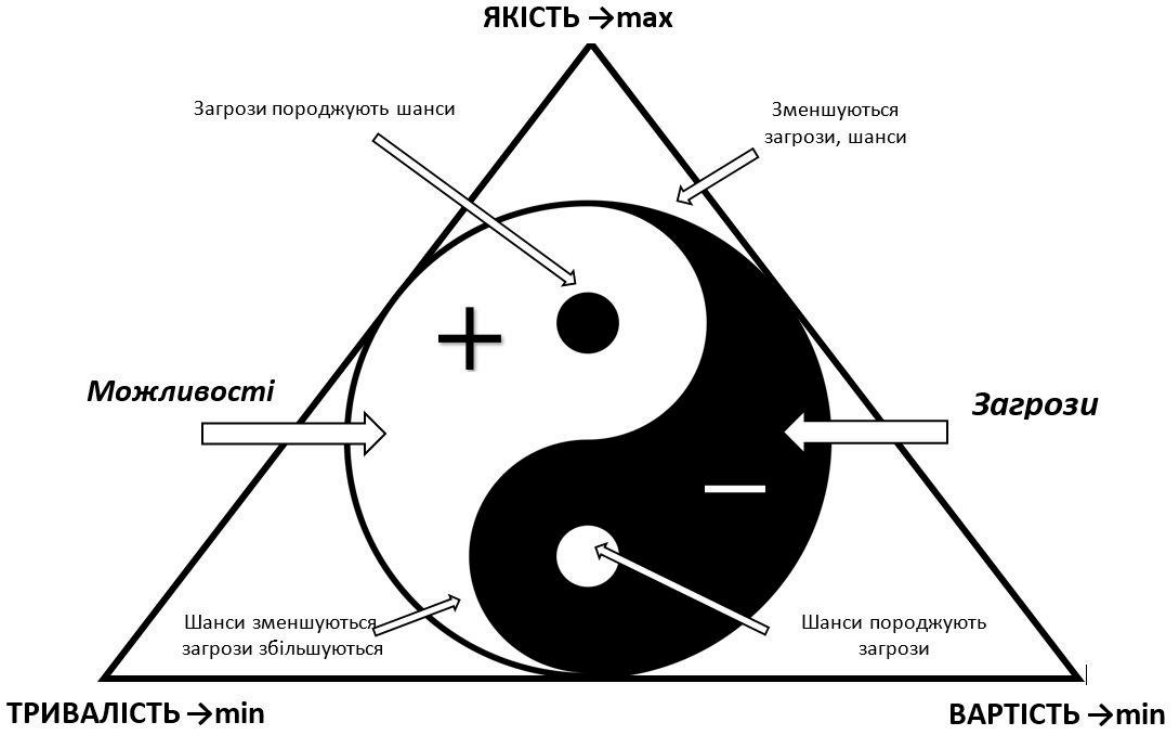


Рис. 1. Концептуальна модель балансу ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів ПВЕ

Джерело: авторська розробка

Коливання між можливостями та загрозами стейкхолдерів ПВЕ допускаються в певних межах, не порушуючи рівноваги всієї системи. Якщо ж посилення або ослаблення переходить відомі межі, порушується стан рівноваги, виникає надлишок, що веде або до розвитку патологічних процесів і виникнення деструктивних явищ (при перевищенні загроз), або сприяє покращенню показників ПВЕ (при переважанні можливостей), що відповідно зображено на рис. 2.

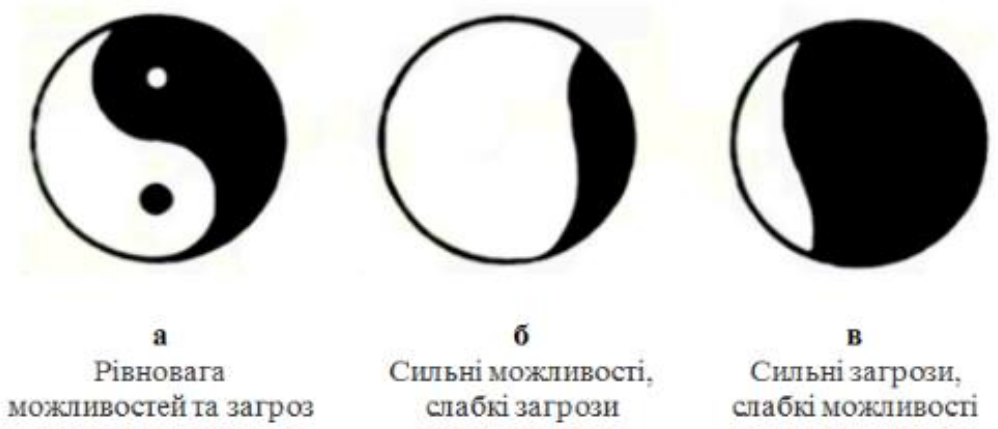


Рис. 2. Можливі стани системи взаємодії можливостей та загроз стейкхолдерів ПВЕ

Джерело: складено за автором [18]

Використаємо математичний апарат для описання можливих станів системи взаємодії можливостей та загроз стейкхолдерів ПВЕ.

Позначимо величину можливості, як *C (Chance),* а величину загрози – *D (Danger).* Тоді, величину балансу ризиків BR_k *(Balance of risk)* для *k-го* стейкхолдера ПВЕ можна записати формулою:

$$BR_k = \sum_{i=1}^{n} C_{ik} + \sum_{j=1}^{m} D_{jk}, \quad (1)$$

де C_{ik} – можливості *k-го* стейкхолдера ПВЕ ($i = \overline{1;n}$); *n* – кількість можливостей стейкхолдера, D_{jk} –загрози *k-го* стейкхолдера ПВЕ ($j = \overline{1;m}$); *m* – кількість загроз стейкхолдера.

$$C_{ik} = \sum_{i=1}^{n} P_{ik} \cdot V_{ik}, \quad (2)$$

де P_{ik} – ймовірність виникнення можливості; V_{ik} – ступінь позитивного впливу можливості на ПВЕ, грн, *n* – кількість можливостей стейкхолдера.

$$D_{jk} = \sum_{j=1}^{m} P_{jk} \cdot V_{jk}, \quad (3)$$

де P_{jk} – ймовірність виникнення загрози; V_{jk} – втрати від загрози, грн., *m* – кількість загроз стейкхолдера.

Отже, величина балансу ризиків BR_k для *k-го* стейкхолдера ПВЕ набуде вираження:

$$BR_k = \sum_{i=1}^{n} P_{ik} \cdot V_{ik} + \sum_{j=1}^{m} P_{jk} \cdot V_{jk}. \quad (4)$$

Зважаючи на можливі стани системи взаємодії можливостей та загроз стейкхолдерів ПВЕ, величина балансу ризиків (BR_k) для *k-го* стейкхолдера ПВЕ може приймати значення:

$$BR_k = \begin{cases} BR_k < 0, \text{якщо } C_k < D_k \\ BR_k = 0, \text{якщо } C_k = D_k \\ BR_k > 0, \text{якщо } C_k > D_k, \end{cases} \quad (5)$$

де C_k – сумарна величина можливостей *k-го* стейкхолдера ПВЕ, а D_k – сумарна величина загроз *k-го* стейкхолдера ПВЕ.

Відповідно до цієї теорії, всіх стейкхолдерів можна поділити на три групи:

при $BR_k < 0$ – загрозливі, у яких високі загрози й низькі можливості;

при $BR_k = 0$ – гармонізовані, у яких можливості та загрози знаходяться в стані рівноваги;

при $BR_k > 0$ – шансові, у яких високі можливості та низькі загрози.

Шансових стейкхолдерів потрібно утримувати та заохочувати, з гармонізованими можна працювати над підвищенням складової можливостей, а загрозливих або замінювати, або знижувати їх загрози й підвищувати можливості.

Висновки. Розвиток вітроенергетики на території України є одним з перспективних напрямків забезпечення безпеки економіки, енергетичної незалежності та збереження довкілля. Тому, вміле та ефективне впровадження ПВЕ на сьогодні в нашій країні є вкрай нагальним і потрібним.

В рамках дослідження:

1) виконано аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників області управління стейкхолдерами ПВЕ та виявлені проблеми такого управління;

2) розроблено концептуальну модель балансу ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів ПВЕ;

3) математично описано можливі стани системи взаємодії можливостей та загроз стейкхолдерів ПВЕ, за ймовірними значеннями балансів ризиків для кожного стейкхолдера;

4) подальші дослідження необхідно направити на визначення величин можливостей (шансів) і загроз стейкхолдерів ПВЕ та балансу їхніх ризиків, а також впливу ризиків стейкхолдерів на ефективність управління такими проектами.

Література:

1. Бакуліч О. О., Севост'янова А. В. Проблеми вітроенергетичної галузі при розробці та управлінні проектами. *Вісник Національного транспортного університету. Серія "Технічні науки".* 2018. Вип. 3 (42). С. 3-9.

2. Данченко О. Б., Борисова Н. І. Методи управління ризиками проектів альтернативної енергетики. *Вісник НТУ "ХПІ",* 2014. № 2. С. 52–58.

3. Семко І. Б., Борисова Н. І., Копил Д. В. Проекти створення та використання альтернативних джерел енергії. *Управління розвитком складних систем.* 2014. № 20. С. 61–66.

4. Борисова Н. І. Сучасні методи і засоби управління ризиками в застосуванні до управління проектами альтернативної енергетики. *Вісник ЧДТУ,* 2014. № 2. С. 19–25.

5. Возний О. М., Борисова Н. І. Ціннісно-орієнтоване управління проектами альтернативної енергетики. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами.* 2017. № 2 (1224). С. 72–78.

6. Семко І. Б., Борисова Н. І. Особливості проектів використання нетрадиційних джерел енергії. *Управління проектами у розвитку суспільства :* тези доповідей X міжнародної конференції Київ : КНУБА, 2013. С. 225-227.

7. Кошкин К. В., Чернов С. К. Экономическое оздоровление наукоемких производств через их реорганизацию. *Управління проектами та розвиток виробництва.* 2005. №4(16). С. 54-60.

8. Бакулич О. О., Севостьянова А. В. Методы управления проектами в сфере ветроэнергетики. *Economics, Business and Tourism: Challenges, Achievements and Innovations :* International Scientific – Practical Conference., Kutaisi, 2017. С. 16–19.

9. Bakulich O. O., Sevostianova A.V. Analysis of information and mathematical methods of resource management in the development of projects of a wind power company. *Globalization and modern business challenges* : International scientific conference, Tbilisi, 25-26.05.2018. Pp. 12–17.

10. Bakulich O. O., Sevostianova A. V. Analysis of theoretical provisions of project management in the con-text of project management in the wind energy sector. *Rozwoj systemow i srodkow transport samochodowego – SAKON 2018:* Konferencje naukowa, Rzeczow, 2018. Pp. 56–62.

11. Татомир А. В. Узгодження конфігурацій проектів сервісних та обслуговуваних систем (стосовно електрозабезпечення сільськогосподарських підприємств за використання енергії вітру): автореф. дис... канд. техн. наук: 05.13.22 / Львів. нац. аграр. ун-т. Львів, 2009. 20 с.

12. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Ярошенко Р. Ф. Модель гармонизации ценностей программ развития организаций в условиях турбулентности окружения. *Управління розвитком складних систем.* 2012. № 10. С. 9–13.

13. Міхєєва О. В. Гармонізація компетенцій міжнародних команд менеджерів проектів у багатокультурному середовищі: дис. … кан. техн. наук. КНУБА. Київ, 2018, 149с.

14. Инь и Ян проектного лидерства. URL : https://www.pmservices.ru/project-management-news/in-i-yan-proektnogo-liderstva/

15. Останин В. А., Рожков Ю. В. «Шанс-менеджмент» и «риск-менеджмент» как диалектические противоположности теории управления. *Весник ХГАЭП,* 2014. № 6 (74). С. 4–12.

16. Маслов А. А. Китай: колокольца в пыли. *Странствия мага и интеллектуала*, 2003, с. 70-82.

17. Miller J. Daoism. Инь и ян. URL : https://ru.wikipedia.org/wiki/Инь_и_ян.

18. Принципы Инь и Ян. URL : http://chakraalbum.ru/principy-in-i-yan.

19. Project Management Institute (PMI). The Standard for Portfolio Management США, 2013. 586 с.

20. Данченко О. Б. Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проектах: дис. на здобуття наук. ступеня докт. техн. наук : спец. 05.13.22 / Київ, 2015. 347 с.

21. Глоссарий терминов PRINCE2. URL : http://megapolis-profi.ru/d/150939/d/ru_-_prince2_glossary_of_terms_v1.3_-_russian-english_1.pdf

References:

1. Bakulich, O.O. and Sevostianova, A.V. (2018), ―Problems of wind power industry in project development and management", *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Seriia "Tekhnichni nauky",* vol. 3 (42), pp. 3-9.

2. Danchenko, O.B. and Borysova, N.I. (2014), ―Risk management methods for alternative energy projects", *Visnyk NTU "KhPI",* vol. 2, pp. 52–58.

3. Semko, I.B. Borysova, N.I. and Kopyl, D.V. (2014), ―Projects for creation and use of alternative energy sources", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system,* №20, pp. 61–66.

4. Borysova, N.I. (2014), ―Modern methods and tools for risk management in the application of alternative energy project management", *Visnyk ChDTU,* vol. 2, pp. 19–25.

5. Voznyi, O.M. and Borysova, N.I. (2014), ―Value-oriented management of alternative energy projects", *Visnyk NTU «KhPI». Seriia: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy*, vol. 2 (1224), pp. 72–78.

6. Semko, I.B. and Borysova, N.I. (2013), ―Features of projects of use of non-traditional energy sources", *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva* [Project management in the development of society], tezy dopovidei X mizhnarodnoi konferentsii [Abstracts of the X International Conference], Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kyiv, Ukraine, pp. 225-227.

7. Koshkyn, K.V. and Chernov, S.K. (2005), ―Economic recovery of high-tech industries through their reorganization", *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva,* vol. 4(16), pp. 54-60.

8. Bakulych, O.O. and Sevostianova, A.V. (2017), ―Project management methods in the field of wind energy", *Economics, Business and Tourism: Challenges, Achievements and Innovations* :

International Scientific – Practical Conference., Kutaisi, pp. 16–19.

9. Bakulich, O.O. and Sevostianova, A.V. (2018) ―Analysis of information and mathematical methods of resource management in the development of projects of a wind power company", *Globalization and modern business challenges* : International scientific conference, Tbilisi, pp. 12–17.

10. Bakulich, O.O. and Sevostianova, A.V.(2018), ―Analysis of theoretical provisions of project management in the con-text of project management in the wind energy sector", *Rozwoj systemow i srodkow transport samochodowego – SAKON 2018*: Konferencje naukowa, Rzeczow, pp. 56–62.

11. Tatomyr, A.V. (2009), ―Reconciliation of project configurations of service and maintenance systems (regarding electricity supply to agricultural enterprises for the use of wind energy)", PhD Thesis, project and program management, Lviv. nat. agrarian. Univ, Lviv, 20 p.

12. Bushuev, S.D. Bushueva, N.S. and Yaroshenko, R.F. (2012), ―Amodel for harmonizing the values of organizations' development programs in an environment of turbulence", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system,* vol. 10, pp. 9-13.

13. Mikhieieva, O. V. (2018), ―Harmonizing the competencies of international project management teams in a multicultural environment", abstract of PhD dissertation, economics, Kyiv, Ukraine, 149 p.

14. Yin and Yang project leadership, available at : https://www.pmservices.ru/project-management-news/in-i-yan-proektnogo-liderstva/

15. Ostanyn, V.A. and Rozhkov, Yu.V. (2014), ―Chance management" and ―risk management" as dialectic opposites of control theory", *Vesnyk KhHAЭP,* vol. 6 (74), pp. 4–12.

16. Maslov, A.A. (2003), ―China: bells in the dust", *Stranstvyia maha y yntellektuala,* pp. 70-82.

17. Miller J. Daoism. Инь и ян, available at https://ru.wikipedia.org/wiki/Инь_и_ян

18. The principles of Yin and Yang, available at : http://chakraalbum.ru/principy-in-i-yan.

19. Project Management Institute (PMI) (2013), The Standard for Portfolio Management США, 586 p.

20. Danchenko, O.B. (2015), ―Methodology for integrated project variance management", abstract of PhD dissertation, Project and Program Management, Kyiv, Ukraine, 347 p.

21. Glossary of terms PRINCE2, available at : http://megapolis-profi.ru/d/150939/d/ru_-_prince2_glossary_of_terms_v1.3_-_russian-english_1.pdf.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 65.015.3:330.526.5
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-151-163

АНАЛІЗ ЕМПІРИЧНОЇ БАЗИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНКИ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

Божанова В.Ю.[1], Кононова О.Є.[2]
[1] д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», м. Дніпро, вул. Чернишевського, 24-А, 49600, Україна, тел.: (056)-24-71-665, e-mail.: vyu7575@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0595-9347
[2] к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та маркетингу, здобувач кафедри менеджменту, управління проектами і логістики, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», м. Дніпро, вул. Чернишевського, 24-А, 49600, Україна, тел.: (056)-756-33-23, e-mail.: oleksandrakononova@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7215-8574

THE EMPIRICAL BASIS ANALYSIS OF THE STUDY OF ASSESSING LEVEL OF DEVELOPMENT STRATEGIES EFFECTIVENESS

Bozhanova V.[1], Kononova O.[2]
[1] doctor of science (economics), professor, professor of management, project management and logistics department, Prydniprovska state academy of civil engineering and architecture, Dnipro,st. Chernyshensky, 24-A, 49600, Ukraine, tel.: (056)-24-71-665, e-mail.: vyu7575@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0595-9347
[2] PhD (economics), associate professor, associate professor of finance, accounting and marketing department, Prydniprovska state academy of civil engineering and architecture, Dnipro, st. Chernyshensky, 24-A, 49600, Ukraine, tel.: (056)-756-33-23, e-mail.: oleksandrakononova@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7215-8574

Анотація. *Дослідження проблеми оцінки ефективності стратегій розвитку суб'єктів галузі дозволяє розширити уявлення щодо напрямків науково-практичного аналізу за вказаним напрямком, основних аспектів перспективних розвідок стосовно створення методичного підходу, прийнятного для використання в умовах будівельної та суміжних галузей економіки країни. Концепція стратегій розвитку є предметом пильної уваги зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків. Теоретичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного вибору і досягнення успіху компаній та організацій в західних країнах знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних учених, зокрема Р. Акоффа, І. Ансоффа, Р. Гранта, П. Друкера, К. Ендрюса, Д. Куїнна, Г. Мінцберга, Р. Майлза, М. Портера, Р. Румельта, А. Стрікленда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера, Д. Шендела. Проблемам ефективності стратегій розвитку присвятили багато праць українські науковці, у тому числі: О.Алимов, О. Амоша, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В.Нємцов, В.Пономаренко, З. Шершньова, а також учені країн СНД Г. Азоєв, О.Виханський, О.Градов, Р.Фатхутдінов та ін. Проте специфічні умови господарювання вітчизняних підприємств вимагають подальших досліджень теоретичних і практичних аспектів концепції ефективності стратегій розвитку. Метою даної статті є аналіз основних сучасних емпіричних матеріалів за вказаною сферою дослідження. Також розглянемо їх переваги, недоліки та можливості використання або адаптації щодо суб'єктів будівельної галузі України. В статті було здійснено вивчення емпіричної бази дослідження за проблематикою оцінки ефективності стратегій розвитку підприємств будівельної галузі. В процесі аналізу досліджено: емпіричні дослідження, основані на використанні основних традиційних комплексних оціночних показників (виробничих, техніко-економічних, фінансових, соціальних, екологічних показників) розвитку суб'єкта галузі в рамках певних методичних підходів (зокрема, методу кластерного аналізу, економетричного методу); положення емпіричного дослідження ефективності стратегій розвитку, проведеного в рамках методичного підходу щодо комплексної оцінки впливу факторів зростання на обрану оптимальну стратегію розвитку на прикладів виробничих підприємств; матеріали емпіричних досліджень ефективності стратегій розвитку підприємств галузі, основаних на застосуванні підходу щодо оцінки стратегічних карт вказаних суб'єктів через вивчення відповідності рівня стратегічного прогнозування (за стратегічними цілями) механізму його впровадження (рівень використання оптимального набору методів та засобів досягнення стратегічних цілей); результати емпіричних досліджень ефективності стратегій розвитку суб'єктів галузі, що основані на використанні локального аналізу певних аспектів та напрямків функціонування. Встановлено ефективність та можливість використання в процесі розробки уніфікованого методичного підходу основних методичних рекомендацій, використаних в рамках зазначених матеріалів емпіричних досліджень, виявлено достатню адаптивність вказаних методик.*

Ключові слова: *оцінка, ефективність, методика, стратегічне управління, стратегія розвитку, будівельна галузь, будівельне підриємство.*
Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 12

Annotation. *The study of the problem of the effectiveness evaluating of subjects development strategies of the industry allows us to expand our understanding of the directions of scientific and practical analysis in this direction, the main aspects of prospective exploration for creating a methodological approach that is acceptable for use in the construction and related industries of the country's economy. The concept of development strategies is the subject of close attention by foreign and domestic scholars and practitioners. The theoretical and practical aspects of the development problems, strategic choice and success of companies and organizations in Western countries are reflected in the scientific works of many foreign scientists, in particular R. Akoff, I. Ansoffa, R. Grant, P. Drucker, K. Andrews, D. Quinn, G. Mintzberg, R. Miles, M. Porter, R. Rumelta, A. Strickland, K. Snow, A. Thompson, E. Chandler, D. Shendel. Many works have been devoted to the problems of the development strategies effectiveness by Ukrainian scientists, including: O. Alimov, O. Amosha, V. Gerasymchuk, G. Dmitrenko, L. Dovgan, E. Kuzmin, V. Nemtsov, V. Ponomarenko, Z. Shershnev, as well as scientists of the CIS countries G. Azoev, O. Vihansky, O. Gradov, R. Fatkhutdinov and others. However, the specific economic conditions of domestic enterprises require further research into the theoretical and practical aspects of the concept of the development strategies effectiveness. The purpose of this article is to analyze the main modern empirical materials in the specified field of research. Let us also consider their advantages, disadvantages and possibilities of using or adapting them to the subjects of the construction industry of Ukraine. The article examines the empirical base of the study on the problems of evaluating the development strategies effectiveness of enterprises in the construction industry. In the course of the analysis the following are investigated: empirical studies based on the use of the main traditional complex evaluation indicators (production, technical, economic, financial, social, environmental indicators) of the development of the industry the subject in the framework of certain methodological approaches (in particular, the method of cluster analysis, econometric method); the provision of an empirical study of the development strategies effectiveness conducted as part of a methodological approach to comprehensively evaluate the impact of growth factors on the chosen optimal development strategy based on the examples of manufacturing enterprises; empirical studies of the effectiveness of industry development strategies based on the application of an approach to evaluate the strategic maps of these entities by examining the relevance of the strategic forecasting (for strategic goals) mechanism of its implementation (the level of use of the optimal set of methods and means to achieve strategic goals); empirical research into the effectiveness of industry development strategies based on the use of local analysis of specific aspects and areas of operation. The efficiency and the possibility of using the basic methodological recommendations used in the framework of the mentioned empirical research materials in the process of developing a unified methodological approach are determined, and the adaptability of the mentioned methods is revealed.*

Key words: *evaluation, efficiency, methodology, strategic management, development strategy, construction industry, construction business.*
Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 12

Постановка проблеми. Перед спеціалістами різних напрямів підготовки все частіше постають завдання, які вимагають, окрім фахової кваліфікації, знання методів опрацювання результатів спостережень, планування експериментів, математичних методів моделювання та оптимізації процесів дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного вибору і досягнення успіху компаній та організацій в західних країнах знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних учених, зокрема Р. Акоффа, І. Ансоффа, Р. Гранта, П. Друкера, К. Ендрюса, Д. Куїнна, Г. Мінцберга, Р. Майлза, М. Портера, Р. Румельта, А. Стрікленда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера, Д. Шендела. Проблемам ефективності стратегій розвитку присвятили багато праць українські науковці, у тому числі: О. Алимов, О. Амоша, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В.Нємцов, В. Пономаренко, З. Шершньова, а також учені країн СНД Г. Азоєв, О. Виханський, О. Градов, Р. Фатхутдінов та ін. Проте специфічні умови господарювання вітчизняних підприємств вимагають подальших досліджень теоретичних і практичних аспектів концепції ефективності стратегій розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є аналіз основних сучасних емпіричних матеріалів за вказаною сферою дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Першочергово заслуговують на увагу дані емпіричних досліджень,

основані на використанні основних традиційних комплексних оціночних показників (виробничих, техніко-економічних, фінансових, соціальних, екологічних показників) розвитку суб'єкта галузі в рамках певних методичних підходів.

В рамках цього напрямку слід розглянути теоретичне та емпіричне дослідження ефективності стратегії управління на прикладі підприємств нафтогазової галузі, яке передбачає оцінку економічних, соціальних та екологічних показників в рамках економічного методу аналізу, представлене в праці С. Побігуна [10].

Автор довів, що основними, найбільш значущими для досліджуваної галузі (нафтогазової) виступають економічні, соціальні та екологічні показники. І, відповідно до його твердження, саме за значеннями вказаних показників можна встановити майбутню стратегію розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. Зазначене емпіричне дослідження основане на методичному підході до здійснення кількісного аналізу та розрахунку рівня стратегії розвитку підприємницької структури (розрахунок індексу стратегічного управління конкурентними позиціями суб'єкта галузі), представленому С. Побігуном в його теоретичній праці, присвяченій зазначеному питанню [11]. Емпіричне дослідження індексу стратегічного управління конкурентними позиціями суб'єкта галузі (стратегічної конкурентоспроможності) відповідно до окресленої методики С. Побігуна [10; 11] здійснювалось за наступними етапами, а саме:

1) визначення системи оціночних показників, які характеризують розвиток суб'єкта галузі (в сфері соціального, економічного та екологічного потенціалу);

2) підбір інформаційних даних, які будуть використані для розрахунку в залежності від обраних оціночних показників. Важливо відмітити, що зазначений етап достатньо ґрунтовно та комплексно визначений в положеннях наукового дослідження Б. Сафонова, В. Євтєєвої, присвяченого питанням вивчення ефективності стратегій в житловому будівництві. Зокрема, автори зазначають, що основними стадіями цього процесу, є: створення уніфікованої інформаційної системи (банку) на основі первинної, вторинної інформації; встановлення методів дослідження, визначення порядку та схеми їх застосування для конкретного дослідження; здійснення оцінки отриманої інформації;

3) розрахунок дії визначених показників на характер стратегічної цілі суб'єкта галузі, який передбачає визначення рівня впливу;

4) встановлення рівня передбачуваності обраних показників, який визначається із застосуванням трендового аналізу;

5) створення матриці впливу та передбачуваності оціночних показників, які характеризують стратегічний потенціал розвитку підприємства;

6) здійснення ранжування оціночних характеристик вказаних показників;

7) проведення оцінки впливу отриманих показників на стратегічну ціль суб'єкта галузі;

8) визначення потенціалу творення (посилення потенціалу за основними сферами дослідження) та потенціалу руйнування (послаблення потенціалу за основними сферами дослідження) суб'єкту галузі;

9) розрахунок індексу стратегічного управління конкурентними позиціями суб'єкта галузі (стратегічної конкурентоспроможності);

10) формулювання рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку за результатами аналізу індексу стратегічного управління конкурентними позиціями суб'єкта галузі (стратегічної конкурентоспроможності).

Потрібно підкреслити достовірність результатів оцінки індексу стратегічного управління конкурентними позиціями суб'єктів галузі (стратегічної конкурентоспроможності), продемонстровану С. Побігуном [10] на прикладах трьох крупних

підприємницьких структур. Вивчення стану розвитку вказаних підприємств дозволило пересвідчитись, що отримані результати аналізу за вказаними кількісними показниками в рамках економетричного методу відповідають їх характеристикам, наведеним в матеріалах корпоративної звітності. І стратегічні орієнтири, запропоновані згідно з отриманими розрахунками, були найбільш прийнятними та оптимальними в рамках ситуації розвитку стратегічного потенціалу цих суб'єктів підприємництва.

Важливим аргументом на користь представленого теоретичного підходу, обґрунтованого емпіричними матеріалами є використання кількісних оціночних параметрів, які унеможливлюють суб'єктивний характер аналітичних висновків, доступність інформації, необхідної для проведення розрахунків (фінансово-економічні дані суб'єкта галузі подано в джерелах фінансової звітності, дані щодо соціального потенціалу (управління кадрами, показники мотивації та витрат на навчання, перепідготовку, підготовку персоналу тощо), дані щодо застосування екологічних технологій енергозбереження, збереження природного середовища під час виробництва наведено у звітності підприємства тощо). Вивчення авторського підходу показало, що основними особливостями зазначеного наукового підходу, за допомогою якого автор зміг здійснити визначення пріоритетної стратегії розвитку досліджуваних крупних підприємств галузі були:

- створення системи оцінки ефективності стратегічного управління через вибір показників, які можуть впливати на реалізацію стратегічної цілі розвитку з точки зору переважання потенціалу творення (посилення потенціалу за основними сферами дослідження) над потенціалом руйнування (послаблення потенціалу за основними сферами дослідження) суб'єктів галузі;
- розробка індексу стратегічного управління конкурентними позиціями досліджуваного суб'єкта галузі (стратегічної конкурентоспроможності), пов'язаного із визначенням рівня загального потенціалу (відношення різниці між потенціалом творення та потенціалом руйнування до потенціалу творення);
- той факт, що запропонований підхід, хоча і схожий з факторним аналізом впливу на певні явища та процеси, зокрема, ефективність реалізації стратегії розвитку, його використання передбачає оперування виключно кількісними оціночними параметрами, що характеризують сильні (творення) та слабкі (загрозливі) сторони загального потенціалу суб'єкта дослідження. І це, в свою чергу, забезпечує об'єктивність результатів оцінки та висновків щодо перспективного вибору подальшої стратегії розвитку.

Серед основних переваг вказаного підходу С. Побігуна [10; 11] можна, на нашу думку, назвати, наступні, а саме:

- можливість його використання щодо більшості галузей промисловості, в тому числі будівельної, з огляду на склад оціночних показників;
- об'єктивність результатів, які можна отримати за даними використання зазначеного порядку та норм розрахунку, зважаючи на застосування кількісних параметрів.

Вважаємо, що до ключових недоліків, проблемних аспектів застосування зазначеного підходу слід віднести:

- складність операціоналізації розрахунків. Здійснення означеного кола розрахунків, в тому числі, ранжування, матричний аналіз, потребують використання певних знань в сфері економічного аналізу, відповідно, залучення додаткових експертних сил;
- дискусійний характер твердження автора стосовно високого рівня передбачуваності та прогностичності результатів трендового аналізу, за даними якого створюється перспективна стратегія подальшого розвитку суб'єкта галузі. Як відмічають дослідники [2], трендовий аналіз дозволяє отримати тільки інформацію щодо простої функціональної залежності, яка демонструє екстраполяцію

попередньої динаміки стану досліджуваних показників, їх динаміки в перспективі.

В контексті першого наукового підходу (використання основних традиційних оціночних показників (виробничих, техніко-економічних, фінансових, соціальних, екологічних показників) розвитку суб'єкта галузі в рамках певних методичних підходів) можна проаналізувати емпіричне дослідження стратегії розвитку підприємств галузі за станом на початок 2014 р. (на прикладі підприємств автомобільної галузі в регіонах України), наведене В. Біліченко [1]. Аналіз ефективності стратегічного управління здійснено автором із застосуванням методу кластерного аналізу, яким передбачено поділ досліджуваних суб'єктів галузі за трьома кластерами (перший – малі підприємства, другий – середні, третій – великі підприємства автомобільної промисловості, що використовують відповідні стратегії розвитку).

Відповідно до матеріалів дослідження встановлено ефективність впровадження таких стратегій залежно від проявів екологічних, економічних, науково-технічних, організаційно-технічних та загальнодержавних (об'єднано низку основних зовнішніх та внутрішніх показників впливу) показників розвитку підприємств галузі. За результатами кластерного аналізу відповідно до висновків зазначених аналітичних матеріалів встановлено, що підприємства використовують певні типові стратегії розвитку в залежності від відповідного кластеру, а саме, кластер малих підприємств у 80% впроваджує стратегії зростання (переважно, стратегії концентрованого зростання - стратегії, пов'язані з розвитком продуктового асортименту), кластер середніх підприємств – також використання стратегій зростання, а крупних підприємств – прогнозування та реалізація стратегій диверсифікації за профільною та непрофільною діяльністю).

Схема аналізу, представлена автором [1] передбачала:

- по-перше, визначення кластерів галузевого розвитку (першого, другого, третього);
- по-друге, встановлення та характеристика стратегій розвитку, що використовуються обраними для дослідження підприємствами галузі. Визначено пріоритетні типи стратегій для підприємств досліджуваних кластерів;
- по-третє, визначення впливу на реалізацію вказаних стратегій розвитку суб'єктів галузі екологічних, економічних, науково-технічних, організаційно-технічних та загальнодержавних показників розвитку підприємств галузі.

В процесі аналізу [1] доведено, що найбільш пріоритетний вплив за основними кластерами суб'єктів галузі мали загальнодержавні фактори, пов'язані з адміністративним державним регулюванням (фіскальним, іншими напрямками правового регулювання тощо), політичними факторами тощо. Найбільш суттєвим цей вплив (73,6%) визначено для малих підприємств, що належать до першого кластеру, вони виявились більш вразливими до цієї категорії факторів, для підприємств другого кластеру вказаний вплив визначався на рівні 61,6%, для крупних підприємств третього кластеру – на рівні 60,2%;

- по-четверте, оцінку підходів стратегічного планування у часовому вимірі (встановлення того, які стратегічні плани використовують – короткострокові, середньострокові, довгострокові). За результатами дослідження [1] встановлено, що на сучасному етапі: більша частка малих підприємств галузі (94,6%) використовує, переважно, короткострокове стратегічне планування через власний потенціал (виробничий, фінансово-економічний, ринковий, кадровий, науково-технологічний тощо), 5,4% орієнтовані на довгострокове стратегічне планування; стосовно середніх підприємств галузі: 76,8% використовують короткострокове стратегічне планування,

23,2% - на довгострокове стратегічне планування; відносно крупних підприємств галузі - 65,6% підприємств впроваджують короткострокове стратегічне планування, 34,4% - короткострокове. Важливо відмітити, що в рамках досліджуваної галузі не практикується середньострокове стратегічне планування. Це, як видно з дослідження, викликане специфікою галузевого розвитку. В інших галузях можуть бути виявлені інші параметри стратегічного планування відповідно до часового орієнтиру;

- по-п'яте, аналіз використання маркетингової політики та результатів маркетингових досліджень в процесі встановлення стратегічних орієнтирів підприємств галузі. В рамках проведеного аналітичного дослідження [1] було встановлено, що 42,8% суб'єктів першого кластеру (малі підприємства галузі) в процесі стратегічного планування та впровадження стратегій розвитку керуються результатами маркетингового аналізу, стосовно частки суб'єктів другого кластеру (середніх підприємств галузі) визначено, що вона дорівнює 62,7%, і відносно частки суб'єктів третього кластеру (крупних підприємств галузі) визначено, що вона складає 80,2%;

- по-шосте, вивчення пріоритетності причин, які гальмують впровадження обраних стратегій розвитку досліджуваних суб'єктів галузі. Встановлено, що для суб'єктів трьох кластерів найбільший вплив відіграють причини зовнішнього середовища (зокрема, для підприємств першого кластеру – 47,5%, підприємств другого кластеру – 50,2%, підприємств третього кластеру – 52,7%). Окремо слід відмітити, що вагомий вплив для крупних підприємств, що належать до третього кластеру, відіграють причини відсутності дієвих методичних рекомендацій щодо стратегічного управління (25,5% впливу). Правомірність посилання на таку причину, на нашу думку, є дещо дискусійним, оскільки стратегічне прогнозування та впровадження обраних стратегій суб'єктами галузі залежить від внутрішньої готовності підприємств до створення методологічного забезпечення. Хоча, в сучасних умовах розвитку, які передбачають відмову від залучення додаткових експертів, консультацій щодо менеджменту, існує потреба для оперативного вибору найбільш прийнятної стратегії розвитку для підприємств відповідно до певних умов функціонування. Така можливість може бути реалізована із застосуванням електронного помічника. Для українських підприємств тих або інших галузей на нинішньому етапі розвитку не існує таких пропозицій з боку держави за напрямком сприяння функціонування малого, середнього та крупного бізнесу. Причини відсутності кадрового потенціалу в країні, необхідного для повноцінного впровадження стратегій розвитку також виступають у якості пріоритетних напрямків впливу (19,4%). Зазначена причина також є актуальною, за матеріалами дослідження, для всіх категорій підприємств галузі;

- по-сьоме, визначення необхідності покращення механізму розробки та обґрунтування стратегій розвитку. Згідно з результатами дослідження [1] було встановлено, що приблизно третина підприємств кожної оцінюваної категорії (суб'єкти першого (малі підприємства), другого (середні підприємства) та третього кластерів (великі підприємства та підприємницькі об'єднання)) орієнтована на здійснення пошуку оптимізаційних шляхів, що передбачають покращення стратегії, або вибір нової стратегії розвитку, яка б забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей тощо.

Потрібно констатувати, що використання методу кластерного аналізу дозволило систематизувати суб'єкти досліджуваної галузі в рамках регіонів за кластерами, дало можливість визначити пріоритетні стратегії розвитку, що використовуються останніми, забезпечило оцінку показників впливу, які обумовлюють досягнення стратегічних цілей. Також із його застосуванням виокремлено ключові причини

гальмування впровадження обраних стратегій розвитку досліджуваних суб'єктів галузі, виділено пріоритетність цих негативних чинників для кожної з трьох категорій досліджуваних суб'єктів галузі (підприємств першого, другого та третього кластерів). Встановлено пріоритетність орієнтиру досліджуваних суб'єктів підприємництва на часовий параметр стратегічного планування (перевага вибору короткострокових та довгострокових стратегій розвитку для відповідних підприємств того або іншого кластеру). Визначено орієнтир вказаних підприємницьких структур на оптимізації стратегічного планування та удосконалення механізму впровадження стратегій розвитку. Можемо констатувати, що підхід В. Біліченко [1] є досить універсальним і може в частині кластерного аналізу бути використаний для систематизації підприємств будівельної галузі за відповідними стратегічними кластерами. Зазначений напрямок може бути застосований в подальшій розробці авторської методики оцінки ефективності стратегії розвитку суб'єктів будівельної галузі України.

По-друге, можна запропонувати дослідити положення емпіричного дослідження ефективності стратегій розвитку, здійсненого в рамках методичного підходу щодо комплексної оцінки впливу факторів зростання на обрану оптимальну стратегію зазначеної категорії на прикладів виробничих підприємств. Представлений підхід обґрунтовано на теоретичному та емпіричному рівні в дисертаційному дослідженні Л. Кустріч [5]. Заслуговує на увагу схема авторської методики стратегічного аналізу, в рамках якої дослідницею пропонується введення комплексного оціночного показника – рівня оптимальності обраної стратегії розвитку суб'єкта виробничої діяльності. Відповідно до пропозиції авторки [5], зазначений показник (рівень оптимальності обраної стратегії розвитку підприємства) слід розраховувати як відношення комплексного показника впливу факторів зростання до показника обраної оптимальної стратегії розвитку підприємства галузі.

Керуючись положеннями підходу авторки, потрібно відзначити відсутність порядку визначення комплексного показника впливу факторів зростання виробничого підприємства. Тому, слід припустити, що в якості такого показника може бути обрано інтегральний індекс впливу, представлений комплексним значенням факторів зростання за всіма сферами розвитку підприємства (виробничою, фінансово-економічною, ринковою, кадровою, науково-технологічною, інноваційною, екологічною тощо). При цьому, вичерпний перелік факторів для дослідження зазначеного показника у підприємств певних галузей, зокрема, будівельної, можна отримати керуючись емпіричними матеріалами SWOT-аналізу стратегічного розвитку будівельних підприємств на сучасному етапі [6; 8; 12], дослідження складу та характеристики найбільш суттєвих факторів впливу на розвиток будівельних підприємств [4; 9], фактичних та прогнозних даних функціонування підприємств галузі.

Вивчення наукових підходів, емпіричних досліджень показує, що більшість авторів приходять висновку про те, що зовнішні фактори чинять найбільший вплив на стратегічний розвиток підприємств будівельної галузі. Зокрема, за матеріалами емпіричного дослідження Смачило В.В., Головко-Марченко І.С., здійсненого в 2017 р. за результатами функціонування будівельних підприємств (об'єднань будівельних підприємств), встановлено, що якщо негативна дія внутрішніх факторів складає (-1,04) на досягнення цілей розвитку, то негативна дія зовнішніх факторів дорівнює (-1,64) при оптимально допустимому рівні впливу (-1).

Відповідно до матеріалів дослідження, найбільш суттєвий вплив на досягнення цілей розвитку (стратегічних цілей) здійснюють фактори: несприятливого правового клімату; недосконалість

механізму захисту інвесторів; політичні проблеми в країни (часті зміни керівників міністерств, відомств, які впроваджують власні підходи до регулювання в галузі, супутніх галузях); соціально-політичні проблеми та загрози (в тому числі військові дії на Сході України, анексія АР Криму), які вплинули на інтереси певного кола інвесторів, які інвестували в об'єкти будівельної галузі України на зазначених територіях, продовжують складати загрозу для тих, хто інвестує в дану сферу в регіонах, розташованих близько з територіями, де відбуваються військові дії; соціально-демографічні проблеми, пов'язані з недостатнім забезпеченням кадрового потенціалу в певних регіонах; низький рівень доходів населення, який не дозволяє забезпечувати збут будівельної продукції за цінами, що будуть покривати витрати на будівництво; стан споживчого ринку, обумовлений попередніми факторами впливу на стан розвитку суб'єктів галузі тощо.

Підхід авторів до виокремлення переліку факторів впливу може змінюватись залежно від часових рамок дослідження, змін, які обумовлюють характер трансформації цих чинників. Зокрема, виділення фактору корупції, бюрократії в дозвільній сфері, який оцінюється авторами на рівні (-1), який є суттєвим, але не загрозливим, прийнятним, не достатньо високим щодо розвитку в країни, може змінюватись в бік скорочення. Хоча, на нашу думку, така оцінка щодо відсутності загроз стосовно корупційної складової в сфері будівництва в Україні є дуже дискусійною (підтвердженням цього можуть бути історія з дозволами на будівництво 14 заарештованих житлових будинків та об'єктів, зведених компанією «Укогруп» А. Войцеховського в м. Києві).

В рамках дослідження Л. Кустріч [5] встановлюємо, що значення комплексного показника впливу факторів зростання коливається в рамках: менше, аніж 0, тобто на рівні від'ємного значення (від -0,1 і нижче) до 1 і вище (1,1 і вище). Відповідно зростання вказаного показника демонструє позитивний вплив факторів, а його скорочення, навпаки, негативний. Функціонування кожного з суб'єктів будівельної галузі має свої особливості як з точки зору впливу внутрішніх факторів, так і з точки зору зовнішніх факторів, що будуть, переважно, різними для кожного з досліджуваних підприємств (об'єднань підприємницьких структур в зазначеній сфері діяльності) в Україні. Розрахунок комплексного показника впливу факторів зростання може здійснюватись за певний період, зокрема, 3-5 років.

Особливо важливо, щоб часові рамки дослідження охоплювали роки, коли відбувались кардинальні зміни в життєдіяльності країни, і попередні та наступні за цими подіями роки. Така порівняльна оцінка дасть змогу встановити рівень значущості тих або інших факторів в певних сферах на розвиток функціонування та досягнення стратегічних цілей досліджуваних підприємств будівельної галузі України. Це, зокрема, стосується політичних (в тому числі військових дій) трансформацій, економічних коливань в Україні тощо в певні часи розвитку.

Керуючись матеріалами науково-емпіричного дослідження Л. Кустріч [5] можна констатувати, що інший оціночний показник - показник обраної оптимальної стратегії розвитку підприємства галузі визначається в рамках, аналогічних до рамок комплексного показника впливу факторів зростання (менше, аніж 0, тобто на рівні від'ємного значення (від -0,1 і нижче) до 1 і вище (1,1 і вище)). Дослідниця не зупиняється на роз'ясненні порядку розрахунку показника обраної оптимальної стратегії розвитку підприємства галузі. Відповідно, можемо припустити, що це може бути комплексний інтегральний показник, визначений на підставі систематизації та оцінки основних характеристик прогнозної стратегії, обраної для подальшого впровадження на підприємстві досліджуваної галузі. Також може оцінюватись фактично реалізована стратегія розвитку підприємства

(об'єднань підприємств галузі), яка, відповідно, була прийнята на рівні керівництва у якості оптимальної та найбільш прийнятної до планування. Показник стану, який ідентифікує оптимальність обраної стратегії, повинен, на нашу думку, визначати: стратегічні цілі за ознаками досяжності, росту, відповідності об'єктивним умовам можливого функціонування; оптимальний механізм досягнення стратегічних цілей розвитку (реалізацію певної стратегії зростання за обраним напрямком, зокрема, розвитку продукції, ринку, напрямків діяльності тощо); ефективність стратегічного планування та реалізації цілей розвитку, представлену у вигляді інтегрованого показника. Безумовно, зазначений показник може мати інші характеристики, які дозволять більш комплексно розкрити характер показника обраної оптимальної стратегії розвитку підприємства галузі, зокрема, можна зробити більший акцент на особливостях функціонування галузі, яка досліджується. Часові рамки, за які досліджується та розраховується вказаний показник повинні бути аналогічними до тих, які обрано для вивчення комплексного показника впливу факторів зростання.

Відповідно до положень дослідження роботи Л. Кустріч [5], на підставі визначення рівня двох розглянутих показників (комплексного показника впливу факторів зростання та показника обраної оптимальної стратегії розвитку підприємства галузі) визначається рівень оптимальності обраної стратегії розвитку суб'єкта виробничої діяльності. Як показують матеріали роботи [5], граничні рамки вказаного показника ідентичні з граничними рамками двох зазначених вище складових оціночних показників (менше, аніж 0, тобто на рівні від'ємного значення (від -0,1 і нижче) до 1 і вище (1,1 і вище)). Відповідно, високий рівень оптимальності обраної стратегії розвитку суб'єкта галузі буде дорівнювати 1 та вище, середнє значення встановлено на рівні 0,5, низьке – від 0,5 до 0,3, дуже низьке, таке, що свідчить про неефективність стратегії розвитку – на рівні від 0 (нижче 0,3) та менше. Вивчення емпіричного дослідження, проведеного Л. Кустріч [5] свідчить, що авторка за допомогою власної методики оцінила досліджуваний показник на прикладі чотирьох суб'єктів виробничої діяльності, було виявлено, що всі вони використовують стратегії розвитку, які відповідають середньому рівню оптимальності. За результатами дослідження було встановлено та в подальшому розроблено напрямки та шляхи удосконалення стратегічного розвитку суб'єктів галузі.

Потрібно відзначити, що розглянутий нами методичний підхід, наведений Л. Кустріч [5], є достатньо ефективним, його можна використати у якості одного з напрямків дослідження ефективності стратегії розвитку суб'єктів будівельної галузі. Позитивним є те, що розглянутий порядок розрахунку є: достатньо простим у використанні, не потребує суттєвого навантаження щодо використання процедур операціоналізації; зручним стосовно адаптації відповідно до факторів розвитку підприємств будівельної галузі; високо інформативним через використання комплексу оціночних показників, що визначають такі основні характеристики стратегії розвитку, як рівень стратегічного планування, відповідності механізму реалізації стратегії стратегічним цільовим орієнтирам, ефективність стратегії розвитку досліджуваного суб'єкта галузі. Серед найбільш значущих недоліків, які ускладнюють використання зазначеного підходу, на наш погляд, можна вважати той факт, що Л. Кустріч [5] не представила всебічного обґрунтування власної авторської розробки і методику розрахунку оціночних показників (комплексного показника впливу факторів зростання та показника обраної оптимальної стратегії розвитку підприємства галузі), не вказує на склад методів, які рекомендовано застосовувати при дослідженні.

По-третє, потрібно проаналізувати матеріали емпіричних досліджень

ефективності стратегій розвитку підприємств галузі, основаних на застосуванні підходу щодо оцінки стратегічних карт вказаних суб'єктів через вивчення відповідності рівня стратегічного прогнозування (за стратегічними цілями) механізму його впровадження (рівень використання оптимального набору методів та засобів досягнення стратегічних цілей). Вказане науково-емпіричне дослідження здійснене Л. Малярець, А. Штереверя [7] згідно з традиційним загальним шаблоном побудови стратегічних карт, розробленим Р. Капланом, Д. Нортоном [3]. Схема емпіричного дослідження, представленого в роботі Л. Малярець, А. Штереверя [7] передбачала наступні етапи аналізу, зокрема:

1) відображення в стратегічній карті основних характеристик стратегії розвитку досліджуваного підприємства, зокрема: ідентифікація типу обраної стратегії розвитку; визначення стратегічних цілей, завдань на стратегічному рівні (у часовому вимірі в рамках 3-5 років);

2) розробка структури концептуального змісту стратегічних карт щодо збалансованої системи оціночних показників за такими складовими:

- маркетинговою складовою (визначення оціночних показників, їх критеріїв результативності стосовно особливостей галузевого розвитку, визначення цих параметрів в стратегічній карті);
- складовою внутрішньофірмових бізнес-процесів (визначення оціночних показників, їх критеріїв результативності стосовно особливостей галузевого розвитку, визначення цих параметрів в стратегічній карті);
- складовою розвитку трудових ресурсів та якості продукції (визначення оціночних показників, їх критеріїв результативності стосовно особливостей галузевого розвитку, визначення цих параметрів в стратегічній карті);
- складовою фінансового стану (визначення оціночних показників, їх критеріїв результативності, визначення цих параметрів в стратегічній карті);

3) оцінка досягнення стратегічних цілей, завдань на рівні впровадження стратегій на стратегічному рівні відповідно до результатів за чотирма оціночними складовими (маркетинговою, складовою внутрішньофірмових бізнес-процесів, складовою розвитку трудових ресурсів та якості продукції, складовою фінансового стану) (у часовому вимірі в рамках 3-5 років), констатація факту досягнення цих параметрів;

4) здійснення вищезазначених етапів на тактичному та оперативному рівнях з використанням аналогічної схеми стратегічного аналізу досягнення цілей, завдань розвитку суб'єктів галузі. Проведення зазначеного аналізу в процесі впровадження стратегій розвитку досліджуваних суб'єктів галузі з метою виявлення розходжень із стратегічними цілями за основними збалансованими показниками, встановленими щодо певного часового виміру реалізації стратегічного курсу.

Вивчення результатів емпіричного дослідження Л. Малярець, А. Штеревері [7] показало, що авторами було успішно виявлено рівень досягнення стратегічних цілей, завдань на рівні впровадження стратегій на стратегічному, тактичному та оперативному рівні відповідно до результатів за чотирма оціночними складовими. Відповідно до отриманих даних виявлено, що авторам вдалося встановити рівень ефективності обраних стратегій розвитку за ступенем досягнення стратегічних цілей, завдань функціонування досліджуваних суб'єктів підприємництва. Потрібно констатувати, що за результатами вищезазначеного стратегічного аналізу можна розробити перспективні оптимізаційні шляхи та напрямки (особливо на етапі оперативного дослідження впровадження стратегій розвитку на певній стадії реалізації), визначити та затвердити стратегічні зміни функціонування, здійснювати подальшу діяльність за оптимізованим стратегічним планом.

Необхідно відмітити, що суттєвою перевагою використання підходу, представленого Л. Малярець, А. Штереверею [7], є можливість автоматизації безперервної оцінки досягнення стратегічних цілей, завдань на рівні впровадження стратегій на стратегічному, тактичному та оперативному рівні згідно з результатами чотирьох оціночних складових суб'єктів галузі (рівні відповідно до результатів за чотирма оціночними складовими (маркетинговою, складовою внутрішньофірмових бізнес-процесів, складовою розвитку трудових ресурсів та якості продукції, складовою фінансового стану). Щодо можливих дискусійних тверджень, характерних для матеріалів дослідження Л. Малярець, А. Штеревері [7], потрібно відзначити те, що об'єктивність вибору зазначених чотирьох встановлених складових стратегічного розвитку суб'єктів галузі (маркетингової, складової внутрішньофірмових бізнес-процесів, складової розвитку трудових ресурсів та якості продукції, складової фінансового стану) не доведена в дослідженні зазначених авторів.

По-четверте, можна проаналізувати результати емпіричних досліджень ефективності стратегій розвитку суб'єктів галузі, що основані на використанні локального аналізу певних аспектів та напрямків функціонування. На такий науковий підхід було вказано в рамках дослідження наукових підходів до вивчення проблеми оцінки ефективності стратегій розвитку підприємств.

В рамках зазначеного підходу заслуговують на увагу положення науково-емпіричного аналізу, представленого в роботі Т. Цифри. А саме, авторка пропонує здійснювати оцінку ґрунтовності, доцільності вибору стратегії концентрованого зростання, зокрема, стратегії підвищення ринкових позицій суб'єкта житлового будівництва, основану на використанні статистичного, порівняльного, трендового та варіативного методів дослідження. Загальна схема оцінки, яка була розроблена та використана дослідницею для встановлення ґрунтовності, доцільності вибору стратегії концентрованого зростання передбачала наступні етапи, серед яких було виділено, зокрема, такі:

1) етап аналізу змісту та обґрунтування цільового орієнтування (стратегічних цілей), визначеного характеристикою обраної стратегії досліджуваного забудовника в сфері житлового будівництва. Відбувається ідентифікація типу, характеристики прийнятої стратегії розвитку суб'єкта будівництва в житловій сфері;

2) етап оцінки доцільності збільшення ринкових позицій підприємства галузі на ринку опанованої діяльності (в рамках освоєного житлового будівництва на відповідній території) в розрізі наступного часового періоду. В рамках дослідження Т. Цифри вивчалась можливість збільшення підприємством ринкової частки на ринку житлового будівництва м. Києва на наступний рік (продаж будівельної продукції на ринку м. Києва на наступний рік).

3) етап аналізу розвитку ринку (у випадку досліджуваного емпіричного дослідження – ринку житлового будівництва м. Києва), в рамках якого передбачено забезпечити збільшення ринкової частки для суб'єкта житлового будівництва (підприємства, об'єднань підприємницьких структур). Згідно з підходом Т. Цифри, в рамках вказаного етапу також необхідно здійснити: оцінку ринкової концентрації досліджуваного ринку за період, що аналізується для встановлення відповідних прогнозних трендів (5 попередніх років); встановлення характеристики динаміки змін обсягів ринку (визначення темпів зростання, скорочення) за вказаний період з відповідними оцінками причин таких трансформацій; аналіз структури ринку за суб'єктами (конкурентами, супутніми учасниками), об'єктами (типами та характеристиками об'єктів житлового будівництва, збудованих за досліджуваний період);

4) етап оцінки економічного стану суб'єкта житлового будівництва у відповідності до обраної системи збалансованих показників за період, що аналізується для встановлення відповідних прогнозних трендів (5 попередніх років);

5) етап аналізу частки ринку, яку займав в рамках досліджуваного ринкового простору суб'єкт житлового будівництва (підприємство, об'єднання підприємницьких структур) за період, що аналізується для встановлення відповідних прогнозних трендів (5 попередніх років). На даному етапі визначається динаміка ринкової частки досліджуваного суб'єкта, визначаються темпи її зростання або скорочення. Ринкова частка визначається за часткою продажу житла на ринку м. Києва;

6) етап оцінки достатності ринкової частки за звітними даними розвитку суб'єкта житлового будівництва (підприємства, об'єднання підприємницьких структур) за період, що аналізується (5 попередніх років). У разі якщо приймається висновок про необхідність збільшення ринкової частки вказаного підприємства, здійснюється перехід до аналізу можливостей щодо впровадження обраної стратегії розвитку (ця стратегія може вже знаходитись на стадії впровадження, тоді також оцінюється можливість її застосування в рамках потенціалу даного підприємства на ринку житлового будівництва м. Києва. У випадку, якщо встановлено факт того, що у підприємства немає необхідності для збільшення ринкової частки, не здійснюється оцінка можливостей підприємства до реалізації обраної стратегії розвитку;

7) етап оцінки можливостей суб'єкта житлового будівництва (підприємства, об'єднань підприємницьких структур) до збільшення ринкової частки. Аналіз передбачає врахування економічного потенціалу, який оцінений на рівні попереднього трендового аналізу, ринкового аналізу перспектив зростання ринкових позицій досліджуваного підприємства;

8) етап коригування обраних стратегій щодо підвищення рівня досягнення стратегічних цілей розвитку досліджуваних суб'єктів житлового будівництва (підприємства, об'єднань підприємницьких структур).

Потрібно відзначити, що із застосуванням вказаного підходу авторка провела успішну оцінку доцільності використання відповідних стратегій розвитку суб'єктами житлового будівництва м. Києва на сучасному етапі розвитку (дослідження проводилось в 2018 р.). За результатами аналізу було створено низку рекомендацій, які можуть бути використані у якості типових для певних характеристик розвитку.

На наш погляд, розглянуті результати емпіричного дослідження Т. Цифри підтверджують ґрунтовність, науковість зазначеного авторського підходу щодо оцінки ґрунтовності, доцільності вибору стратегії концентрованого зростання, зокрема, стратегії підвищення ринкових позицій суб'єкта житлового будівництва. Певні складнощі у використанні пов'язані з відсутністю типологізації можливих варіантів коригування стратегічного розвитку, але керуючись матеріалами емпіричних досліджень, вважаємо, що така систематизація може бути створена.

Було здійснено вивчення емпіричної бази дослідження за проблематикою оцінки ефективності стратегій розвитку підприємств будівельної галузі. В процесі аналізу досліджено: емпіричні дослідження, основані на використанні основних традиційних комплексних оціночних показників (виробничих, техніко-економічних, фінансових, соціальних, екологічних показників) розвитку суб'єкта галузі в рамках певних методичних підходів; положення емпіричного дослідження ефективності стратегій розвитку, проведеного в рамках методичного підходу щодо комплексної оцінки впливу факторів зростання на обрану оптимальну стратегію розвитку на прикладів виробничих підприємств; матеріали емпіричних досліджень ефективності стратегій розвитку

підприємств галузі, основаних на застосуванні підходу щодо оцінки стратегічних карт вказаних суб'єктів через вивчення відповідності рівня стратегічного прогнозування (за стратегічними цілями) механізму його впровадження (рівень використання оптимального набору методів та засобів досягнення стратегічних цілей); результати емпіричних досліджень ефективності стратегій розвитку суб'єктів галузі, що основані на використанні локального аналізу певних аспектів та напрямків функціонування. Встановлено ефективність та можливість використання в процесі розробки уніфікованого методичного підходу основних методичних рекомендацій, використаних в рамках зазначених матеріалів емпіричних досліджень, виявлено достатню адаптивність вказаних методик.

Література:

1. Біліченко В. В. Передумови обґрунтування стратегічного розвитку виробничих систем автомобільного транспорту в Україні. *Вісник ЖДТУ.* 2014. № 2(69). С. 33-42.
2. Дєдушева М. Застосування модифікованого методу Холта-Уінтера для прогнозування податкових надходжень в Україні. *Світ фінансів.* 2014. № 3. С. 126-134.
3. Каплан Р. С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 512 с.
4. Крикун К. В., Оліферук С. Л., Рязанов А. С. Економічні фактори підвищення ефективності трудових ресурсів у будівництві. *Бізнес-Інформ.* 2014. № 10. С. 186-191.
5. Кустріч Л. О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: дис. … докт. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2018. 504 с.
6. Лісун Я. В., Дячук М. В. Стратегічний аналіз підприємств будівельної галузі. *Інноваційна економіка.* 2013. № 5(43). С. 79-83
7. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2008. 185 с.
8. Міняйленко В. Г., Міняйленко І. В., Биба В. В. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/49.pdf.
9. Мороз О. В., Воловодюк С. С. Опис моделі галузевого впливу на стан ринку. *Бізнес-Інформ.* 2014. № 11. С. 134-141
10. Побігун С. А. Оцінка ефективності стратегічного управління нафтогазовими підприємствами на основі економетричних досліджень. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3868.
11. Побігун С. А. Обґрунтування стратегічних рішень щодо сталого розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. №3. С. 153-157.
12. Проданова Л. В., Панкова Л. І., Зайва Ю. О. Проблемні аспекти ринку будівельної галузі України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 6-2(06). С. 57-61.

References:

1. Bilichenko V. V. (2014), ―Prerequisites for substantiating the strategic development of industrial road transport systems in Ukraine. *ZhSTU Bulletin,* № 2 (69), pp. 33-42.
2. Diedusheva M. (2014), ―The application of the modified Holt-Winter method for forecasting tax revenues in Ukraine", *Svit finansiv,* № 3, pp. 126-134.
3. Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (2005), ―Strategicheskie karty. Transformacija nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty: per. s angl. [Strategic cards. Transformation of intangible assets into tangible results: Per. from English]. M.: Olimp-Business CJSC.
4. Krykun, K.V. Oliferuk, S.L. and Ryazanov A. S. (2014), ―Economic factors of increase of efficiency of labor resources in construction", *Biznes-Inform,* № 10, pp. 186-191.
5. Kustrich, L.O. (2018), ―Strategic management of the resource potential of agricultural enterprises", abstract of PhD dissertation, economy, Kherson, 504 p.
6. Lisun, Ya.V. and Dyachuk, M.V. (2013), ―Strategic analysis of construction industry enterprises", *Innovatsiina ekonomika,* vol. 5(43), pp. 79-83.
7. Malyarec, L.M. and Shtereverya, A.V. (2008), Zbalansovana systema pokaznykiv v otsintsi diialnosti pidpryiemstva, [Balanced scorecard in the evaluation of the enterprise], View, KNEU, Kharkiv, 185 p.
8. Miniailenko, V.H. Miniailenko, I.V. and Byba V. V. (2018), ―Problems and prospects of development of construction industry enterprises", available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/49.pdf.
9. Moroz, O.V. and Volovodyuk, S.S. (2014), ―Description of the model of industry impact on the state of the market", *Biznes-Inform,* № 11, pp. 134-141.
10. Pobihun, S.A. (2019), ―Evaluation of the effectiveness of strategic management of oil and gas companies based on econometric studies", available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3868.
11. Pobihun, S.A. (2010), ―Substantiation of strategic decisions on sustainable development of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu,* №3, pp. 153-157.
12. Prodanova, L.V. Pankova, L.I. and Zaiva Yu. O. (2016), ―Problematic aspects of the Ukrainian construction industry market", Ekonomichnyi visnyk *Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 6-2(06), pp. 57-61.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 338.487:004.942
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-164-175

ПОБУДОВА БАГАТОФАКТОРНОЇ МОДЕЛІ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ КОМПЛЕКСНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ПОСЛУГИ

Віткін Л.М.[1], Хімічева Г.І.[2], Михалко А.О.[3]

[1] директор департаменту технічного регулювання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (050)-33-05-523, e-mail: vlm@me.gov.ua, ORCID: 0000-0002-0731-1333

[2] професор кафедри комп'ютерно-інтегрованих технологій та вимірювальної техніки, Київський національний університет технологій та дизайну, вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, Україна, 01011 тел.: (066)-29-91-364, e-mail: anna.khimicheva.ai@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2163-6975

[3] аспірант кафедри комп'ютерно-інтегрованих технологій та вимірювальної техніки, Київський національний університет технологій та дизайну, вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, Україна, 01011 тел.: (098)-10-38-020, e-mail: nastya_franchuk16@yahoo.com, ORCID : 0000-0001-8203-7488

CONSTRUCTION OF A MULTI-FACTOR MODEL FOR ASSESSING THE QUALITY OF INTEGRATED TOURISM SERVICES

Vitkin L.[1], Khimicheva G.[2], Mykhalko A.[3]

[1] director of technical regulation department of the Ministry of economic development and trade of Ukraine, professor of managerial technologies department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (050)-33-05-523, e-mail: vlm@me.gov.ua, ORCID: 0000-0002-0731-1333

[2] professor of computer-integrated technologies and measuring equipment department, Kyiv national university of technology and design, st. Nemirovich-Danchenko, 2, Kyiv, Ukraine, 01011 tel.: (066)-29-91-364, e-mail: anna.khimicheva.ai@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2163-6975

[3] postgraduate student of computer-integrated technologies and measuring equipment department, Kyiv national university of technology and design, st. Nemirovich-Danchenko, 2, Kyiv, Ukraine, 01011 tel.: (098)-10-38-020, e-mail: nastya_franchuk16@yahoo.com, ORCID: 0000-0001-8203-7488

Анотація. *Наведено результати теоретичних і експерементальних досліджень щодо побудови багатофакторної моделі для оцінювання рівня якості комплексної туристичної послуги в залежності від швидкозмінних вимог споживача і його вікової категорії. Доведено, що вирішення питання оцінювання якості комплексної туристичної послуги відноситься до багатокритеріальних задач. Це пов'язано з тим, що дана послуга описується не одним, а цілою низкою показників, які в роботі за цільовою ознакою поділені на чотири групи: рівень безпеки, рівень комфорту, рівень інформативності, рівень кваліфікації персоналу. Для побудови багатофакторних моделей було обрано метод введення метрики в просторі цільових функцій. Суть даного методу полягає в тому, що кожному туристичному підприємству ставиться у відповідність точка в багатовимірному просторі, координатами якого є показники, що його описують. Для порівняння показників простір нормується в одиничний гіперкуб. Для узагальненого опису якості функціонування туристичного підприємства запропоновано використовувати метод дерево цілей, яке є багаторівневим і дозволяє описувати комплексну туристичну послугу за допомогою 84 одиничних показиків. В результаті проведених досліджень встановлено, що для побудови багатофакторної моделі потрібно знати вихідні показники, які описують досліджувані туристичні підприємства і значення вагових коефіцієнтів, що відповідають меті порівняння цих підприємств. Останні визначаються експертним методом шляхом попарного порівняння найбільш суттєвих переваг для кожної групи показників з урахуванням вікової категорії потенційних споживачів комплексної туристичної послуги. Налаштування системи моделей на вибір туристичних підприємств, які найкраще підходять для певної категорії споживачів, відбувається за рахунок вибору коефіцієнтів значимості (вагових коефіцієнтів) та забезпечується шляхом застосування методу попарного порівняння. Для оцінювання в реальному масштабі часу рейтингу туристичного підприємства була розроблена комп'ютерна програма «Tourist.ua», яка дозволяє обирати найбільш сприятливе туристичне підприємство за такими показниками, як якість, безпека, комфорт при наданні комплексної туристичної послуги. Для розроблення програмного продукту було обрано технологію ASP.NET, яка дозволяє будувати складні за своєю функціональністю системи і займає пріоритетну нішу серед засобів для розроблення веб сайтів у глобальній мережі Інтернет.*

Ключові слова: *багатофакторна модель, якість, безпека, критеріальні методи, комп'ютерна програма, комплексна туристична послуга.*

Формул: 13; рис.: 1, табл.: 2, бібл.: 24

Annotation. *The article presents the results of theoretical and experimental studies on the construction of a multifactor model for assessing the quality level of a complex tourist service depending on the rapidly changing requirements of the consumers and their age. It is proved that the solution of the issue of quality assessment of complex tourist service belongs to multicriteria problems. This is due to the fact that this service is described by a whole set of indicators, which are divided into four groups by purpose: security level, comfort level, informative level, staff qualification level. It is suggested to apply metric introduction method in the target function field in order to assess a travel service quality level. Such approach helps to obtain formal procedure for determining composite index of all-inclusive travel service quality level of particular enterprise. Summary description of travel company operation is assisted by an objectives tree. The tree is multifactorial and is described by 84 singular indices in four criteria. For the building of the multifactor model it is necessary to know the initial indicators which describe the studied tourism enterprises and the values of the weight coefficients that are appropriate for the purpose of comparison of these enterprises. Weighting coefficients are determined by the expert method by pairwise comparison of the most significant benefits for each group of indicators. The computer program "Tourist.ua" was developed to evaluate the real-time rating of the tourist enterprise. This program allows to choose the best tourist enterprise according to such indicators as quality, safety. ASP.NET technology was chosen to develop the software, which allows to build complex systems in its functionality and occupies a priority niche among the tools for web site development on the global Internet.*

Key words: *multifactorial model, quality, safety, criteria methods, computer program, integrated tourist service.*
Formulas: 13; fig.: 1, tabl.: 2, bibl.: 24

Постановка проблеми. Внесок туризму до світового валового внутрішнього продукту згідно результатів досліджень Всесвітньої туристичної організації ООН становить 12 %. При цьому загальна кількість робочих місць, що прямо або опосередковано стосуються сфери туризму складає понад 11 %.

Розвиток туристичної галузі та її конкурентні переваги обумовлюються такими чинниками, як зручне географічне розташування, унікальне поєднання природно-рекреаційних ресурсів, культурно-історична спадщина, розгалуження санаторно-курортної бази. При цьому туристичний продукт повинен відповідати сучасним вимогам потенційних споживачів щодо якості та безпеки.

Слід зазначити, що сучасний споживач туристичної послуги хоче мати об’єктивну оцінку про рівень її якості і безпеки. Проте для цього потрібно мати об’єктивні механізми та інструменти, які б враховували умови надання послуг, вимоги до нормативних документів, очікування потенційних споживачів, а також світові тенденції розвитку туристичної сфери. При цьому довіра до результатів оцінювання однотипних послуг повинна забезпечуватись не залежно від місця, часу проведення, тобто мати неупереджений об’єктивний характер та нести достовірну і вірогідну інформацію.

Одним із таких механізмів є застосування багатофакторних моделей та спеціальних комп’ютерних програм, які дозволяють оцінювати якість і безпеку надання комплексної туристичної послуги. Отже все вищенаведене обумовлює актуальність теми досліджень щодо вибору і обґрунтування принципів, методів і підходів побудови багатофакторних моделей для оцінювання рівня якості комплексної туристичної послуги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В закордонній практиці існують різні підходи до визначення якості туристичної сфери в цілому і туристичного продукту зокрема. Всі вони, як правило,основані на застосуванні традиційних методів оцінювання якості та задоволеності споживача туристичними послугами, які є емпіричними та побудованими на принципах практичної досконалості. Так в роботі [1] наведені дослідження пов’язані з аналізом якості туристичної галузі Єгипту. Результати отримані на основі визначення задоволеності внутрішніх та зовнішніх споживачів якістю функціонування туристичної галузі. Показано, що на сьогодні туристична індустрія не забезпечує очікування внутрішніх споживачів (працівників туристичної галузі) та зовнішніх (споживачів туристичного продукту). Це пов’язано з тим, що туристична галузь досить повільно впроваджує принципи TQM, що стримує поліпшення її якості. Отримані

результати базуються на методах анкетування і мають великий рівень суб'єктивності.

Одним із варіантів підвищення достовірності оцінювання задоволеності споживача є метод SERVQUAL, який дозволяє як показано в [2] порівнювати між собою якість різних послуг та виявляти напрями поліпшення діяльності підприємства. Надійність отриманих результатів залежить від вибору параметрі (показників) за якими оцінюється якість та задоволеність потенційного споживача. В [3] даний метод було використано для визначення задоволеності споживачів готельними послугами та на основі застосування багаторазової регресії визначено вплив вимірів SERVQUAL на якість послуг.

В [4] наводяться результати порівняльного аналізу методів і принципів оцінювання якості обслуговування в індустрії гостинності, які використовуються в Китаї та Англії, показано, що в основному вони є емпіричними. Для підвищення точності і достовірності результатів рекомендується одночасне застосування якісних і кількісних методів оцінювання.

В роботі [5] пропонується сумісне використання методу mystery shopping і методу SERVQUAL для вимірювання якості інформаційних послуг, що надаються туристичними агенціями Італії та Австрії. Наведено методологію, яка дозволяє визначити технічну і функціональну якість послуги. Дослідження спрямоване на розроблення інтегрованого інструменту для контролю і оцінювання якості інформації, як одного із критеріїв, що впливає на клієнта при прийнятті рішення.

Формування системи поглядів на сучасний менеджмент туристичної галузі обумовлюється великою кількістю досліджень, які охоплюють різні аспекти оцінювання якості. Так в [6] проаналізовано рівень професійної якості персоналу туристичної галузі Гавайїв та визначено його вплив на задоволеність потенційних споживачів. Показано, що персонал є одним із критеріїв, який впливає на якість туристичної послуги. В [7] досліджено фактори на які звертають свою увагу туристи «третього віку» та визначено їх взаємозв'язок. В [8] наведено методологічні підходи до оцінювання якості туристичного продукту, доведено необхідність проведення комплексного оцінювання якості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В [9] аналізується індекс туристичної конкурентоспроможності країн Близького Сходу. Результати порівняльного аналізу дозволяють виявити пріоритетні для туристів країни відпочинку Азіатсько-тихоокеанського регіону.

В [10] проведено аналіз нормативного забезпечення у туристичній сфері і показано необхідність його використання. В [11] розглянуті нормативні вимоги щодо оцінювання засобів розміщення як однієї з складових комплексної туристичної послуги. В [12] наведені критерії та фактори, що впливають на якість, наголошено, на доцільність застосовування методів та інструменти менеджменту якості для визначення якості туристичних послуг. В [13] розглянуто підхід до застосування положень загальної теорії вимірювань під час експертного оцінювання, що дозволяє мати більш об'єктивну і достовірну інформацію про об'єкт дослідження. В [14] наведено модель координації функцій управління щодо якості обслуговування, що є однією із передумов для застосування принципів TQM і поліпшення якості функціонування туристичного підприємства в цілому.

Все вищенаведене дозволяє стверджувати, що проведення досліджень, пов'язаних з розробленням формалізованих принципів, методів і підходів до оцінювання комплексної туристичної послуги є актуальним і своєчасним.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є вибір та обґрунтування методів і принципів побудови та практичного застосування багатофакторних моделей для оцінювання якості комплексної туристичної послуги з

урахуванням швидкозмінних вимог споживача та його вікової категорії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вирішення питань оцінювання рівня якості комплексної туристичної послуги відносяться до багатокритеріальних задач. Це пов'язано з тим, що дана послуга описується не одним, а цілою низкою показників, які в роботі за цільовою ознакою поділені на чотири групи: рівень безпеки, рівень комфорту, рівень інформативності, рівень кваліфікації персоналу. Тому оптимізація вимог до них є достатньо суперечливою і складною задачею, обумовленою тим, що покращення одного узагальненого або одиничного показника, може призвести до погіршення іншого.

На сьогодні існують різні методи розв'язання багатокритеріальних задач. Це лінійна згортка критеріїв, використання контрольних (нормативних) показників, редукція до одновимірної задачі шляхом приведення всіх показників крім одного до обмежень, введення метрики в просторі цільових функцій, компроміси по Парето. Кожен з даних методів має свої переваги і недоліки. Обгрунтуємо і виберемо найбільш придатний метод для вирішення даної задачі.

Одним із розповсюджених методів для вирішення багатокритеріальних задач є метод лінійної згортки критеріїв. Суть даного методу полягає в тому, що замість n-ої кількості критеріїв, які описують досліджуємий об'єкт, застосовується один критерій, який має наступний вигляд:

$$F(x) = \sum_{i=0}^{n} c_i f_i(x), \qquad (1)$$

де c_i – деякі нормативні позитивні числа (критерії), які визначають експертним методом. Ці критерії являють собою зміст компромісу, який потрібно прийняти шляхом ранжирування цілей, що разом з призначенням вагових коефіцієнтів і є тією додатковою гіпотезою, яка дозволяє звести багатокритеріальне завдання до завдання з єдиним критерієм [15]. Проте даний метод застосовувати неможливо через те, що при відсутності нормованості критеріїв можливе фактичне зміщення значимості та рейтингу. Крім того, цей метод не враховує взамне розміщення об’єктів, що не дозволяє робити їх порівняння з урахуванням фактичних особливостей.

Наступним методом є використання контрольних (нормативних) показників. Суть методу полягає в представленні цільової функції у вигляді:

$$F(x) = \min_i \frac{f_i(x)}{f_i^*}. \qquad (2)$$

Як видно з виразу (2) при максимальному значенні вектора x величина $F(x)$ має значення «найгіршого» з показників $f_i(x)$. Тобто, умова $F(x) \to \max$ передбачає вибір такої системи показників x, яка максимізує відношення і-го реально досягнутого значення критерію до його контрольного значення. При цьому якщо значення f_i^* чітко не надані, то їх потрібно визначати експертним методом, наприклад шляхом опитування. У випадку коли обмеження, що накладені на вибір компонент вектора, є лінійними, завдання вибору з використанням критерію зводяться до задачі лінійного програмування. Проте застосовування даного методу для вирішення вищенаведеної задачі не можливо. Це пов’язано з тим, що по суті в якості «найкращого» об’єкту обирається той, у якого найкращим є «найгірший» показник, тобто неможливо зробити системне порівняння всіх характеристик досліджуємого об'єкту.

При вирішені прикладних інженерних завдань часто застосовують метод редукції до одновимірної задачі, суть якого полягає в приведенні всіх показників крім одного до обмежень. Наприклад існує деяка система контрольних показників f_i^*, щодо яких критерії $f_i(x)$ повинні задовільняти обмеження:

$$f_i(x) \geq f_i^* \quad \text{i=1, …, n}, \qquad (3)$$

де n – кількість показників.

Припустимо, що серед цих критеріїв $f_i(x) \geq f_i(x^*)$ є деякі головні, наприклад $f_i(x)$. Тоді задача зводиться до однокритеріальної $f_i(x) \to \max$ при виконанні умов (3).

Проте для даного випадку цей метод теж не підходить, оскільки задача з самого початку є принципово багатокритеріальною. Вибір одного критерію робить неможливим порівняння об'єктів різної спрямованості (готелі, транспорт, ресторани, розважальні заклади) і їх пристосованість до різних категорій клієнтів (діти, молодь, дорослі, туристи «третього віку»), оскільки немає можливості враховувати ці особливості.

З літературних джерел [16,17] відомо, що проблему прийняття рішень в багатокритеріальних задачах можна вирішити шляхом скорочення безлічі вихідних варіантів, тобто виключення з подальшого аналізу тих варіантів, які будуть свідомо поганими. Одним із найбільш придатних для цього методів є Компроміси Парето, описані в [15].

Припустимо, що існує деякий вибір x, в якому виконуються наступні співвідношення:

$$f_i(x) \geq f_i(x^*), \text{ i=1...n,} \quad (4)$$

де хоча б одна з нерівностей – сувора.

Зрозуміло, що вибір x має більшу перевагу ніж x^* (припустимо, що більше – «краще»). Тоді всі вектори x^*, що задовільняють співвідношення (4), слід виключити з подальшого розгляду. Надалі доцільно займатися зіставленням та піддавати неформальному аналізу тільки ті вектори x^*, для яких не існує x, якщо для всіх критеріїв задовільняються нерівності (4). Безліч таких значень x^* називається безліччю Парето, а вектор x^* – вважається найкращим вектором результатів (вектором Парето).

У теорії прийняття рішень існує термін «принцип Парето», сx уть якого полягає в тому, що обирати в якості рішення можна тільки той вектор x, який належить безлічі Парето. Даний принцип не виділяє єдиного рішення, він тільки звужує безліч альтернатив, і тим самим полегшує процедуру вибору рішень. Проте його використання для цього випадку теж недоцільне через те, що він не дозволяє визначати ієрархію об'єктів (туристичних підприємств), тобто побудувати їх рейтинг.

З урахуванням вище наведеного можна вважати, що найбільш придатним для комплексної оцінки якості туристичної послуги, що надає конкретне туристичне підприємство, є метод введення метрики в просторі цільових функцій. Це пов'язано з тим, що якість комплексної туристичної послуги має чотири основні цільові функції, які описуються узагальненими показниками щодо рівня комфорту, рівня безпеки, рівня інформативності та рівня кваліфікації персоналу. Проте для застосування цього методу на практиці потрібно мати значення компромісної точки, яка повинна в повній мірі відповідати всім вимогам щодо використання цільових функцій надання комплексної туристичної послуги. Отже це така точка, що будь-яка інша буде гірша неї за всією сукупністю показників (компроміс по Парето). Як правило, результати по кожному окремому показнику складових рівня якості функціонування кожного конкретного туристичного підприємства для цієї окремої точки будуть гірші ніж у випадку однокритеріальної оптимізації по цьому показнику.

Таким чином суть запропонованого підходу полягає в тому, що кожному туристичному підприємству ставиться у відповідність точка в багатовимірному просторі координатами якого є показники, що його описують. Тобто координаторами цього простору є показники, які характеризують рівень комфортності, безпеки, інформативності та кваліфікації персоналу.

Для порівняння показників простір нормується в одиничний гіперкуб таким чином, що по кожній координаті рух від 0 до 1 відповідає зміні показника від «найгіршого» до «найкращого» значення. Точка з координатами {1, 1, 1, …1} буде завжди відповідати гіпотетичному ідеальному об'єкту, який має найкращі із можливих значення по всім показникам, які обумовлюють рівень якості надання комплексної туристичної послуги конкретним туристичним підприємством. При цьому геометрична відстань від цієї вершини гіперкуба до точки, яка відповідає положенню туристичного підприємства визначає віддаленість його від ідеального значення. Отже це значення являє собою величину обернену стосовно рейтингу конкретного туристичного підприємства. Такий підхід дозволяє отримати формалізовану процедуру визначення узагальненого показника рівня якості надання комплексної туристичної послуги конкретним підприємством і має чітко виражену геометричну інтерпретацію. У випадку нерівнозначимості різних показників при обчисленні відстаней потрібно додати множники вагових коефіцієнтів, що відповідають значущості цих показників.

Задача визначення вагових коефіцієнтів при великій кількості показників якості є дуже складною. З одного боку неточне завдання ваги зовсім змінює розраховані рейтинги, з другого боку при великій кількості показників – ця задача по складності вирішення рівнозначна самій побудові рейтингу. Як правило, при кількості показників більшій ніж 3-4 навіть висококваліфікований спеціаліст (експерт) має труднощі з вирішенням цієї задачі. Тому в таких випадках доцільно застосовувати процедуру формалізованого визначення вагових коефіцієнтів, яка базується на попарному порівнянні значимості досліджуваних показників. Задача попарного порівняння є незрівнянно простіша ніж визначення всіх коефіцієнтів, а завдяки великій кількості градацій її результати є достатньо достовірними і об’єктивними (табл. 1). По результатам всіх відповідей експертів проводиться розрахунок вагових коефіцієнтів показників об’єктів, що досліджувались.

Таблиця 1

Градації порівняння показників по їх значущості

Назва першого показника	Градація	Назва другого показника
Показник А	Еквівалентний	Показник В
Показник А	Важливіше	Показник В
Показник А	Значно важливіше	Показник В
Показник А	Суттєво важливіше	Показник В
Показник А	Безумовно важливіше	Показник В
Показник В	Важливіше	Показник А
Показник В	Значно важливіше	Показник А
Показник В	Суттєво важливіше	Показник А
Показник В	Безумовно важливіше	Показник А

Джерело: [18]

Для перетворення простору необхідно для кожного показника задати мету, виконання якої забезпечить найкраще значення даного показника. Нормування простору відбувається в залежності від цілі оптимізації по конкретному критерію (показнику) [18]. Так наприклад, для нормування вихідної змінної Y_k Y_k (у випадку, якщо ціллю оптимізації по даній змінній є знаходження мінімуму) використовується формула:

$$Y_{ki}^{'} = \frac{Y_{k\max} - Y_{ki}}{Y_{k\max} - Y_{k\min}} . \qquad (5)$$

Якщо метою оптимізацією по Y_k є знаходження максимуму то нормування відбувається за наступною формулою:

$$Y'_{ki} = \frac{Y_{ki} - Y_{k\min}}{Y_{k\max} - Y_{k\min}}, \qquad (6)$$

де $Y_{k\max}$ – максимальне можливе значення для *k*-го показника, $Y_{k\min}$ – мінімальне можливе значення для *k*-го показника, Y_{ki} – поточне значення *k*-го показника, Y'_{ki} – нормоване поточне значення *k*-го показника.

Формула (5) варіюється в залежності від мети оптимізації по показнику Y_k. Для перетворення простору необхідно для кожного показника задати мету, виконання якої забезпечить найкраще значення даного показника. У тому випадку, коли метою оптимізації є потрапляння показника Y_k в заданий інтервал, причому чим ближче до середини інтервалу – тим краще.

Відстань між ідеальною та поточною точкою визначається як евклідова з доданням вагового коефіцієнту. Це дозволяє урахувати нерівнозначимість досягнення оптимуму окремими показниками (рівнем безпеки, комфорту, інформативності, кваліфікації персоналу) для загальної мети (досягнення максимального рівня якості комплексної туристичної послуги для конкретної категорії споживача). Відстань обчислюється за формулою:

$$L_i = \sqrt{\sum_{j=1}^{m} Y_j (1 - Y'_{ji})^2}, \qquad (8)$$

де L_i – відстань від ідеальної точки для *і-го* об'єкту, *M* – кількість показників, *j* – номер поточного показника рівня якості, Y'_{ji} – нормоване значення *j*-го показника рівня якості, Y_j – ваговий коефіцієнт *j*-го показника. При цьому виконується умова, що $\sum_{j=1}^{M} Y_j = 1$.

Для визначення рейтингу окремих туристичних підприємств, що надають комплексну туристичну послугу, зручно користуватися величиною, що доповнює відстань до 1, а саме:

$$G_i = 1 - Li. \qquad (9)$$

Значення G_i тим більше, чим нижче об'єкт до ідеальної точки. Такий підхід дозволяє отримати зручний для порівняння рейтинг туристичних підприємств: чим краще об'єкт – тим більше значення рейтингу він має, тобто визначати найбільш якісну комплексну туристичну послугу.

Узагальнений опис якості функціонування туристичного підприємства (надання ним комплексної туристичної послуги) зроблено на основі застосування метода дерево цілей [19]. Дерево є багаторівневим і описується 84 одиничними показиками, за такими критеріями оцінки рівня якості комплексної туристичної послуги, як рівень безпеки, рівень комфорту, рівень інформативності та рівень кваліфікації персоналу.

В ході досліджень за допомогою методу введення метрики в простір цільових функцій було побудовано трьохрівневу оптимізаційну модель. Це дозволило забезпечити формалізоване порівняння ефективності функціонування різних туристичних підприємств (у нашому випадку – десяти) та обгрунтувати їх підбор для різних категорій потенційних споживачів. Враховуючи велику кількість показників, які характеризують надання комплексної туристичної послуги, було запропоновано якість функціонування туристичного підприємства представити у вигляді ієрархічної структури опису [20]. Для моделей найнижчого рівня вихідними даними були фактичні показники, отримані на основі статистичних даних десяти оцінюваних туристичних підприємств.

$$\begin{cases} Б = f(x_{Б1}, \ldots x_{Б24}, \omega_{Б1}, \ldots \omega_{Б24}) \\ К = f(x_{К1}, \ldots x_{К12}, \omega_{К1}, \ldots \omega_{К12}) \\ І = f(x_{І1}, \ldots x_{І14}, \omega_{І1}, \ldots \omega_{І14}) \\ П = f(x_{П1}, \ldots x_{П34}, \omega_{П1}, \ldots \omega_{П34}) \end{cases}, \qquad (10)$$

де Б, К, І, П – функції, які описують узагальнені показники рівня безпеки, комфорту, інформативності та кваліфікації персоналу при наданні туристичним підприємством відповідних послуг. $x_{Б1},...x_{Б24},\omega_{Б1},...\omega_{Б24}$ – фактичні показники рівня безпеки і їх значимість (вагові коефіцієнти). $x_{К1},...x_{К12},\omega_{К1},...\omega_{К12}$ – фактичні показники рівня комфорту і їх вагові коефіцієнти. $x_{І1},...x_{І14},\omega_{І1},...\omega_{І14}$ – фактичні показники рівня інформативності і їх вагові коефіцієнти. $x_{П1},...x_{П34},\omega_{П1},...\omega_{П34}$ – фактичні показники рівня кваліфікації персоналу і їх вагові коефіцієнти.

Таким чином узагальнена модель опису якості надання комплексної туристичної послуги має вигляд:

$$F = f(Б, К, І, П, \omega_Б, \omega_К, \omega_І, \omega_П) \quad (11)$$

Як видно з формули (11) входами даної моделі є виходи моделей і вагові коефіцієнти. Для підвищення точності і достовірності оцінки якості функціонування туристичного підприємства при наданні комплексної туристичної послуги було запропоновано використовувати трьохрівневу модель. В даній моделі верхній рівень залишається таким же як модель (11), а на другому рівні з'являються відповідно моделі:

$$\left\{\begin{array}{c} Б = f(БП, БХ, БТП, БЕП, \omega_{БП}, \omega_{БХ}, \omega_{БТП}, \omega_{БЕП}) \\ К = f(КП, КХ, КТП, КЕП, \omega_{КП}, \omega_{КХ}, \omega_{КТП}, \omega_{КЕП}) \\ І = f(ІП, ІХ, ІТП, ІЕП, \omega_{ІП}, \omega_{ІХ}, \omega_{ІТП}, \omega_{ІЕП}) \\ П = f(ПП, ПХ, ПТП, ПЕП, \omega_{ПП}, \omega_{ПХ}, \omega_{ПТП}, \omega_{ПЕП}) \end{array}\right\} \quad (12)$$

На третьому рівні моделі вже безпосередньо використовуються фактичні показники, конкретних туристичних підприємств.

де БП – рівень безпеки проживання, БХ – рівень безпеки харчування, БТП – рівень безпеки траспортних послуг, БЕП – рівень безпеки екскурсійних послуг. КП – рівень комфорту проживання, КХ – рівень комфорту харчування, КТП – рівень комфорту транспортних послуг, КЕП – рівень комфорту екскурсійних послуг. ІП – рівень інформативності стосовно послуг проживання, ІХ – рівень інформативності щодо послуг харчування, ІТП – рівень інформативності стосовно транспортних послуг, ІЕП – рівень інформативності щодо екскурсійних послуг. ППП – рівень компетентності персоналу послуг проживання, ППХ – рівень кваліфікації персоналу стосовно послуг харчування, ПТП – рівень кваліфікації персоналу стосовно надання транспортних послуг, ПЕП – рівень кваліфікації персоналу стосовно надання екскурсійних послуг.

$$\left\{\begin{array}{c} БП = f(x_{Б1},...x_{Б6},\omega_{Б1},...\omega_{Б6}) \\ БХ == f(x_{Б7},...x_{Б14},\omega_{Б7},...\omega_{Б14}) \\ БТП = f(x_{Б15},...x_{Б18},\omega_{Б15},...\omega_{Б18}) \\ БЕП = f(x_{Б19},...x_{Б24},\omega_{Б19},...\omega_{Б24}) \\ КП = f(x_{К1},...x_{К5},\omega_{К1},...\omega_{К5}) \\ КХ = f(x_{К6},...x_{К8},\omega_{К6},...\omega_{К8}) \\ КТП = f(x_{К9},...x_{К10},\omega_{К9},...\omega_{К10}) \\ КЕП = f(x_{К11},...x_{К12},\omega_{К11},...\omega_{К12}) \\ ІП = f(x_{І1},...x_{І5},\omega_{І1},...\omega_{І5}) \\ ІХ = f(x_{І6},...x_{І10},\omega_{І6},...\omega_{І10}) \\ ІТП = f(x_{І11},...x_{І12},\omega_{І11},...\omega_{І12}) \\ ІЕП = f(x_{І13},...x_{І15},\omega_{І13},...\omega_{І15}) \\ ППП = f(x_{П1},...x_{П9},\omega_{П1},...\omega_{П9}) \\ ППХ = f(x_{П10},...x_{П18},\omega_{П10},...\omega_{П18}) \\ ПТП = f(x_{П19},...x_{П26},\omega_{П19},...\omega_{П26}) \\ ПЕП = f(x_{П27},...x_{П34},\omega_{П27},...\omega_{П34}) \end{array}\right\}. \quad (13)$$

Виходячі з вищенаведеного у моделі останнього рівня отримуємо узагальнений показник рівня якості надання комплексної туристичної послуги. Даний показник дозволяє об'єктивно і всебічно порівнювати різні туристичні підприємства, оцінювати (з урахуванням швидкозмінних вимог потенційних споживачів) їх переваги і підбирати найбільш придатні їх варіанти для різних категорій туристів.

Таким чином для побудови моделі потрібно знати вихідні показники, які описують досліджувані туристичні підприємства і значення вагових коефіцієнтів, що відповідають меті порівняння цих підприємств. Останні визначаються експертним методом шляхом попарного порівняння найбільш

суттєвих переваг для кожної групи показників з урахуванням вікової категорії потенційних споживачів комплексної туристичної послуги.

Налаштування системи моделей на вибір туристичних підприємств, які найкраще підходять для певної категорії споживачів відбувається за рахунок вибору коефіцієнтів значимості (вагових коефіцієнтів) та забезпечується шляхом застосування методу попарного порівняння.

Для спрощення роботи експертів і потенційних споживачів комплексної туристичної послуги стосовно вибору найбільш привабливого туристичного підприємства була розроблена спеціальна комп'ютерна програма.

Дослідження щодо дієздатності та ефективності застосування розробленої багатофакторної моделі проводились на десяти туристичних підприємствах, які надають однакові туристичні послуги (проживання, харчування, транспортування, екскурсійне обслуговування). Всі ці підприємства приймають туристів чотирьох вікових категорій (діти, молодь, туристи середнього та «третього» віку). На основі моніторингу статистичних даних цих підприємств за період з 1 травня 2018 року по 30 вересня 2018 року були побудовані бази даних. На основі цих баз даних в подальшому проводились всі розрахунки для визначення рівня якості та безпеки надання комплексної туристичної послуги.

Спочатку за допомогою методу анкетного опитування туристів цих підприємств було виявлено, що найбільш цікавими (важливими) для них є такі показники комплексної туристичної послуги як безпека, комфорт, інформативність та кваліфікація персоналу. Потім були визначені вагові коефіцієнти кожної складової комплексної туристичної послуги за кожним із чотирьох вище наведених показників. Розрахунки проводились для всіх вікових категорій, туристів.

Для оцінювання в реальному масштабі часу рейтингу туристичного підприємства при надані ним комплексної туристичної послуги була розроблена комп'ютерна програма «Tourist.ua». В ході роботи над програмою було виконано аналіз подібних проектів та сервісів на ринку або їх окремих модулів. Далі на основі аналізу були сформовані вимоги до функціоналу системи і можливі ролі користувачів. Зокрема було проведено проектування структури даних з урахуванням використання MS SQL бази даних та проектування функціональної складової додатку та веб сайту. Застосування даної програми дозволяє оцінювати рівень якості надання комплексної туристичної послуги з урахуванням вікової категорії споживача та його швидкозмінних вимог.

В табл. 2 наведено опис варіантів використання системи.

Для розроблення програмного продукту було обрано технологію ASP.NET [21]. Це пов'язано з тим, що на сьогодні дана технологія є актуальною та дозволяє будувати складні за своєю функціональністю системи і займає пріоритетну нішу серед засобів для розроблення веб сайтів у глобальній мережі Інтернет. Розроблення програмного продукту проводилось за допомогою: C#, Html, CSS, Java Script, Entity Framework, MSSQL та різних бібліотек [22, 23, 24,].

Програмний продукт поділений на три рівня: 1) Web (презентаційний), 2) рівень репозиторію, 3) рівень Entity, який забезпечує зв'язок з базою даних.

Для опису логіки виконання частин програми було запропоновано використовувати методи MVC контролера. Такий підхід дозволяє витягувати дані з репозиторію та обробляти їх для адекватного представлення на веб сторінці.

Для відображення таблиць було використано синтаксис Rasor, JavaScript, бібліотеку Kendo.

Для побудови графіків і циклограм застосовуються Java Script бібліотеки Kendo Chart.js. Для перевірки значень при редагуванні вагових коефіцієнтів запропоновано використовувати пагін Custom Jquery Validation.

Програма складається з п'яти сторінок: «Категорія "Туристи з дітьми"», «Категорія "Молодь"», «Категорія "Середній вік"», «Категорія "Третій вік"» та «Пакет даних».

Таблиця 2

Опис варіантів використання системи

Варіант використання	Ролі користувача	Опис
Перегляд усіх даних	*customer*	Корисувач може переглядати всі значення вагових коефіцієнтів туристичних підприємств представлених в базі даних
Перегляд даних для кожної категорії туристів (діти, молодь, дорослі, туристи «третього віку»)	*customer*	Користувач може переглядати дані, які відносяться до кожної категорії туристів
Зміна підприємства для категорії туристів	*customer*	Користувач може змінювати туристичне підприємство для категорії туристів

Джерело: розрахунки авторів

На кожній з чотирьох перших сторінок програми знаходяться таблиці у яких містяться вагові коефіцієнти вибраних туристичних підприємств за такими показниками: «Безпека», «Комфорт», «Інформативність», «Кваліфікованість персоналу». При цьому є можливість змінювати туристичне підприємство для певної категорії споживачів та редагувати вагові коефіцієнти .

Під кожною таблицею знаходиться циклограма, у якій відображені значення цих вагових коефіцієнтів. Такий підхід дозволяє наочно порівняти значення вагових коефіцієнтів та спростити процес оцінювання туристичного підприємства для певної групи туристів (діти, молодь, дорослі, туристи «третього віку»).

Зверху від циклограми наведено перелік туристичних підприємств і їх відповідні кольори, що відповідають кольорам ліній на циклограмі. Також у програмі є можливість відключати графіки певних туристичних підприємств при натисненні кнопкою компютерної миші на їх назву.

За результатами проведених досліджень було побудовано рейтинг туристичних підприємств по наданню комплексної туристичної послуги в заллежності від вікової категорії споживачів (рис. 1).

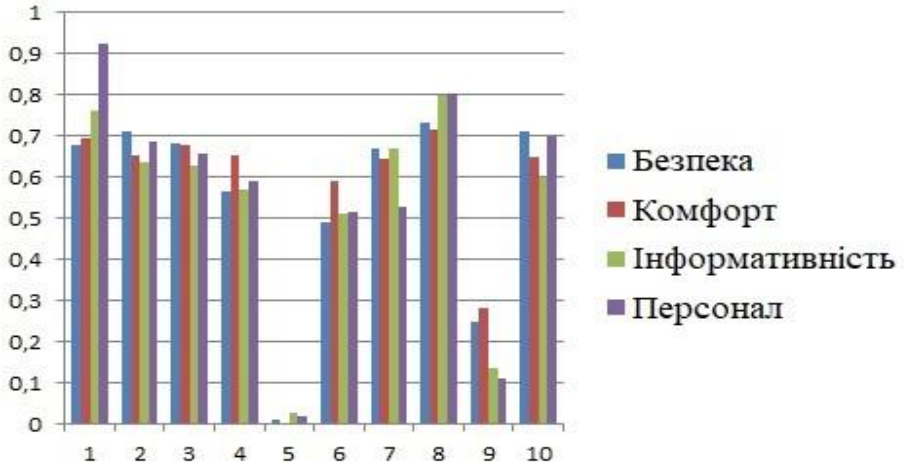


Рис. 1. Діаграма рівня якості надання комплексної туристичної послуги 10 туристичних підприємств

Джерело: розрахунки авторів

Впровадження даної комп'ютерної програми на підприємстві ПП» Туристична Агенція «ВІП-Тревел» (м. Тернопіль) довело дієздатність і ефективність використання компютерної програми «Tourist.ua» за рахунок зменшення часу на підбор туристичного підприємства.

Висновки. 1. Запропоновано на основі застосування метода дерева цілей оцінювати комплексну туристичну послугу за 84 одиничними показниками. Дані показники регламентують вимоги до безпеки, комфорту, інформативності, кваліфікації персоналу, що дозволяє в подальшому оцінювати якість діяльності туристичного підприємства в цілому.

2. Розроблено трьохрівневу модель для оцінювання якості комплексної туристичної послуги. Дана модель дозволяє об'єктивно і всебічно порівнювати різні туристичні підприємства, оцінювати їх переваги та обирати найбільш оптимальні (сприятливі) підприємства для різних вікових категорій споживачів туристичних послуг.

3. Розроблено програмне забезпечення, яке дозволяє в реальному режимі часу обирати найбільш сприятливе туристичне підприємство за такими показниками, як якість, безпека, комфорт при наданні комплексної туристичної послуги.

4. Отримані результати доцільно використовувати для дослідження конкурентоспроможності туристичних агенцій і фірм.

Література:

1. Saghier N. M. E. Managing service quality: dimensions of service quality: a study in Egypt. *Research Journal of Business Management.* № 1. 2013. pp. 82-9.

2. Mihail Titu, Răulea A., Ţîţu S. Measuring Service Quality in Tourism Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 2016. pp. 294-301.

3. Shafiq Ali, Mostafiz I., Taniguchi M. Using SERVQUAL to determine Generation Y's satisfaction towards hoteling industry in Malaysia. *Journal of Tourism Futures.* 2019. № 5. pp. 62-74.

4. Nelson K. F., Louisa Yee-Sum Lee, Hailin Qu Tsang Service quality research on China's hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 2015. № 27 (3). pp. 473-497.

5. Minghetti Valeria, Celotto E. Measuring Quality of Information Services: Combining Mystery Shopping and Customer Satisfaction Research to Assess the Performance of Tourist Offices. *Journal of Travel Research.* 2014. № 53(5). pp. 565-580.

6. Chi Junwook Employment and wage sensitivity to tourism activities - the case of US tourist arrivals and expenditure in Hawaii. *Tourism Economics.* 2016. № 22 (1). pp. 171-178.

7. Kim H. L., Woo E. J., Uysal M. Tourism experience and quality of life among elderly tourists. *Tourism Management.* 2015. Volume 46. pp. 465-476.

8. Agamirova Ek. V., Agamirova El. V., Lebedeva O. Ye., Lebedev K. A. Methodology of Estimation of the Quality of Tourist Product. *Quality – Access to Success.* № 18. 2017. pp. 82-84.

9. Nazmfar Hossein, Eshghei Ali, Alavi Sarideh Analysis of travel and tourism competitivenessindex in middle-east countries. *Asia Pacific Journal of Tourism Research.* № 24(6). 2019. pp. 501–513.

10. Писаревский Е. Л. Качество и безопасность услуг в сфере туризма: вопросы стандартизации и классификации. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 14: Право.* 2011. №2. С. 46-55.

11. Полякова И. Л., Ермакова Ж. А. Стандартизация в региональной индустрии гостеприимства: направления, основные этапы разработки и внедрения. *Вестник Оренбургского государственного университета.* 2015. №8(183). С. 116-121.

12. Полонникова Е. А. Критерии качества и стандарты в комплексе туристических услуг. *Вестник стипендиатов ДААД.* 2014. Т. 1. №1-1 (11). С. 116-121.

13. Дегтярьов О. В., Дубровіна В. В., Козлов В. Є., Козлов Ю. В. Загальна теорія вимірювань як основа експертного оцінювання. *Системи обробки інформації.* 2015. Вип. 10. С. 178-181. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2015_10_41

14. Денисенко М. П., Терещенко Н. М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. *Наукові праці МАУП.* 2014. Вип. 1. С. 134–138.

15. Себер Д. Линейный регрессионный анализ : учебник / пер.с англ.В. П. Носко. Москва : Мир,1980. 456 с.

16. Трофімов В. В. Експертні системи. *Інформаційні технології.* 2013. 136 с.

17. Лапач С. Н., Чубенко А. В., Бабич П. Н. Статистика в науке и бизнесе : учебное пособие. Киев : Морион, 2002. 640 с

18. Хімічева Г. І., Михалко А. О., Супрунець М. Г. Удосконалення класифікації структурних складових комплексної туристичної послуги. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Технічні науки*. 2017. № 1. С. 65-74.

19. Хімічева Г. І., Михалко А. О. Розробка системи показників для оцінювання якості туристичних послуг. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі :* тези доповідей XV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 28– 29 квітня 2016 року. Київ : КНУТД. Т. 2. 133 с.

20. Official ASP.NET MVC documentation. URL : https:// www.asp.net/mvc/overview.

21. HTML5 Tutorial. URL : https://www.w3schools.com/html/default.asp.

22. Itzik Ben-Gan. Inside Microsoft SQL Server 2008: T-SQL Querying: Microsoft Press, 2009. 15 p.

23. SQL Server Books Online. URL : https://technet.microsoft.com/enus/library/ms130214(v=sql.105).aspx.

24. Visual Studio tutorial. URL : https://www.visualstudio.com/vs/getting-started.

References:

1. Saghier, N.M.E. (2013), ―Managing service quality: dimensions of service quality: a study in Egypt", *Research Journal of Business Management.* № 1, pp. 82-9.

2. Mihail, Titu Răulea, A. and Ţîţu S. (2016), ―Measuring Service Quality in Tourism Industry", Procedia - Social and Behavioral Sciences, pp. 294-301.

3. Shafiq Ali, Mostafiz I. and Taniguchi, M. (2019), ―Using SERVQUAL to determine Generation Y's satisfaction towards hoteling industry in Malaysia", *Journal of Tourism Futures,* № 5, pp. 62-74.

4. Nelson, K.F. Louisa, Yee-Sum Lee, Hailin, Qu Tsang (2015), ―Service quality research on China's hospitality and tourism industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* № 27 (3), pp. 473-497.

5. Minghetti Valeria, Celotto E. (2014), ―Measuring Quality of Information Services: Combining Mystery Shopping and Customer Satisfaction Research to Assess the Performance of Tourist Offices", *Journal of Travel Research,* № 53(5), pp. 565-580.

6. Chi Junwook (2016), ―Employment and wage sensitivity to tourism activities - the case of US tourist arrivals and expenditure in Hawaii", *Tourism Economics.* № 22 (1). pp. 171-178.

7. Kim, H.L., Woo, E/J., Uysal, M. (2015), ―Tourism experience and quality of life among elderly tourists", *Tourism Management.* Volume 46, pp. 465-476.

8. Agamirova Ek.V., Agamirova El.V., Lebedeva O.Ye., Lebedev K.A. (2017), ―Methodology of Estimation of the Quality of Tourist Product", *Quality – Access to Success,* № 18, pp. 82-84.

9. Nazmfar Hossein, Eshghei Ali, Alavi Sarideh (2019), ―Analysis of travel and tourism competitivenessindex in middle-east countries", *Asia Pacific Journal of Tourism Research,* № 24(6), pp. 501–513.

10. Pysarevskyi, E.L. (2011), ―Quality and safety of tourism services: standardization and classification issues", *Vestnyk Sankt-Peterburhskoho unyversyteta. Seryia 14: Pravo,* vol. 2, pp. 46-55.

11. Poliakova, Y.L. and Ermakova, Zh. A. (2015), ―Standardization in the regional hospitality industry: directions, main stages of development and implementation", Vestnyk Orenburhskoho hosudarstvennoho unyversyteta, vol. 8(183), pp. 116-121.

12. Polonnykova E. A. (2014), ―Quality criteria and standards in the complex of tourism services", *Vestnyk stypendyatov DAAD,* p. 1., №1-1 (11), pp. 116-121.

13. Dehtiarov, O.V. Dubrovina, V.V. Kozlov, V.Ye. and Kozlov Yu.V. (2015), ―The theory of vimiryuvan is the basis of the expert otsinyuvannya", *Systemy obrobky informatsii,* vol. 10, pp. 178-181, available at : http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2015_10_41.

14. Denysenko, M.P. and Tereshchenko, N.M. (2014), ―Formation of the system of managing the services of the tourism industry", *Naukovi pratsi MAUP,* vol. 1, pp. 134–138.

15. Seber, D. (1980), *Lyneinii rehressyonnыi analyz* [Linear Regression Analysis], Mur, Moscow, Russia, 456 p.

16. Trofimov, V.V. (2013), ―Expert systems", *Informatsiini tekhnolohii,* 136 p.

17. Lapach, S.N. Chubenko, A.V. and Babych, P.N. (2002), *Statystyka v nauke y byznese* [Statistics in science and business], Marion, Kyiv, Ukraine, 640 p.

18. Khimicheva, H.I. Mykhalko, A.O. and Suprunets, M.H. (2017), ―More comfortable classifications of structural warehouse complex tourist services", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia : Tekhnichni nauky*, vol. 1, pp. 65-74.

19. Khimicheva, H.I. and Mykhalko, A.O. (2016), ―Testing of the system of indicators for the evaluation of the tourist services", *Naukovi rozrobky molodi na suchasnomu etapi* [Science rozrybki young at the present time], tezy dopovidei KhV Vseukrainskoi naukovoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv [abstracts of the XV All-Ukrainian Science Conference of Young Students and Students], KNUTD, Kyiv, Ukraine, p. 2, 133 p.

20. Official ASP.NET MVC documentation, available at : https:// www.asp.net/mvc/overview.

21. HTML5 Tutorial, available at : https://www.w3schools.com/html/default.asp.

22. Itzik Ben-Gan. Inside Microsoft SQL Server 2008: T-SQL Querying: Microsoft Press, 15 p.

23. SQL Server Books Online, available at : https://technet.microsoft.com/enus/library/ms130214(v=sql.105).aspx.

24. Visual Studio tutorial, available at :: https://www.visualstudio.com/vs/getting-started.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК: 004:005.591.4
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-176-183

КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ АКТИВІЗАЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Каліна І.І.
к.е.н., доцент, професор кафедри реклами та зв'язків з громадськістю, ВНЗ «Інститут дизайну, архітектури та журналістики», м.Київ, вул. Фрометівська 2, 03039, Україна, тел.:(044)-496-97-60, e-mail: kalinargz@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5662-6967

CREATING A REVITALIZATION CONCEPT FOR AN AGRICULTURAL ENTERPRISE IN THE AGE OF DIGITAL ECONOMY

Kalina I.I.
PhD (economics), professor of advertising and public relations department, Institution of higher education «Institute of design, architecture and journalism», Kyiv, st. Frometovskaya 2, 03039, Ukraine, tel.:(044) -496-97-60, e-mail: kalinargz@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5662-6967

Анотація. *Сьогодні цифровізація є ключовим для практично будь-якої соціальної чи економічної діяльності, справжній творець цінностей, яка трансформує економіку, суспільство, державу тощо. Ця тенденція незворотна, і через десять років цифровізація стане ще більш важливою для суспільства та економіки у всьому світі ніж зараз. Саме концепція побудови активізації аграрних підприємств, яка залежить від фінансової бізнес-моделі і визначає роботу виробничої системи й напрями фінансових потоків аграрних підприємств та соціально-економічних процесів трансформацій, можливостей щодо їх цілеспрямованого генерування й використання є основним цифровізаційним компонентом для аграрних підприємств. Теоретичні положення та дослідження доведено до рівня конкретних стадій, концепцій та пропозицій, щодо вдосконалення процесу управління аграрним підприємством. Розробка концепції побудови активізації аграрного підприємства, яка функціонує виключно на певних стадіях активізації: діагностика стану виробничо-комерційної системи, оцінка її параметрів на відповідність встановлених раніше (новим) цільовим орієнтирам, оцінка внутрішніх резервів, оцінка зовнішніх факторів впливу, визначення потенціалу аграрного підприємства, постановка нових цільових орієнтирів, обґрунтування та ресурсне забезпечення стратегічних цілей активізації, формування організаційних механізмів реалізації програм стратегічної активізації, розробка контрольних показників та процедур контролю, мотивація персоналу. розробка механізмів нейтралізації внутрішньої протидії змінам, соціальні трансформації на аграрному підприємстві, організаційні зміни в аграрному підприємстві, технологічні зміни в аграрному підприємстві, технічні зміни в аграрному підприємстві, фінансові зміни в аграрному підприємстві, визначення невідповідності існуючої бізнес-моделі новим умовам діяльності, формування нової бізнес-моделі аграрного підприємства (активізаційна бізнес-модель), узгодження і впровадження активізаційної бізнес-моделі, використання активізаційної бізнес-моделі аграрного підприємства, коригування параметрів бізнес-моделі аграрного підприємства, оцінка параметрів бізнес-моделі аграрного підприємства, визначення відхилень та розробка коригуючих заходів, яка допомогла б власникам та менеджерам швидко і якісно вирішувати усі пов'язані з цим процесом проблеми.*

Ключові слова: *активізація, концепція, аграрні підприємства, бізнес-процеси, прогнозування, цифрова економіка.*

Формул: 0; рис.: 3, табл.: 0, бібл.: 11

Annotation. *In today's world, digitalization is crucial for virtually every social or economical activity. It's a true creator of values that transforms economy, society, government and more. This trend is irreversible, and in ten years digitalization will become even more important to the society and economy around the world than it is now. A concept of revitalization is the main digitalization component for an agricultural enterprise. It depends on financial business model and determines the operation of the production system as well as the directions of financial flows in agricultural enterprises and socio-economic processes of transformation, opportunities for their purposeful creation and use. Theoretical principles and research have been brought to the level of specific stages, concepts and proposals for improving the management process in an agricultural enterprise. Developing a revitalization concept for an agricultural enterprise, which functions exclusively at certain stages of the revitalization: production system diagnostics, evaluation of its parameters for compliance with previously established (new) targets, evaluation of the internal reserves, assessment of the external influence, determining the potential of an agricultural enterprise, setting new targets, justification and resource support for the strategic goals of revitalization, creating organizational*

mechanisms to implement strategic revitalization, developing benchmarks and control procedures, motivating staff, developing mechanisms to neutralize the counteract to internal change, social transformation in an agricultural enterprise, organizational changes in an agricultural enterprise, technological changes in an agricultural enterprise, technical changes in an agricultural enterprise, financial changes in an agricultural enterprise, determining the inconsistency of the existing business model with the new business conditions, creating a new business model (revitalizing business model), coordinating and implementing revitalizing business model, adjusting the parameters of a business model, evaluating the parameters of a business model, identifying deviations and developing corrective measures that will help owners and managers solve any problems associated with the process quickly and efficiently.

Key words: *revitalization, concept, agricultural enterprises, business processes, forecasting, digital economy.*
Formulas: 0; fig.: 3, tabl.: 0, bibl.: 11

Постановка проблеми. Активізація бізнес зусиль є основним інструментом у напрямі збереження та пошуку нових методів, принципів та засобів застосування нетрадиційних форм впливу на споживача. І найголовнішим інструментом є Інтернет, інформатизовано-комунікаційне середовище, яке впливає на суспільство, підприємницьку діяльність та на державні інформатизовані процеси (електронні черги, записи, отримання документів, вступ до закладів вищої освіти тощо).

На кожному етапі розвитку економічних відносин використовувалися певні бізнес-моделі за допомогою яких збільшували рівень доходу підприємства, тобто бізнес інструменти без врахування яких розвиток, впровадження чи продаж був неможливий. В сьогоднішньому діджетелізованому середовищі використання концепції побудови активізації потрібно всім підприємствам в тому числі і аграрним, бо особливістю активізації є новий рівень конкурентоспроможності, який нещадно скорочуватиме аграрні підприємства без стратегії активізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різноманітних аспектів активізації через призму цифровізації аграрного підприємства присвячено велика кількість наукових праць як вітчизняних дослідників так і зарубіжних.

Зарубіжні науковці: Р. Інклар, М. Тіммер, Б. Ван Арк [1], Т. Нібель [2], Ендрю Дж. Ром [3], Ремша Дезай [4], Хофакер С. Ф. [5].

Вітчизняні науковці: С. В. Іванов та О. С. Вишневський [6], Н. П. Мешко [7], Н. Ю. Коровайченко [8], Л. З. Кіт [9], Л. О. Збаразська [10], В. І. Ляшенко [11].

Незважаючи на значні доробки вчених з теоретичних та практичних питань активізації, існують бізнес-моделі за допомогою яких можна сформувати концептуальну модель розуміння процесів активізації аграрних підприємств. За цих умов необхідним є огляд концептуальної побудови активізації аграрних підприємств в умовах цифрової економіки, яка є фундаментом до стратегії розвитку аграрного підприємства.

Формулювання цілей статті. Обґрунтування концептуальної побудови активізації аграрних підприємств через трансформатизаційні умови нового технологічного укладу

У ході дослідження було використано такі методи: загальнонаукові: аналіз і синтез використовується синтез так як досліджуються аграрних підприємств та їх реакційна економічна властивість на використання концептуальної побудови активізації. У процесі наукових досліджень синтез пов'язаний з аналізом, оскільки дає змогу поєднати певні департаменти, відділи, тобто структурні підрозділи в яких використовується діджеталізація для того, щоб встановити цілісний зв'язок та функціонувати як єдине ціле із використання нової складової. Із синтезу виокремлюється аналітичні судження.

Абстрагування і конкретизація. Абстрагування використовується при формуванні концепції побудови активізації аграрного підприємства, а конкретизація використовується при дослідженні аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Системне забезпечення розвитку та активізація аграрних підприємств зумовлена основним

фактором функціонування конкурентоздатності за умов цифрової економіки в довгостроковому періоді. Зазначимо, що під активізацією бізнесу, згідно зі сформульованим визначенням ми розуміємо, що це – сукупність трансформацій в усій системі, зумовлених багатоманітними факторами, що призведе до переходу підприємства (чи групи взаємопов'язаних підприємств) з одного відносно стійкого стану до іншого. Об'єктом є процес трансформації по всій системі підприємства (чи групи підприємств), а суб'єктом управління є акціонери та top-менеджмент.

На нашу думку, проблематичність активізації агропідприємств України базується на потужному та комплексному методологічному забезпеченні, які включають б системність економічних явищ, господарські відносини із інституційною складовою, цільові та індивідуальні напрями акціонерів (власників), перехід до цифрової системи кожного відділу і використовувати світові досягнення із врахуванням комунікаційних та інформатизацій них умов ведення та розвитку бізнесу.

Виходячи із вищенаведеного визначення, оцінка активізації агропідприємств базується за такими складовими процесу:

Мета існування агропідприємства, певні способи його організації та єдина дефініція агропідприємства як виробничо-комерційної системи та бізнес-процеси по всій системі.

Наявності універсальних оціночних критеріїв, які дозволяють досягнути прийнятного рівня контрольованості трансформації виробничо-комерційної системи агропідприємства.

Наявність універсальних критеріїв оцінки, яка фіксує на певних етапах розвитку трансформаційного стану виробничо-комерційної системи агропідприємств, а також маркерів та аналітичних індикаторів.

Відносно стійкий стан у виробничо-комерційної системи агропідприємств можна розглядати через аналітичні індикатори у визначених нормативних значеннях.

Створення механізмів трансформації як виробничої, кадрової та комерційної системи агропідприємств, які охоплюють ступінь цільових можливостей активізації та врахували б специфіку їх розвитку.

Дослідження процесів активізації агропідприємств можливе за умови дотримання двох базових постулатів, які в своїй основі є продуктом дії фундаментальних філософських законів. Аналізуючи наукові публікації щодо природи, якості та ефективності процесів активізації можемо стверджувати, що існує, як мінімум дві трактовки фахівцями цього феномену. Активізація всіх об'єктів у світі сприймається людиною з позицій як власного життя, так і «пульсації матерії». Це означає, що активізацію агропідприємств можна розглядати як траєкторію «життєвого циклу» існування об'єкта в природі, або ж як відсутність будь-яких трансформацій об'єкта в природі.

Однак, незважаючи на певні ознаки даного поняття більшість практиків та науковців визначає активізацію лінійно. Науковці, в різних аспектах, пробують виокремити етапи активізації, її цикли та їх траєкторію. Іншими словами, активізація агропідприємств відтворює траєкторію досягнення ними стратегічних цільових можливостей. Метою активізації у такому випадку слід вважати максимально ефективну стратегію досягнення цільових можливостей та мінімізацію відхилень від неї.

Альтернативою лінійного розуміння феномену активізації агрохолдингів є існування іншого підходу, в основі якого лежить відносна незмінність економічних систем, динаміка яких відбувається за рахунок залучення до їх господарського простору більшої чи меншої кількості об'єктів (ресурсів, споживачів тощо) економічного середовища. Активізація агрохолдингів тоді трактується як явище «пульсації» їх виробничої, кадрової та комерційної систем. Такі міркування досить часто використовуються для

пояснення причин існування економічних циклів, які проявляються через певні проміжки часу функціонування підприємств.

Однак, незалежно від базового підходу до оцінки природи активізації аграрних підприємств, вона обов'язково повинна основуватися на використанні об'єктивних вартісних та індексних (відносних) оцінках його параметрів. Лише таким чином ми зможемо створити об'єктивні та універсальні механізми, що дозволять уникнути залежності від рівня кваліфікації менеджерів та акціонерів аграрних підприємств при їх практичному використанні. Необхідність використання саме вартісних одиниць виміру досягнення цільових можливостей визначається існуючою сьогодні практикою економічного обліку та аналізу, де вся первинна інформація щодо діяльності холдингів фіксується за її вартісним еквівалентом. Така ситуація вимагає співставності індикаторів активізації із уже використовуваними в аграрних підприємств показниками. Саме використання вартісного підходу дозволить, на наше переконання, спростити впровадження спеціальних механізмів активізації аграрних підприємств.

Необхідність використання індексних (умовних) одиниць виміру зумовлена об'єктом дослідження – трансформації виробничо-комерційних систем у часі, що призводить до виникнення ряду методичних проблем. Індекси досить часто використовуються у дослідженні динаміки економічних бізнес-процесів, і методика їх розрахунку є розвинутою. Часто зміна економічного бізнес-процесу визначають у відсотках до обраної бази, що також буде використано в подальшому в наших дослідженнях.

На наше переконання, у основу активізації аграрних підприємств повинні бути покладені міжнародні стандарти управління підприємством, стандарти якості та національні ринкові потреби, а також інформаційні системи у вигляді мобільних додатків для ведення аграрного бізнесу. Саме на цій основі можна найкраще відтворити процеси активізації, найбільш об'єктивно провести його оцінку, повністю досягти мети та вирішити завдання дослідження.

Нині в підприємстві будь-якої сфери діяльності існує система стандартів, методів, які формують мінімальні норми до їх діяльності. З розвитком теоретичних аспектів управління діяльністю підприємств та інформаційних технологій підвищились можливості щодо оптимізації бізнес-процесів управління підприємством на різних рівнів. Такі системи стандартів та методів впроваджуються в більшості у великих підприємствах – агрохолдингах.

Результативна діяльність підприємств, в тому числі аграрних підприємствах залежить від ефективного управління цим підприємством. Ефективність управління в свою чергу залежить від стандартів та систем управління. Їх кількість та різноманітність спектру сфер діяльності дозволяє виокремити ту систему чи той стандарт, за допомогою якого тор-менеджер підприємства та його команда ефективно управляє підприємством.

Ефективне функціонування системи активізації оцінюється за якістю прийнятих управлінських рішень, що досить проблемно оцінити кількісно (у грошових одиницях чи темпах приросту). Але ми виокремимо параметри системи активізації:

Тому якість роботи активізації ми будемо оцінювати опосередковано за такими параметрами: константність темпів зростання вартості бізнесу; трансформація цільових орієнтирів підприємства; цифровізація рівня економічної безпеки; константність темпів зростання ринкової частки підприємства; трансформація якості бізнес-процесів; стабільність темпів зростання ефективності господарської діяльності тощо.

Разом з тим наведений перелік не є вичерпним, а лише відтворює найбільш важливі контрольні параметри діяльності аграрних підприємствах, які, залежно від трансформації конкурентного середовища, можуть бути розширені та доповнені, бо

відсутність сьогодні практично придатних і універсальних інструментів активізації аграрних підприємствах значно ускладнює розробку ефективних цифровізаційних стратегій, гальмує їх подальший організаційний та інноваційний розвиток.

Перш ніж перейти до побудови активізації аграрні підприємства, підсистеми на підприємстві виступають складовою загальної системи управління, слід сформувати системне розуміння бізнес-процесів та способу їх організації. Тільки на цій основі можливо сформувати базис для успішної активізації аграрні підприємства, а саме: побудувати бізнес-модель їх діяльності.

Під бізнес-моделлю аграрних підприємствах ми будемо розуміти спосіб організації бізнес-процесів аграрні підприємства, тобто принципову модель роботи аграрного бізнесу. Ефективність функціонування такої бізнес-моделі забезпечується за рахунок її відповідності зовнішнім і внутрішнім потенційним можливостям (ресурсам) аграрні підприємства, її відповідності стратегічним цілям розвитку компанії й узгодженості між собою основних її компонентів.

У загальному вигляді бізнес-моделювання – це процес конструювання моделі реальної організації (підприємства), проведення експериментів на цій моделі з метою дослідити процеси активізації системи або оцінити результативність побудови стратегії активізації. Таким чином, бізнес-моделювання – процес, що включає і конструювання моделі, і аналітичне застосування моделі для вирішення певної проблеми.

Слід зауважити, що управління сучасними соціально-економічними системами із року в рік все більш ускладнюється, зростає динамічність прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень. Причиною такого роду процесів, на наш погляд, слід вважати ускладнення організаційної структури економічних відносин, під яким потрібно розуміти трансформацію характеру взаємин між різними складовими елементами підприємств чи організацій і технологічно-технічними системами, з якими вони взаємодіють. Сьогодні більшість науковців переконані, що трансформація однієї з характеристик системи може легко привести до трансформації в інших частинах системи. Саме тому одержала подальший розвиток методологія системного аналізу, яка покликана допомогти управлінцям різних рівнів системно вивчати й осмислювати наслідки таких трансформацій.

Загальний вигляд функції активізації аграрні підприємства може бути представлений двома способами:

Лінійний підхід – як графік розвитку виробничо-комерційної системи аграрні підприємства з плином часу, тобто процес трансформації системи залежно від віку організації (рис. 1), побудований на основі відповідної функціональної залежності.

Підхід відносної незмінності економічних систем – як площа просторової діаграми за такими векторами: напрям активізації, швидкість активізації, об’єкт-предмет активізації, причина-фактор активізації, стан-результат (рис. 2).

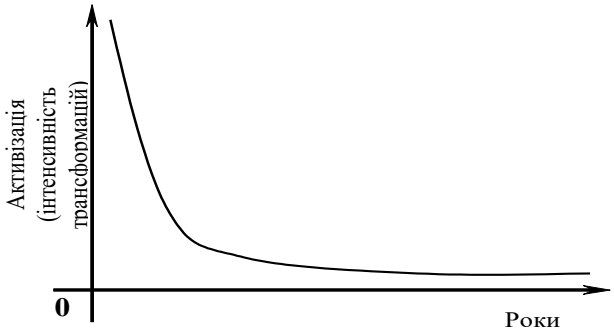


Рис. 1. Графік активізації аграрні підприємства у часі

Джерело: розроблено автором

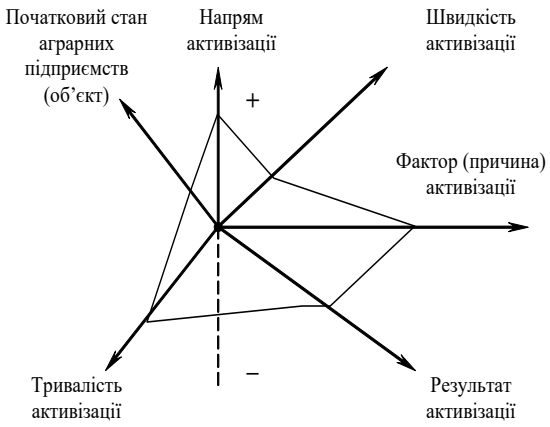


Рис. 2. Діаграма активізації аграрних підприємств, побудована за підходом незмінної відносності відносної економічних систем

Джерело: розроблено автором

Сьогодні очевидно, що аграрні підприємства для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни до своєї господарської діяльності. Більш того, потреба у таких змінах стала виникати настільки часто, що їхній вплив на життєвий цикл аграрного підприємства вже не розглядається як виняткове явище.

Тому, на наш погляд, слід створити стабільну аналітичну технологію (концепцію побудови) активізації цих процесів, яка допомогла б власникам і менеджерам швидко і якісно вирішувати усі пов'язані з цим процесом проблеми (рис. 3).

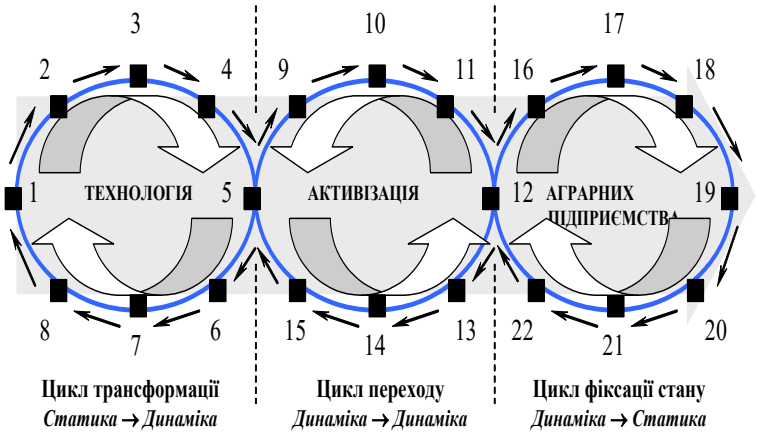


Рис. 3. Концепція побудови активізації аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, технологія управління такою активізацією аграрного підприємства включає такі стадії: діагностика стану виробничо-комерційної системи, оцінка її параметрів на відповідність встановлених раніше (новим) цільовим орієнтирам; оцінка внутрішніх резервів; оцінка зовнішніх факторів впливу; визначення потенціалу аграрного підприємства; постановка нових цільових орієнтирів; обґрунтування та ресурсне забезпечення стратегічних цілей активізації; формування організаційних механізмів реалізації програм стратегічної активізації; розробка контрольних показників та процедур контролю; мотивація персоналу; розробка механізмів нейтралізації внутрішньої протидії змінам; соціальні трансформації на аграрному підприємстві; організаційні зміни в аграрному підприємстві; технологічні зміни в аграрному підприємстві; технічні

зміни в аграрному підприємстві; фінансові зміни в аграрному підприємстві; визначення невідповідності існуючої бізнес-моделі новим умовам діяльності; формування нової бізнес-моделі аграрного підприємства (активізаційна бізнес-модель); узгодження і впровадження активізаційної бізнес-моделі; використання активізаційної бізнес-моделі аграрного підприємства; коригування параметрів бізнес-моделі аграрного підприємства; оцінка параметрів бізнес-моделі аграрного підприємства; визначення відхилень та розробка коригуючих заходів.

Таким чином після розробленої концепції побудови активізації аграрного підприємства, що функціонує виключно на певних стадіях активізації формується бізнес-модель розвитку аграрного підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки. Отже, цифровізація змінює підхід до ведення та розвитку бізнесу, а також вимоги до збільшення активізаційної діяльності на підприємстві. Тому на підприємствах в тому числі і в аграрних потрібно створити концепцію побудови активізації, яка допоможе сфокусувати основні принципи активізації в найкоротший час та ефективними методами управління. Це в свою чергу призведе до формування бізнес-моделі розвитку аграрного підприємства за допомогою якої підприємство перейде на нові цифровізаційні методи розвитку.

Література:

1. Market Services Productivity across Europe and the US. *Economic Policy.* 2008. Vol. 23 (53). pp. 139-194.
2. Niebel T. ICT and Economic Growth: Comparing Developing, Emerging and Developed Countries. ZEW Centre for European Economic Research. Mannheim. 2014. *ZEW Discussion Paper*. pp.14-117.
3. Andrew J. Rohm, Matthew Stefl, Julian Saint Clair Time for a Marketing Curriculum Overhaul: Developing a Digital-First Approach. September 2018. URL : https://doi.org/10.1177/0273475318798086
4. Mrs. Reshma Desai, Mr. Arvind Chauhan, Mr. Darshan Kudtarkar, "Digital Marketing - New Age Consumer Behavior (Mumbai Region)", *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR).* 2019. Volume.6, Issue 1, Page No pp.38-43. URL : http://www.ijrar.org/IJRAR1ABP007.pdf.
5. Hofacker C.F. Digital Marketing: communicating, selling and connecting. Massachusetts : Edward Elgar Publishing, Inc., 2018. 224 p.
6. Иванов С. В., Вишневский А. С. Электронные платформы как инструмент модернизации экономики Украины. *Вісник економічної науки України.* 2017. №1 (32). С. 47-53.
7. Мешко Н. П., Сазонець О. М., Джусов О. А. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти : моногр. / ред.: Н.П. Мешко; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Донецьк : Юго-Восток, 2012. 470 с.
8. Коровайченко Н. Ю. Передумови інтеграції України до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу. *Ефективна економіка.* 2017. № 6. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua/?op= 1 &z=5648.
9. Кіт Л. З. Еволюція мережевої економіки *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2014. № 3 (2). С. 187-194.
10. Національна модель неоіндустріального розвитку України: моногр. / В. П. Вишневський, Л.О. Збаразська, М.Ю. Заніздра та ін.; за заг. ред. В. П. Вишневського / Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 2016. 518 с.
11. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисловості. 2018. 252 с.

References:

1. Market Services (2008), ―Productivity across Europe and the US", *Economic Policy.* Vol. 23 (53). pp. 139-194.
2. Niebel T. (2014), ―ICT and Economic Growth: Comparing Developing, Emerging and Developed Countries. ZEW Centre for European Economic Research. Mannheim", *ZEW Discussion Paper*. pp.14-117.
3. Andrew J. Rohm, Matthew Stefl, Julian Saint Clair (2018) [Time for a Marketing Curriculum Overhaul]: Developing a Digital-First Approach, available at : https://doi.org/10.1177/0273475318798086.
4. Mrs. Reshma Desai, Mr. Arvind Chauhan, Mr. (2019) ―Darshan Kudtarkar, "Digital Marketing - New Age Consumer Behavior (Mumbai Region)", *IJRAR - International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR),* volume.6, issue 1, pp. 38-43, available at : http://www.ijrar.org/IJRAR1ABP007.pdf.
5. Hofacker, C.F. (2018), ―Digital Marketing: communicating, selling and connecting", massachusetts : Edward Elgar Publishing, Inc., 224 p.
6. Yvanov, S.V. and Vyshnevskyi, A.S. (2017), ―Electronic platforms as a tool for modernizing the Ukrainian economy", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy,* vol. 1 (32), pp. 47-53.

7. Meshko, N.P. Sazonets, O.M. and Dzhusov, O. A. (2012), *Stratehii vysokotekhnolohichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii: natsionalnyi ta korporatyvnyi aspekty* [Strategies for high-tech development in the minds of globalization: national and corporate aspects], Yuho-Vostok, Moscow, Russia, 470 p.

8. Korovaichenko, N.Yu. (2017), ―Change your mind about Integration of Ukraine to the Single Digital Market of the European Union", *Efektyvna ekonomika,* available at : http:// www.economy.nayka.com.ua/?op= 1 &z=5648.

9. Kit, L.Z. (2014), ―Evolution of the least economical economy of the Khmelnitsky National University", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky,* vol. 3 (2), pp. 187-194.

10. Vyshnevskyi, V.P. Zbarazska L.O., Zanizdra M.Iu. (2016), *Natsionalna model neoindustrialnoho rozvytku Ukrainy* [National model of neo-industrial development of Ukraine], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, Kyiv, Ukraine, 518 p.

11. Liashenko, V.I. and Vyshnevskyi, O.S. (2018), *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku* [Digital modernization of the economy of Ukraine as the ability to trivially develop], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti, Kyiv, Ukraine, 252 p.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2019 р.

Розділ 8. Економічна безпека держави та суб'єктів господарської діяльності

УДК 338.23
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-184-193

ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ТА ЕНЕРГОПРОДУКУЮЧИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ З ВИКОРИСТАННЯМ FISHBONE DIAGRAM

Герасименко О.М.
к.е.н., докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, сертифікований провідний менеджер з управління ризиками згідно міжнародного стандарту ISO 31000, м. Черкаси, бул. Шевченка, 81, 18000, Україна,
тел.: (096)-77-21-020, e-mail: em_gerasimenko@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3144-0709

IDENTIFYING RISKS OF ENERGY AND ENERGY COMPANIES IN UKRAINE USING A FISHBONE DIAGRAM

Herasymenko O.
PhD (economics), doctoral student of management and economic security department, Bohdan Khmelnytsky national university of Cherkasy, PECB certified ISO 31000 lead risk manager, Cherkasy, b. Shevchenko, 81, 18000, Ukraine,
tel.: (096)-77-21-020, e-mail: em_gerasimenko@ukr.net, ORCID:0000-0002-3144-0709

Анотація. *У статті автором досліджено процес ідентифікації ризиків на прикладі вітчизняної енергетичної компанії. Метою даного дослідження є виклад механізму та етапів ідентифікації ризиків виробничої компанії, що полягає у ідентифікації активів, джерел ризиків, ідентифікації ризикових подій, існуючих заходів контролю та ідентифікації наслідків. У статті повно розкривається етап ідентифікації ризиків із зазначенням необхідної вхідної документації, переліку активів, що будуть піддаватись ідентифікації та наводиться шкала оцінки активу за методологією OCTAVE. Ідентифікацію джерел ризику автором пропонується проводити за допомогою діаграми Ісікави, що використовується для визначення можливих причин небажаної події чи проблеми. Особливої уваги слід приділити компонентам, що формують діаграму, тобто зонам ризику, причинам, наслідкам та джерелам формування. Для її побудови автором обрано 6М категорій для аналізу, а саме: механізми та обладнання, методи, матеріали, вимір, людину та навколишнє середовище. Етап ідентифікації ризикових подій автором детально розкривається на прикладі обраної енергетичної компанії та визначено її топ-10 ризиків. Ідентифікація існуючих заходів контролю реалізується через ряд дій аналізованої компанії, що досліджує автор. Ідентифікація наслідків ризиків показово проілюстрована ризиками, що спричинили падіння вартості акцій компанії. У підсумку автором визначено основні бар'єри на шляху впровадження управління ризиками у забезпечення економічної безпеки на підприємстві та сформовано основні помилки під час інтеграції ризик-орієнтованого підходу на підприємстві незалежно від галузі народного господарства.*

Ключові слова: *ідентифікація ризиків, діаграма Ісікави, анбандлінг, управління ризиками, ризик-орієнтований підхід.*
Формули: 0, рис.: 4, табл.: 0, бібл.: 11

Annotation. *The author investigates the process of risk identification on the example of a domestic energy company. The purpose of this study is to outline the mechanism and stages of risk identification of a manufacturing company, which consists in identifying assets, sources of risk, identifying risk events, existing control measures and identifying consequences. The article fully discloses the stage of risk identification, with the necessary input documentation, a list of assets that will be identified, and an OCTAVE asset rating scale. It is suggested that the author identify the sources of risk using the Ishikawa diagram used to determine the possible causes of an undesirable event or problem. Particular attention should be paid to the components that form the diagram, in the risk areas, causes, consequences and sources of formation. For its construction the author has selected 6M categories for analysis, namely: mechanisms and equipment, methods, materials, measurement, human and environment. The stage of identification of risk events is described in detail by the author on the example of the selected energy company and its top 10 risks are identified.*

Identification of existing control measures is realized through a series of actions of the analyzed company investigating the author. The identification of the effects of the risks is illustrative of the risks that led to the fall in the value of the company's shares. As a result, the author identifies major barriers to implementing risk management in the area of economic security at the enterprise and generates major mistakes in integrating the risk-oriented approach at the enterprise, regardless of the economy.

***Key words**: risk identification, Ishikawa diagram, anbanding, risk management, risk oriented approach.*
Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 0, bibl.: 11

Постановка проблеми. Питання ідентифікації ризиків на сучасних виробничих підприємствах стає дедалі частішим, оскільки процес ризик-менеджменту хоча й поволі, але ж стає невід'ємною частиною ефективного функціонування компанії. Задля забезпечення сталості економічного розвитку, збереження рівня доходів, оптимізації витрат та досягнення фінансово-економічного благополуччя вітчизняні енергетичні компанії проводять чітку та послідовну політику управління ризиками. Все частіше великі компанії починають займатися не ризик-менеджментом як окремою галуззю, а проваджувати ризик-орієнтований підхід до управління. Такий підхід передбачає управління ризиками на кожному етапі господарювання, в кожному бізнес процесі та замученість усього персоналу. Першим та найважливішим кроком на шляху управління ризиками в компанії постає ідентифікація ризиків. Для енергетичних та енергогенеруючих компаній даний етап є надзвичайно важливим, оскільки від якості його проведення залежить якість аналізу та врешті сам результат – подолання/мінімізація ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз управління ризиками у вітчизняних енергетичних та енергогенеруючих компаніях свідчить, що зазначена тема у науковій літературі та практичній діяльності є досить актуальною, хоча й мало дослідженою. Зі зміною певних умов роботи на вітчизняному енергетичному ринку виникають ряд загроз, ризиків та невизначеностей як для виробників та постачальників енергії так і для споживачів. Свої наукові праці висвітленню зазначеної проблематики присвятили такі вчені: Дзьоба О. Г. [1], Додонов Б. [2], Павлик А. В. [3], Семко І. Б. [4], Скрипник А. В. [5] та Яресько Р. С. [6]

Формулювіання цілей статті. Проблема визначення ризиків є досить актуальною проблемою особливо для підприємств енергетичного комплексу, однак останній рік набула ще більшого значення. Запровадження нової моделі ринку електроенергетики викликало багато питань як у практиків так і у науковців. Задля подолання нових ризиків в даній галузі, у виникненні яких немає сумнівів є необхідним чіткість і логіка побудови процесу ідентифікації самих ризиків. Отже, своєчасність, якість та дієвість механізму ідентифікації дасть змогу виявити явні та латентні ризики для компаній енергетичного сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метою ідентифікації ризиків є пошук, розпізнавання та опис ризиків, що можуть допомогти або сприяти компанії у досягненні поточних та стратегічних цілей. Важливою умовою для виявлення ризиків є наявність достовірної, відповідної та актуальної інформації. Для дослідження ідентифікації ризиків було обрано одну з типовіших вітчизняних енергетичних компаній не розкриваючи її назви – компанія Х. На прикладі компанії Х показано механізм проведення ідентифікації ризиків, її етапи та процеси.

Методи, якими може проводитися ідентифікація ризиків можуть включати: методи, що базуються на аналізі історичних даних, чек-листах; методи експертної оцінки на основі підказок чи запитань; індуктивні методи (наприклад, HAZOP).

Для кожного окремого випадку, конкретного підприємства та етапу ідентифікації використовують різні методи відповідно до рекомендацій міжнародного стандарту ISO/IEC 31010.

Отже процес ідентифікації для компанії Х енергетичної галузі будемо проводити поетапно задля логічної побудови аналізу.

Ідентифікація активів. Оскільки рівень деталізації при ідентифікації активів буде впливати на загальний обсяг інформації, якість аналізу, його глибину та ефективність до процесу залучимо річну фінансову звітність, вхідну та вихідну документацію, реєстр правопорушень, інформацію щодо вчинення правочинів на біржі, інформацію щодо роботи з партнерами та контрагентами та ін. Дана документація буде аналізуватись на усіх етапах ідентифікації.

Однак, ідентифікацію обмежимо такими даними, що мають найбільш високу цінність для підприємства. Так, за методологією OCTAVE, наприклад пропонується враховувати лише від 5 до 10 активів.

Основними активами є:

- бізнес-процеси
- інформація

Додатковими активами є:

- обладнання: ноутбук, комп'ютер, персональний цифровий помічник (PDA), CD ROM;
- ПО: ПО для управління базою даних, групове ПО, серверне ПО;
- системи мереж: суспільна телефонна мережа переключення, локальні мережі,WiFi, швидкісний порт FireWire;
- персонал: вище керівництво, лідер проекту, менеджер з управління ризиками, системний адміністратор;
- майданчики: міська територія, будівлі, комунікації;
- організаційна структура: головний офіс організації, IT керівництво, керівництво по закупівлям, керівництво підрозділів.

Активи аналізованого підприємства визначаємо за фінансовою звітністю.

Визначивши основні та додаткові активи встановлюємо їх цінність. Шкала цінності активу враховує не лише його вартість/цінність але й залежність від інших активів, вплив на конфіденційність, цілісність, доступність. Так, за шкалу цінності активу приймемо:

Шкала

Вартість/цінність активу	
Низький	0-3
Середній	4-6
Високий	7-10

Дана шкала нам ілюструє який збиток для нас є прийнятним, яким активом готові понехтувати, а яким ні.

2. Ідентифікація джерел ризику.

Для ідентифікації причин, джерел та факторів ризику доцільно використовувати діаграму Ісікави, що використовується для визначення можливих причин небажаної події чи проблеми. Таким чином згрупуємо можливі фактори у категорії таким чином, щоб усі можливі гіпотези могли бути враховані. Наслідок може бути позитивним (ціль) або негативним (проблема) в залежності від контексту.

Отже, ми розглядаємо усі можливі сценарії та причини, що дає можливість встановити консенсус з питання найбільш ймовірних причин, що потім може бути перевірено емпірично або шляхом оцінки доступних даних. Спочатку ми визначаємо можливі причини, а потім визначаємо потенційні гіпотези, які у подальшому буде апробовано.

Так, для побудови діаграми ідентифікації ризиків за даними енергетичної компанії встановимо та визначимо наслідки:

Ідентифікуємо залучених осіб;

Визначаємо проблеми;

Визначаємо де та коли вони виникають;

Визначаємо, який наслідок необхідно проаналізувати;

Сформулюємо наслідки як: позитивне (ціль) та негативне (проблема).

Таким чином, внаслідок ідентифікації джерел ризиків методом діаграми Ісікави для енергетичної компанії Х (рис. 1) можна стверджувати про те, що: сконцентровано увагу над конкретною проблематикою даного підприємства; визначено основні проблеми, використовуючи структурований підхід; використано упорядкований та легкий для сприйняття формат для представлення причинно-наслідкових зв'язків; визначено можливі причини відхилення у процесі;

виявлено зони, що потребують додаткових даних для подальшого дослідження.

За такою методикою можемо аналізувати й ряд інших джерел ризиків даного підприємства, що дає можливість визначити можливі причини, основу конкретного наслідку, проблеми чи умови; розібратися та визначити взаємодію факторів, що впливають на визначений процес; проаналізувати існуючі проблеми та виконати коригуючи дії.

Для такого роду аналізу (рис. 1) зазвичай обирають кількість та зміст категорій залежно від галузі. Оскільки компанія є виробничою використаємо категорії 6М:

- Machines – машини (механізми, обладнання)
- Methods – методи (технології)
- Materials – матеріали
- Measurement – вимір
- Man - людина
- Mother Nature (the environment) – природні фактори, навколишнє середовище.

Таким чином діаграма структурована шляхом розділення причин на основні категорії та менші, що описують конкретні причини в межах категорії. Оскільки дана діаграма є причинно-наслідковою, а відповідно застосовується якісно можемо зробити припущення, що ймовірність виникнення проблеми складає 1 та розподіляємо ймовірності за загальними причинами, а потім відповідно на під-причини.

3. Ідентифікація ризикових подій.

Досліджувана енергетична компанія Х – це підприємство, що займається видобутком вугілля та генерацією електроенергії в структурі енергетичного холдингу. Є одним з найбільших українських виробників електроенергії та тепла. Електроенергія, вироблена компанією, постачається українським споживачам та на експорт до країн Європи. За обсягами виробництва електричної енергії компанія займає одне з провідних місць серед теплових генеруючих компаній.

Компанія Х є одним з найкращих прикладів ефективної роботи ризик-орієнтованого управління у забезпеченні економічної безпеки. Існуючі підходи до управління ризиками є уніфікованими для усіх процесів.

Тобто діє єдиний підхід до оцінки, аналізу, одні принципи страхування, одні вимоги до системи внутрішнього контрою у відповідності з Політикою ризик-менеджменту та ряду додаткових документів. Усі ключові рішення в компанії приймаються з врахуванням можливих ризиків, а також ризик-апетиту до них, що є однією зі складових успішного управління ризиками.

З метою розвитку та підтримки системи ризик-менеджменту, у складі організаційної структури компанії функціонує Департамент з внутрішнього контролю та управління ризиками, а також Комітет з ризиків при Правлінні. Слід звернути увагу на те, що оцінка ризиків відбувається навіть у тих випадках, коли істотних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі не відбувається.

Процедура ідентифікації кожної групи ризиків здійснюється та у подальшому реалізується у аналізі й оцінці через:

- створення робочих груп за участю експертів в усіх профільних сферах;
- виявлення ризиків на основі поставлених цілей та існуючих процесів;
- оцінка схильності та ранжування ризиків за ступенем важливості;
- розробка та тестування щодо ефективності контрою, вбудову елементів внутрішнього контролю у процеси для попередження настання ризикових подій;
- реалізація найбільш ефективних та маловитратних заходів зі зниження схильності до ризику;
- моніторинг ефективності заходів та загального профілю ризиків та можливостей компанії.

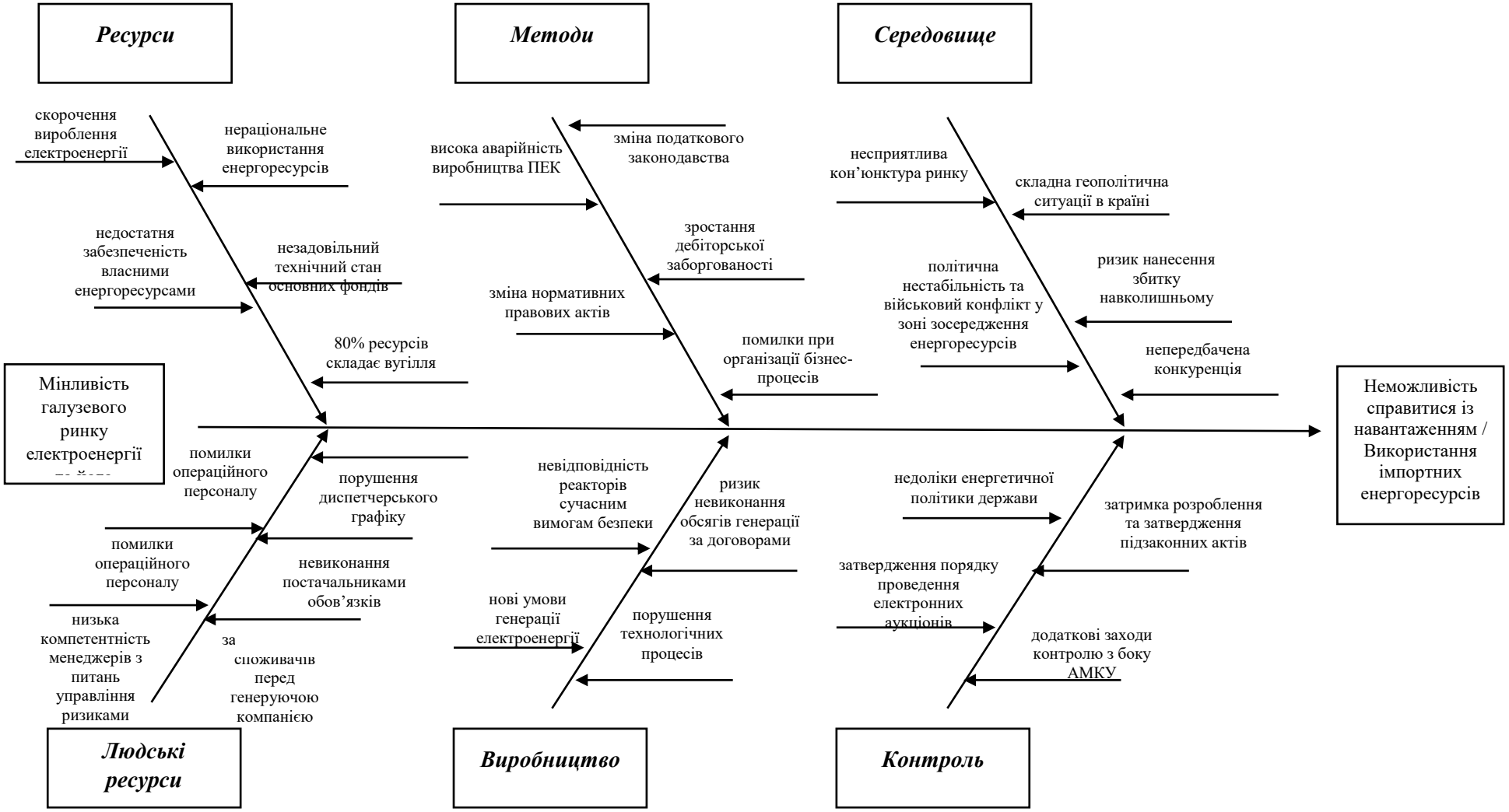


Рис. 1. Fishbone diagram для енергетичної компанії X

Джерело: складено автором

Енергетична галузь є досить складною, ризиковою, з високим ступенем соціальної відповідальності. За останні роки для компанії проявилися деякі важливі тенденції, що ведуть до ризиків, а саме:

- посилення конкуренції за обмежені ресурси (компанія Х займається видобутком та збагаченням вугілля, генерацією електроенергії, машинобудуванням та шахтобудуванням, а також має ремонтний та сервісний напрямок);
- високі темпи зростання енергоспоживання (енергоспоживання в Україні зросло майже в 1,5 рази при зменшенні ефективності вдвічі) [3; 2];
- зміна регіональних пропорцій енергоспоживання [9];
- висока частка та зростаючі обсяги споживання органічного палива;
- проблеми забезпечення інвестицій в розвиток енергетичної галузі;
- зміна структури енергоресурсів;
- зростання цін на енергоносії, волатильність цін;
- зростання обсягів міжнародної торгівлі енергоносіями;
- посилення політичних ризиків, в тому числі транзитних.

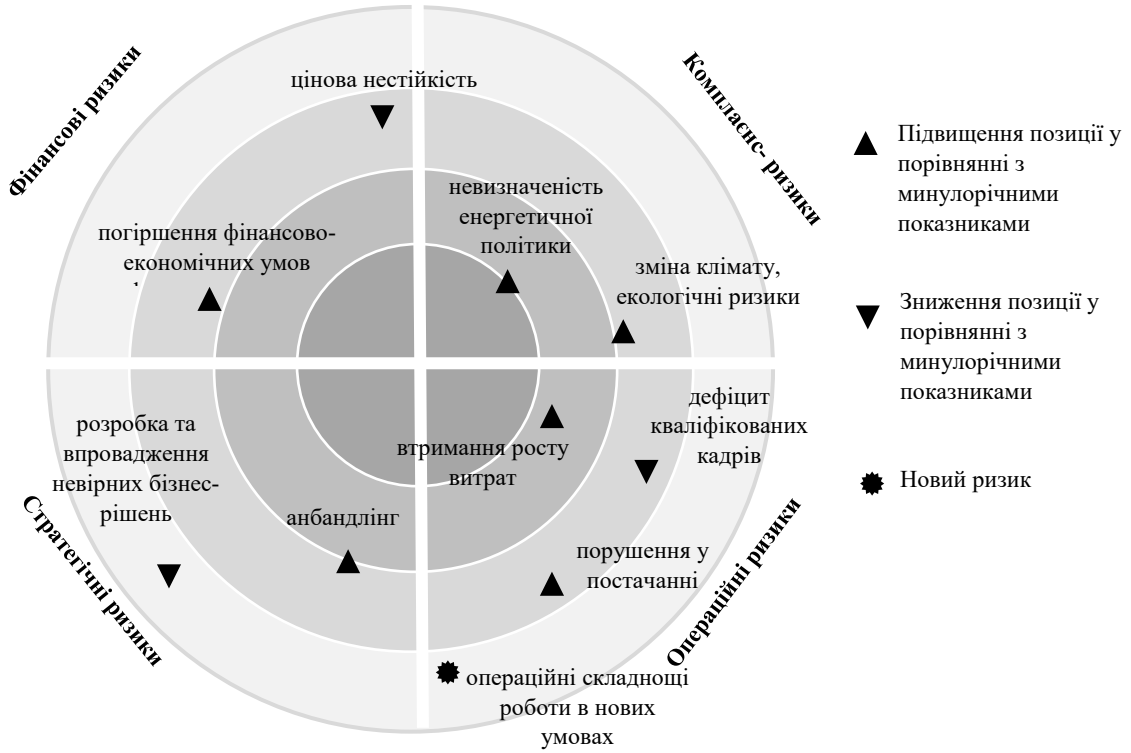


Рис. 2. Топ-10 ризиків Компанії Х (станом на 01.06.2019)

У 2018 році новим ризиком для компанії став анбандлінг, який повинні були провести всі енергетичні компанії до кінця грудня 2018 року згідно закону «Про ринок електричної енергії». Так, кінцевою метою анбандлінгу є повне відмежування власника розподільчих електромереж від процесу зміни постачальника споживачем.

Слід зазначити про нові виклики для енергетичних компаній. З 1 липня 2019 року почала діяти нова модель ринку електроенергетики [10]. Оскільки урядом було закладено дві різні ціни – для населення та для промисловості, це закладає у нову модель ряд корупційних ризиків. Таким чином нова модель стає на користь компанії Х. Обидва документи, для побутових споживачів та для промисловості, розроблені Міністерством енергетики та вугільної промисловості та

обидва містять корупційні ризики. Отже, слід очікувати цінових стрибків для промислових споживачів у 1,5 рази, монополізує ринок постачання електроенергетики та може провокувати колапс енергетичної системи України.

Зазначимо у зв'язку із законодавчими нововведеннями ряд ризиків для енергогенеруючих компаній [11]:

- перехресне субсидування;
- монополізація генерації електроенергії;
- борги державних шахт та комунальних водоканалів;
- корупційні ризики.

В Україні виробляють електроенергію три компанії загальним обсягом 86%. ДТЕК – 24%, державна компанія «Укргідроенерго» - 7,7%. Усі три компанії доповнюють одна одну. В якості бази працює АЕС, що постачає електроенергію за рівним графіком, при цьому ТЕС згладжують пікові стани та знижують чи підвищують генерацію протягом декількох годин, ГЕС та ГАЕС – підвищують виробіток миттєво, працюючи на балансуючому ринку (рис. 3).

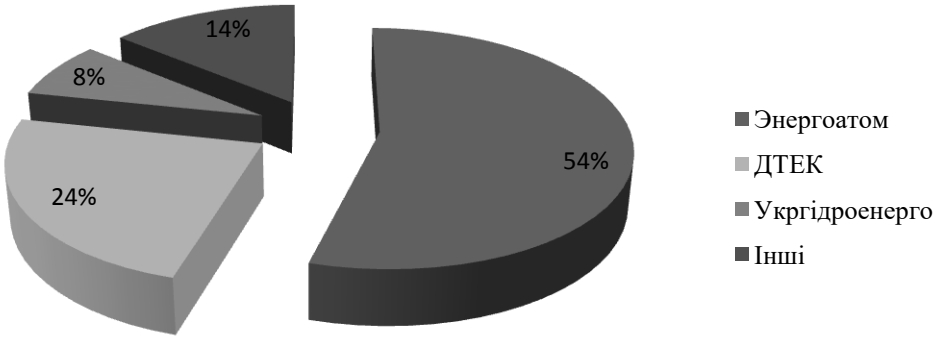


Рис. 3. Частка генерації Енергоатома, ДТЕК та Укргідроенерго у 2018 році

4. Ідентифікація існуючих заходів контролю.

Ідентифікація існуючих заходів контролю в галузі безпеки повинна бути проведена для того, щоб уникнути непотрібних робіт та витрат. У доповнення до оцінки вже встановлених у компанії заходів контролю безпеки, також повинні бути проаналізовані заходи контролю, що заплановано до впровадження. Під час аналізу існуючі та плановані заходи контролю повинні бути визнані неефективними або необґрунтованими. Якщо певний контроль необґрунтованим або не враховує певний ризик, то його контроль безпеки необхідно ще раз перевірити, задля визначення необхідності його виключення заміни іншим або ж залишити. Якщо заходи контролю безпеки є неефективними або не працюють як повинні, в такому випадку це може трансформуватись у вразливість.

Існуючі заходи контролю реалізуються через ряд дій компанії:

- аналіз документів через перевірку впровадження/виконання планів обробки ризиків;
- перевірка виконання заходів – які заходи контролю впроваджено для забезпечення результативності процесу управління ризиками;
- проведення аналізу на місці – необхідно проаналізувати впроваджені заходи контролю на результативність та ефективність, порівняння ймовірності виникнення ризику до провадження політики та після її впровадження;
- перевірки/аналіз результатів аудиту через використання чек-листу задля визначення дотримання рекомендацій ISO 31000.

5. Ідентифікація наслідків.

На сьогодні Компанія Х будує ефективне ризико-орієнтоване управління на основі:

- побудови культури відкритих інновацій на основі відкритості перед глобальним технологічних суспільством та готовності до змін;
- створення технологічної екосистеми, розвиток та впровадження лише найкращих рішень у бізнес;
- пошук та реалізації стартапів, з готовністю їх адаптувати до викликів компанії;
- постійного пошуку рішень щодо цифрової трансформації компанії та бізнес-процесів.

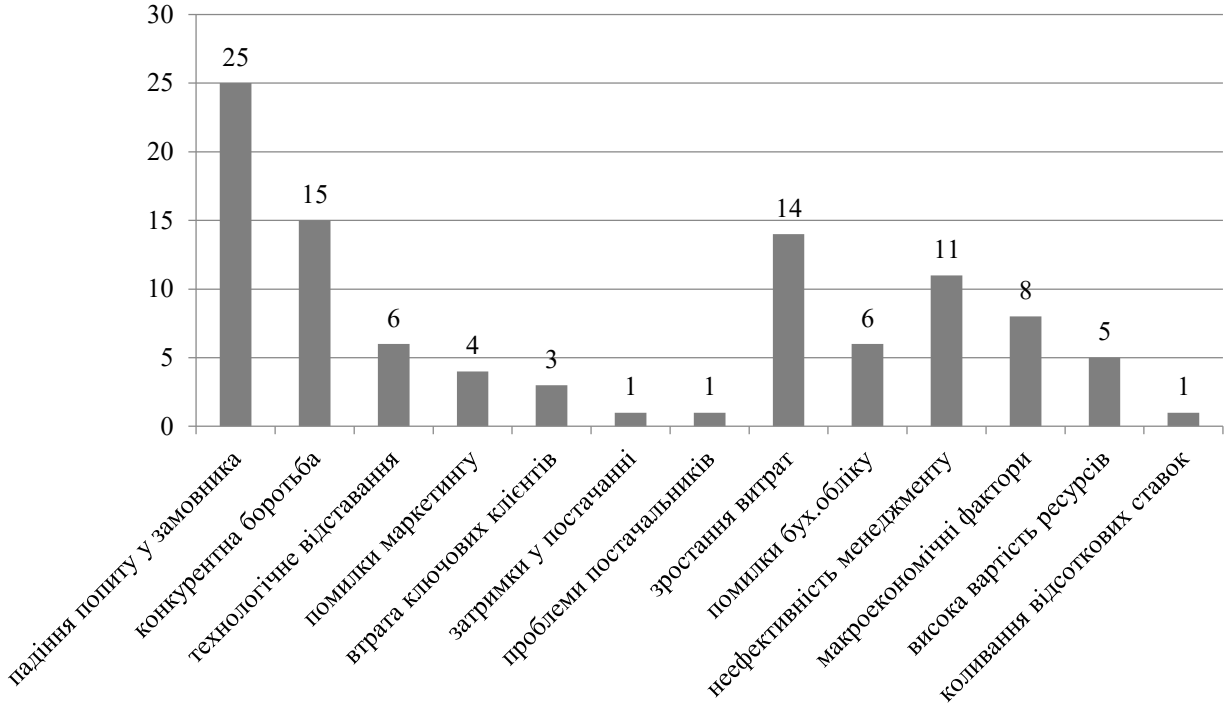


Рис. 4. Ризики, що спричинили падіння вартості акцій Компанії Х

Бар'єри на шляху впровадження управління ризиками у забезпечення економічної безпеки на підприємстві:

- відсутність організаційної культури, в якій цінують результати від управління ризиками;
- низький рівень навичок з управління ризиками;
- недостатність часу та ресурсів для підтримки процесу;
- низький рівень підтримки топ-менеджменту;
- нестача навчання, знань та інструментів у персоналу;
- відсутність чітких інструкцій та рекомендацій для менеджерів середньої ланки;
- відсутність мотивації для учасників процесу;
- неефективні комунікації.

Отже визначимо основні помилки під час інтеграції ризик-орієнтованого підходу на підприємстві незалежно від галузі народного господарства:

1. Твердження про те, що системне управління ризиками є рішення виключно великого бізнесу.
2. Несистемне управління ризиками.
3. Неповнота ідентифікації ризиків. Якщо визначати лише подію, або лише вплив та не визначати слабкі місця, в такому випадку управління ризиком буде досить складне та непередбачуване. Таким чином не буде визначене джерело ризику та причини його реалізації.
4. Вибіркове управління ризиками. Будь-який вид діяльності схильний до ризиків: ринкових, інформаційних, кредитних та ін.

5. Концентрація на незначних ризиках (помилки у пріоритетності ризиків)

6. Неефективна стратегія управління ризиками. Використання різних стандартів з управління ризиками, різна підзвітність систем менеджменту.

Висновки. Високоризикові умови господарювання вимагають від крупних компаній великої зосередженості у питаннях економічної безпеки. Чіткість, логіка послідовності етапів ідентифікації ризиків енергетичних компаній є запорукою подолання ризиків та відсутності невизначеностей, що їх породжують. Важливим є також врахування людських і організаційних факторів, та врахування їх відхилення від очікуваних показників у процес ідентифікації ризиків. При виборі методу ідентифікації ризику слід враховувати наявність повноти вхідних даних, специфіку та бажані очікувані результати.

Література:

1. Дзьоба О. Г. Про деякі аспекти оцінювання енергетичної безпеки з урахуванням ризиків суб'єктів паливно-енергетичного комплексу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2016. № 1. С. 36-39.

2. Додонов Б. Моніторинг енергоефективності України 2016. URL : http://newsep.com.ua/media/news/854/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%202016.pdf

3. Павлик А. В. Оцінка енергоефективності як основа побудови енергонезалежної. *Економіка і суспільство.* 2017. № 9. С. 859-863. URL : http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/149.pdf.

4. Семко І. Б. Моделі та методи управління ризиками портфелів проектів в енергетичній галузі : дис. … канд. техн. наук : спец. 05.13.22 / Донецьк, 2012. 120 с.

5. Скрипник А. В., Нам'ясенко Ю. О. Енергетична незалежність як основа повноцінної незалежності України. *Інформаційні технології в економіці і природокористуванні.* 2017. №2. С. 16-28

6. Яресько Р. С. Сутність та класифікація ризиків енергетичних підприємств. *Інвестиції : практика та досвід.* 2013. С. 62–64.

7. Яресько Р. С. Ризик-менеджмент інвестиційних проектів енергетичних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ, 2016. 23 с.

8. Сайт національного інституту стратегічних досліджень. URL : http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/energoefekt-5cecc.pdf

9. Енергетична стратегія України на період до 2035 року. URL : http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_nauk_an_rozrobku/Energy%20Strategy%202035.pdf

10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов'язків на учасників ринку електричної енергії для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку електричної енергії» від 5 червня 2019 р., №483 URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2019-%D0%BF

11. Ukrainian Energy Forum 2019: Ризики та перспективи для атомної генерації в новій моделі енергоринку. URL : https://www.npp.zp.ua/index.php/uk/node/792

References:

1. Dzoba, O.H. (2016), ―On some aspects of energy security assessment taking into account the risks of the subjects of the fuel and energy complex", *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti. Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry.,* vol. 1, p.36-39.

2. Dodonov, B. (2016), ―Monitoring of energy efficiency of Ukraine", available at :. http://newsep.com.ua/media/news/854/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%202016.pdf.

3. Pavlyk, A.V. (2017), ―Assessing energy efficiency as a basis for building a non-volatile strategy", *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 9, pp. 859-863.

4. Semko, I.B. (2012), ―Models and methods of risk management of project portfolios in the energy sector", Abstract of PhD dissertation, economy, Kyiv, Uktaine. 120 p.

5. Skrypnyk, A.V. and Namiasenko, Yu.O. (2017), ―Energy independence as the basis of Ukraine's full-fledged independence", *Informatsiini tekhnolohii v*

ekonomitsi i pryrodokorystuvanni - vol. 2, p. 16-28.

6. Yaresko, R.S. (2013), „Essence and classification of risks of energy companies", *Investytsii : praktyka ta dosvid,* vol. 20, p. 62.

7. Yaresko, R.S. (2016), ―Risk management of investment projects of energy enterprises", abstract of PhD thesis, economy, NTUU KPU, Kyiv, 23 p.

8. Website of the National Institute for Strategic Studies, available at : http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/energoefekt-5cecc.pdf.

9. Ukraine's energy strategy for the period until 2035, available at : http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_nauk_an_rozrobku/Energy%20Strategy%202035.pdf.

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine ―On Approval of the Regulation on the Special Duties of Electricity Market Participants to Ensure Public Interests in the Functioning of the Electricity Market", available at : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2019-%D0%BF.

11. Ukrainian Energy Forum 2019: Risks and prospects for nuclear generation in a new model of the energy market, available at : https://www.npp.zp.ua/index.php/uk/node/792.

Стаття надійшла до редакці 10.10.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 65.050.9
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-194-200

ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО АУДИТУ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ПОЗИЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Дмитренко В.І.
к.е.н., професор, Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля,
м. Черкаси, вул. Онопрієнка, 8, 18000, Україна, тел.: (047)-25-50-939, e-mail.: chipb@dsns.gov.ua
ORCID: 0000-0003-1860-418X

ORGANIZATION OF PERSONNEL AUDIT AT BUDELIQUE PIDPRISEMS WITH POSITION MANAGEMENT OF YAKISTU AND SAFETY ECONOMIC SECURITY-FREE

Dmytrenko V.
PhD (economics), professor, Cherkasy institute of fire Protection and nameless heroes of Chornobil,
Cherkasy, st. Onoprinka, 8, 18000, Ukraine, tel.: (047)-25-50-939, e-mail.: chipb@dsns.gov.ua
ORCID: 0000-0003-1860-418X

Анотація. *У статті встановлено взаємозв'язок між міжнародними стандартами ISO 30408:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови в області людського управління», ISO 30405:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови щодо набору персоналу», ISO 30409:2016 «Управління людськими ресурсами. Кадрове планування», ISO 30400:2016 «Управління людськими ресурсами. Основні терміни» та економічною безпекою будівельних підприємств. Запропоновано авторське поняття «кадровий аудит стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств», під яким пропонується розуміти документально оформлений системний процес оцінювання стану управління персоналом з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки на будівельному підприємстві, який здійснюється аудиторською організацією на замовлення власника будівельного підприємства. Встановлено основні мету, завдання, напрями проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств. Систематизовано основні функції, характерні риси та основні принципи проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств. Встановлено об'єкти та суб'єкти кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств. Систематизовано основні бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом на будівельних підприємствах, які підлягають кадровому аудиту. Регламентовано оформлення результатів кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств у формі висновку, який може бути: позитивним, умовно-позитивним або негативним. Здійснення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом сприятиме забезпеченню економічної безпеки будівельних підприємств.*

Ключові слова: *будівельне підприємство, кадровий аудит, управління персоналом, управління якістю, міжнародні стандарти, система економічної безпеки.*
Формули: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 17

Annotation. *The article links the international standards of ISO 30408: 2016 "Human Resources Management. Guidelines for Human Management ", ISO 30405: 2016" Human Resource Management. Recruitment Guidelines ", ISO 30409: 2016" Human Resource Management. Personnel planning", ISO 30400: 2016 "Human resources management. Basic Terms "and the economic security of construction companies. The author's concept of "personnel audit of the state of the personnel management subsystem as a component of the economic security of construction enterprises" is offered. construction company. The basic purpose, tasks, directions of carrying out personnel audit of the state of the personnel management subsystem as a component of the system of economic security of construction enterprises are established. The basic functions, characteristics and basic principles of the personnel audit of the personnel management subsystem as a component of the economic security of construction enterprises are systematized. The objects and subjects of the personnel audit of the state of the personnel management subsystem as a component of the economic security of construction enterprises are identified. The basic business processes related to personnel management at construction enterprises subject to personnel audit are systematized. The registration of the*

results of the personnel audit of the state of the personnel management subsystem as a component of the economic security of construction enterprises in the form of a conclusion, which can be: positive, conditionally positive or negative, is regulated. Carrying out a personnel audit of the state of the personnel management subsystem will contribute to ensuring the economic security of construction enterprises.

Key words: *construction company, personnel audit, personnel management, quality management, international standards, economic security system.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 17

Постановка проблеми. Аналіз закордонного досвіду в галузі менеджменту персоналу свідчить, що його регулювання необхідно здійснювати на підставі міжнародних стандартів, які були розроблені технічним комітетом ISO ТК 260 «Управління людськими ресурсами» та допоможуть не тільки під час підбору персоналу, але й при оптимізації бізнес-процесів за рахунок поліпшення робочого середовища для вже найнятих людей. Такими стандартами є:

ISO 30408:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови в області людського управління» - забезпечує керівні принципи для створення ефективної системи управління людськими ресурсами, яка здатна не тільки задовольняти потреби організації в персоналі, але і сприяти розширенню співпраці між усіма зацікавленими сторонами, а також зміцнювати корпоративні цінності та культуру;

ISO 30405:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови щодо набору персоналу» - дає рекомендації щодо ефективних процесів і процедур набору персоналу. Документ може бути використаний будь-якими фахівцями, які беруть участь в наборі персоналу;

ISO 30409:2016 «Управління людськими ресурсами. Кадрове планування» - допомагає організаціям ефективніше реагувати на свої поточні і прогнозовані потреби щодо персоналу;

ISO 30400:2016 «Управління людськими ресурсами. Основні терміни» - спрощує розуміння основних термінів, які використовуються в стандартах на методи управління людськими ресурсами.

Організації, які встановлюють високий пріоритет формуванню і розвитку чіткої корпоративної культури своїм співробітникам і всіляко сприяють поліпшенню умов праці, як правило, працюють ефективніше інших. І робота в цьому напрямку повинна вестися саме через кадровиків, допомагаючи досягати стратегічних цілей компанії шляхом розвитку талантів і формування оптимальної внутрішньо організаційної культури поведінки. Завдяки міжнародним стандартам нової серії ISO всі організації, незалежно від сфери діяльності та розміру, зможуть створювати, підтримувати і постійно поліпшувати ефективні процеси і процедури, що стосуються набору та управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В Україні проблематика аудиту персоналу активно досліджується консалтинговими компаніями та фрагментарно представлена окремими публікаціями практичного спрямування. Питання теоретичної сутності, цілей і методів кадрового аудиту є предметом уваги російських та українських науковців А. Кібанова [1], В. Лученко [2], І. Миколайчук [3], Т. Ніконової, Ю. Одегова [4]. Різні аспекти технології та методів оцінки кадрового потенціалу висвітлювались у роботах Т. Білорус [5], Б. Беккера [6], А. Вязігіна [7], В. Данюка, В. Петюха [8], М. Зільбермана [9], С. Іванової [10], Є. Моргунова [11], Ф. Хміля [12], Я. Фітенця [13] та ін. Крім того, потрібно відзначити науково-методичні розробки А. Аренса [14] Є. Мниха, Н. Барабаша, М. Никонович [15], Н. Іванової та ін., присвячені окремим фінансовим аспектам аудиту праці та її оплати. Концептуальні комплексні розробки щодо організації кадрового аудиту на будівельних підприємстві з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки практично відсутні.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в розробленні методичного підходу до організації кадрового аудиту на будівельних підприємствах з позицій

управління якістю та забезпечення економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Законодавство України передбачає можливість залучення зовнішніх незалежних експертів-аудиторів для здійснення перевірки стану системи управління персоналом. Але, оскільки питання управління персоналом є більш широкими та включають в себе різноманітні питання, що безпосередньо впливають на стан системи економічної безпеки всіх підприємств, в тому числі й будівельної галузі, пропонуємо авторський підхід до проведення незалежного зовнішнього кадрового аудиту як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств.

Під поняттям «кадровий аудит стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств» пропонуємо розуміти документально оформлений системний процес оцінювання стану управління персоналом з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки на будівельному підприємстві, який здійснюється аудиторською організацією на замовлення власника будівельного підприємства.

Метою проведення кадрового аудиту є підвищення рівня кадрової безпеки на будівельному підприємстві.

Основними завданнями кадрового аудиту є: збір зовнішньої та внутрішньої інформації про об'єкт аудиту та формування на її основі аудиторського висновку; встановлення відповідності об'єкта аудиту вимогам законодавства з питань управління персоналом; оцінка впливу діяльності об'єкта аудиту на стан управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельного підприємства; всебічне оцінювання стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств [14].

Конкретні завдання кадрового аудиту в кожному окремому випадку визначаються замовником, виходячи з його потреб та характеру діяльності об'єкта аудиту.

Основними напрямами проведення кадрового аудиту є:

- перевірка правильності ведення документації та її відповідності законодавству України;
- оцінка оформлення трудових договорів з підлеглими і ведення їх трудових книжок;
- розгляд первинних документів на предмет правильності в їх оформленні, сюди входять всі накази, службові записки, інструкції та інші документи;
- оцінка правомірності затвердження документів, пов’язаних з навчанням персоналу і підвищенням їх кваліфікації;
- аналіз оформлення документації на іноземних працівників, зокрема, наявність дозвільних документів;
- контроль над виплатами з тимчасової непрацездатності;
- контроль над правильністю нарахування виплат по надурочних годинах роботи.

Кадровий аудит стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств дає змогу виявити:

- рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі;
- потреби в професійному розвитку;
- стиль управління;
- соціально-психологічний клімат;
- інноваційний потенціал;
- основні фактори супроти змін;
- розподіл персоналу в організації.

Основними функціями кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств є:

контролююча – передбачає перевірку всіх бізнес-процесів, пов’язаних з управлінням персоналом на будівельних підприємствах на їх відповідність законодавчо встановленим нормам;

консультаційна – надає поради щодо приведення у відповідність всіх бізнес-процесів, пов’язаних з управлінням персоналом на будівельних підприємствах у відповідність із законодавчо встановленими нормами;

запобіжна – дозволяє виявити та виправити недоліки у всіх бізнес-процесах, пов'язаних з управлінням персоналом на будівельних підприємствах до перевірки контролюючими органами.

Кадровому аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств притаманні такі *характерні риси*: добровільність;незалежність; документальне оформлення результатів; засвідчення стану відповідності вимогам законів та інших нормативно-правових актів з питань управління персоналом.

Основними принципами кадрового аудиту є незалежність, законність, обґрунтованість, об'єктивність, неупередженість, достовірність, документованість, професійна компетентність, персональна відповідальність виконавця аудиту при проведенні аудиту та складанні аудиторського висновку.

Основними суб'єктами кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств є: замовник та виконавець. Замовником кадрового аудиту є власник чи власники будівельного підприємства, які мають права та обов'язки.

Виконавцем кадрового аудиту є аудиторська організація, у складі якої працюють незалежні аудитори – фізичні особи, які пройшли у встановленому порядку навчання та отримали документ на право здійснення кадрового аудиту у відповідності до вимог ISO 30408:2016, ISO 30405:2016, ISO 30409:2016 та ISO 30400:2016.

Основними об'єктами кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств є: підприємства, установи та організації, їх філії та представництва чи об'єднання, окремі виробництва, інші суб'єкти господарювання.

Кадровий аудит проводиться на підставі договору між замовником та виконавцем, укладеному відповідно до вимог законодавства України, згідно з яким аудиторська організація несе визначену законом та договором відповідальність перед замовником за виконання визначених договором зобов'язань та достовірність висновків аудиту.

Відносини у сфері незалежного зовнішнього аудиту стану підсистеми організації безпеки праці як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств регулюються Конституцією України, Законом України „Про охорону праці", Законом України „Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності", Законом України „Про акредитацію органів з оцінки відповідності", іншими актами законодавства України.

Аудиторська організація розробляє Програму кадрового аудиту та погоджує її з замовником. Дана програма має містити основні об'єкти аудиту та терміни їх перевірки [16].

На нашу думку, перевірку об'єктів кадрового аудиту доцільно здійснювати в розрізі структурних підрозділів будівельних підприємств та в розрізі функціональних складових системи економічної безпеки, а також в цілому по підприємству. Саме такий підхід дозволить не лише здійснити всебічну оцінку стану управління персоналом, але й оцінити вплив загроз на стан системи економічної безпеки будівельних підприємств в цілому.

Результати проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств оформлюються у вигляді «висновку кадрового аудиту», під яким пропонуємо розуміти документ, який складається аудиторською організацією і містить інформацію про відповідність (невідповідність) об'єкта кадрового аудиту вимогам законів та інших нормативно-правових актів з питань управління персоналом з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таблиця 1

Основні бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом на будівельних підприємствах

Основні бізнес-процеси, пов'язаних з управлінням персоналом	Напрями кадрового аудиту
Планування трудових ресурсів	Оцінювання наявних трудових ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку будівельного підприємства
Набір персоналу на вакантні посади	Діагностика потреби в персоналі та способів його набору і відбору
Підбір персоналу на вакантні посади	Оцінювання результативності та ефективності оцінюючих процедур
Розробка системи стимулювання персоналу	Аналіз структури оплати праці, співвідношення базової та преміальної ставок, наявності диференціації виплат (грейдинг), співвідношення із середньою зарплатою по галузі тощо
Адаптація персоналу	Опис процедур адаптації, оцінка їх ефективності
Розвиток персоналу	Аналіз цілей і форм підвищення кваліфікації персоналу будівельного підприємства
Оцінювання трудової діяльності персоналу	Оцінювання результатів атестації персоналу, періодичності її проведення, а також рішень, які приймались на їх підставі
Рух персоналу	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу
Підготовка управлінського персоналу	Стратегічне планування у сфері управління персоналом будівельного підприємства
Оцінювання рівня корпоративної культури на підприємстві	Оцінювання рівня соціальної напруги, діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, каналів комунікації, оцінювання рівня їх відповідності іншим елементам організації

Джерело: складено автором на основі [17]

Результати кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств пропонуємо подавати у формі висновку, який має містити: загальні відомості про об'єкт та замовника кадрового аудиту; підстави для проведення кадрового аудиту, його мету, завдання, програму та обсяг виконаних робіт; відомості про аудиторську організацію (аудитора); перелік основних законодавчих актів та інших нормативних документів, а також міжнародних стандартів, на підставі яких та для перевірки на відповідність яким проводився аудит; характеристику фактичного стану об'єкта кадрового аудиту; висновки кадрового аудиту щодо виявлених невідповідностей (або відсутності таких) об'єкта вимогам законодавчих актів, інших нормативних документів та міжнародних стандартів; відомості щодо підприємств, установ, організацій та осіб, яким надається висновок.

Висновок про проведення кадрового аудиту може містити рекомендації щодо заходів, які необхідно вжити для усунення виявлених невідповідностей.

Висновок кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств є офіційним документом, який засвідчується підписом керівника аудиторської організації та печаткою аудиторської організації.

Висновок кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств може бути трьох видів:

- негативний висновок видається у разі невідповідності об'єкта кадрового аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом;
- позитивний висновок надається у разі відповідності об'єкта аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом;
- умовно-позитивний висновок – надається у разі наявності порушень щодо

відповідності об'єкта кадрового аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом, які виправлені під час проведення аудиту або протягом місяця після його проведення.

За результатами проведеного кадрового аудиту видається документ дозвільного характеру, який надається аудиторською організацією суб'єкту господарювання і засвідчує відповідність об'єкта кадрового аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом. Позитивний висновок є підставою для видачі аудиторською організацією свідоцтва щодо відповідності об'єкта кадрового аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом.

Після надання свідоцтва аудиторська організація один раз на рік здійснює перевірку діяльності замовника кадрового аудиту з питань дотримання ним законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом в тому об'ємі, в якому було надано аудиторський висновок.

Висновки. За результатами проведеного у статті дослідження доцільно зробити наступні висновки.

1. У статті встановлено взаємозв'язок між міжнародними стандартами ISO 30408:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови в області людського управління» , ISO 30405:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови щодо набору персоналу», ISO 30409:2016 «Управління людськими ресурсами. Кадрове планування», ISO 30400:2016 «Управління людськими ресурсами. Основні терміни» та економічною безпекою будівельних підприємств.

2. Запропоновано авторське поняття «кадровий аудит стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств», під яким пропонується розуміти документально оформлений системний процес оцінювання стану управління персоналом з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки на будівельному підприємстві, який здійснюється аудиторською організацією на замовлення власника будівельного підприємства.

3. Встановлено основні мету, завдання, напрями проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств.

4. Систематизовано основні функції, характерні риси та основні принципи проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств.

5. Встановлено об'єкти та суб'єкти кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств. Систематизовано основні бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом на будівельних підприємствах, які підлягають кадровому аудиту.

6. Регламентовано оформлення результатів кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств у формі висновку, який може бути: позитивним, умовно-позитивним або негативним.

7. Здійснення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом сприятиме забезпеченню економічної безпеки будівельних підприємств.

Література:

1. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2005. 638 с.

2. Лученко В. Кадровий аудит: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : ТОВ "Бюро управлінського консультування", 2005. 126 с.

3. Миколайчук І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 126 с.

4. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала : учебник. Москва : Альфа-Пресс, 2006. 560 с.

5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.

6. Беккер Б. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / пер. с англ. Н. Ю. Скачек. Москва : Вильямс, 2007. 298 с.

7. Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена : учебное пособие. Москва : Вершина, 2006. 249 с.

8. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

9. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии : учебное пособие. СПб. : Питер, 2007. 432 с.

10. Иванова Е. Увидеть глубину. URL : http://www.job-today.ru/nnovgorod/issue/s33_07_2.htm.

11. Модели и методы управления персоналом : Российско-Британское учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. Москва : ЗАО "Бізнес-школа Интелсинтез", 2001. 464 с.

12. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

13. Фитенц Я. Рентабельность инвестиций в персонал : измерение экономической ценности персонала : учебное пособие. Москва : Вершина, 2007. 298 с.

14. Аренс А., Лоббек Дж. Аудит / пер. с англ., гл. ред. серии Я. В. Соколов. Москва : Финансы и статистика, 2000. 340 с.

15. Мних Є. В., Никонович М. О., Барабаш Н. С. Державний фінансовий аудит: методологія і організація : монографія / за ред. Є. В. Мниха. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 319 с.

16. Про аудиторську діяльність : Закон України № 140-V від 14 верес. 2006 р.

17. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. Пособие. Київ : Кондор, 2008. 172 с.

References:

1. Kybanova, A.Ya. (2005), *Upravlenye personalom orhanyzatsyy* [Organization HR Management], YNFRA-M, Moscow, Russia, 638 p.

2. Luchenko, V. (2005), *Kadrovyi audyt: teoriia i praktyka* [Personnel audit: theory and practice], TOV "Biuro upravlinskoho konsultuvannia", Kyiv, Ukraine, 126 p.

3. Mykolaichuk, I.P. (2007), *Upravlinnia personalom* [HR management], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, 126 p.

4. Odehov, Yu.H. and Nykonova, T.V. (2006), *Audyt y kontrollynh personala* [Audit and controlling of personnel], Alfa-Press, Moscow, Russia, 560 p.

5. Bilorus, T.V. (2007), *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva* [Strategic management of personnel potential of enterprises], Nats. akad. DPS Ukrainy, Irpin, Ukraine, 174 p.

6. Bekker, B. (2007), *Yzmerenye rezultatyvnosty raboты HR-departamenta: liudy, stratehyia y proyzvodytelnost* [HR Performance Measurement: People, Strategy and Productivity], Vyliams, Moscow, Russia, 298 p.

7. Viazyhyn, A.V. (2006), *Otsenka personala vыssheho y sredneho zvena* [Top and mid-level staff assessment], Vershyna, Moscow, Russia, 249 p.

8. Daniuk, V.M. Petiukh, V.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2006), *Menedzhment personal* [HR Management], KNEU, Kyiv, Ukraine, 398 p.

9. Zylberman, M. (2007), *Konsaltynh: metodi y tekhnolohyy* [Consulting: methods and technologies], Piter, 432 p.

10. Yvanova, E. (2007), *See the depth,* available at : http://www.job-today.ru/nnovgorod/issue/s33_07_2.htm.

11. Morhunova, E.B. (2001), *Modely y metodi upravlenyia personalom* [Models and methods of personnel management], ZAO "Biznes-shkola Yntelsyntez", Moscow, Russia, 464 p.

12. Khmil, F.I. (2006), *Upravlinnia personalom* [HR management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine, 488 p.

13. Fytentsб Ya. (2007), *Rentabelnost ynvestytsyi v personal : yzmerenye эkonomycheskoi tsennosty personala* [Return on investment in staff: measuring the economic value of staff], Vershyna, Moscow, Russia, 298 p.

14. Arens, A. and Lobbek, Dzh. (2000), *Audyt* [Audit], Fynansы y statystyka, Moscow, Russia, 340 p.

15. Mnykh, Ye.V. Nykonovych, M.O. and Barabash, N.S. (2010), *Derzhavnyi finansovyi audyt: metodolohiia i orhanizatsiia* [State financial audit: methodology and organization], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, 319 p.

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine ―Аout the audience diyalist", available at : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3125-12.

17. Holovneva, Y.V. (2008) Psykholohycheskye osnovi kadrovoho menedzhmenta [Psychological basis of personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine, 172 p.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 338.4:330.3:658
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-201-209

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ З ПОЗИЦІЇ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ

Копитко М.І.[1], Керницький І.С.[2], Ільків Ю.І.[3]
[1] д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (067)-67-30-357, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6598-3798
[2] д.техн.н., професор, професор кафедри будівельної інженерії, Варшавський університет наук про життя, вул. Новоурсиновськаб 159, Варшава, тел.: (096)-40-41-491, e-mail.: ivankernytskyy@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6084-1774
[3] магістр, тел.: (063)-96-42-208, e-mail.: yulya_ilkiv@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2727-3749

ANALYSIS OF THE FUNCTIONING OF UNIVERSITIES FROM THE POSITIONS OF INFLUENCE ON NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

Kopytko M.[1], Kernytskyy I.[2], Ilkiv Ju.[3]
[1] doctor of science (economics), professor, professor of management technologies department, "KROK" University, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (067)-67-30-357, e-mail.: marta_kernytska@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6598-3798
[2] doctor of science (technical),, professor, professor of the department of civil engineering, Warsaw university of life sciences (SGGW), st. Nowoursynowska, 159, Warszawa, tel.: (096)-40-41-491, e-mail.: ivankernytskyy@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6084-1774
[3] undergraduate, tel.: (063)-96-42-208, e-mail.: yulya_ilkiv@ukr.net, ORCID: 0000-0003-2727-3749

Анотація. *Дослідження позицій України за Індексом глобальної конкурентоспроможності дозволяє констатувати факт відставання за ключовими показниками – це інновації, вища освіта і професійна підготовка, розвиток бізнесу. Ці елементи є ключовими у розвитку національної економіки та забезпечення національної безпеки. Тому акцент на покращенні позицій за зазначеннями показниками повинні стати першочерговими заходами в Україні на всіх рівнях управління. Проблему розвитку науки та інновацій в Україні через призму діяльності закладів вищої освіти розглядало чимало науковців, але не вирішеною раніше проблемою залишається аналіз сучасного стану ефективності діяльності ЗВО в Україні з виокремленням факторів впливу на показники діяльності наукових та науково-педагогічних працівників, а також виокремлення ключових загроз національній безпеці, які виникають внаслідок низького рівня функціонування суб'єктів у сфері науки в Україні. У статті здійснено ґрунтовний аналіз діяльності закладів вищої освіти в Україні, проаналізовано основні проблеми, які полягають у зниженні рівня фінансування сфери науки, що призводить до наростання несприятливих тенденцій, які мають суттєвий негативний вплив на рівень національної безпеки. Запропоновано з метою підвищення ефективності діяльності ЗВО і тим самим сприяння позитивного впливу на рівень національної безпеки України залучати додаткове фінансування. Рекомендовано ЗВО в Україні наслідувати приклад іноземних колег, які активно налагоджують взаємодію із власними випускниками для поширення університетських цінностей, традицій, взаємодопомоги; встановлення зворотного зв'язку з метою корегування освітнього процесу та фінансової підтримки з боку випускників. Крім того, доцільно координувати співпрацю із бізнес-структурами, адже саме вони зацікавлені у залученні молодих фахівців – випускників ЗВО для укомплектування штату працівників, співпраці із ЗВО для здійснення інноваційної діяльності, проведення рекламних кампаній через ЗВО. Крім бізнес-структур необхідно розглядати співпрацю із державними установами, адже саме вони здійснюють заходи у соціальній, екологічній та ряді інших сфер, які додатково фінансуються із державного бюджету чи міжнародних донорських фондів.*

Ключові слова: *заклади вищої освіти, фінансування науки, наукові працівники, науково-педагогічні працівники, національна безпека, інноваційна діяльність, бізнес-структури, загрози національній безпеці.*
Формул: 0, рис.: 5, табл.: 0, бібл.: 22

Annotation. *The study of Ukraine's position on the Global Competitiveness Index makes it possible to state the fact that the key indicators are lagging behind: innovation, higher education and training, business development. These elements are key in developing the national economy and ensuring national security. Therefore, the emphasis on improving positions on these indicators should be a top priority in Ukraine at all levels of government. The problem of*

the development of science and innovation in Ukraine through the lens of university activities has been considered by many scientists, but an unresolved problem remains the analysis of the current state of performance of universities in Ukraine with the identification of factors influencing the performance of scientific and scientific-pedagogical staff, as well as the identification of key threats arising from the low level of functioning of subjects in the field of science in Ukraine. The article provides a thorough analysis of the activities of higher education institutions in Ukraine, analyzes the main problems that lie in reducing the level of funding for the field of science, which leads to an increase in unfavorable trends that have a significant negative impact on the level of national security. It is proposed to raise additional funding in order to increase the efficiency of the university's activities and thus facilitate a positive impact on the national security level of Ukraine. It is recommended that universities in Ukraine follow the example of foreign colleagues who actively engage with their own graduates to disseminate university values, traditions, and mutual assistance; providing feedback to adjust the educational process and financial support from alumni. In addition, it is advisable to coordinate cooperation with business structures, since they are interested in attracting young university graduates to staffing, collaborating with universities to carry out innovation activities, conducting advertising campaigns through universities. In addition to business structures, cooperation with government agencies should also be considered, as they carry out activities in the social, environmental and other spheres that are additionally funded by the state budget or international donor funds.

Key words: *universities, funding for science, researchers, pedagogical staff, national security, innovation, business structures, threats to national security.*

Formulas: 0, fig.: 5, tabl.: 0, bibl.: 22

Постановка проблеми. Дослідження позицій України за Індексом глобальної конкурентоспроможності дозволяє констатувати факт відставання за ключовими показниками – це інновації, вища освіта і професійна підготовка, розвиток бізнесу (рис. 1). Саме ці елементи є ключовими у розвитку національної економіки та забезпечення національної безпеки. Тому акцент на покращенні позицій за зазначеннями показниками повинні стати першочерговими заходами в Україні на всіх рівнях управління.

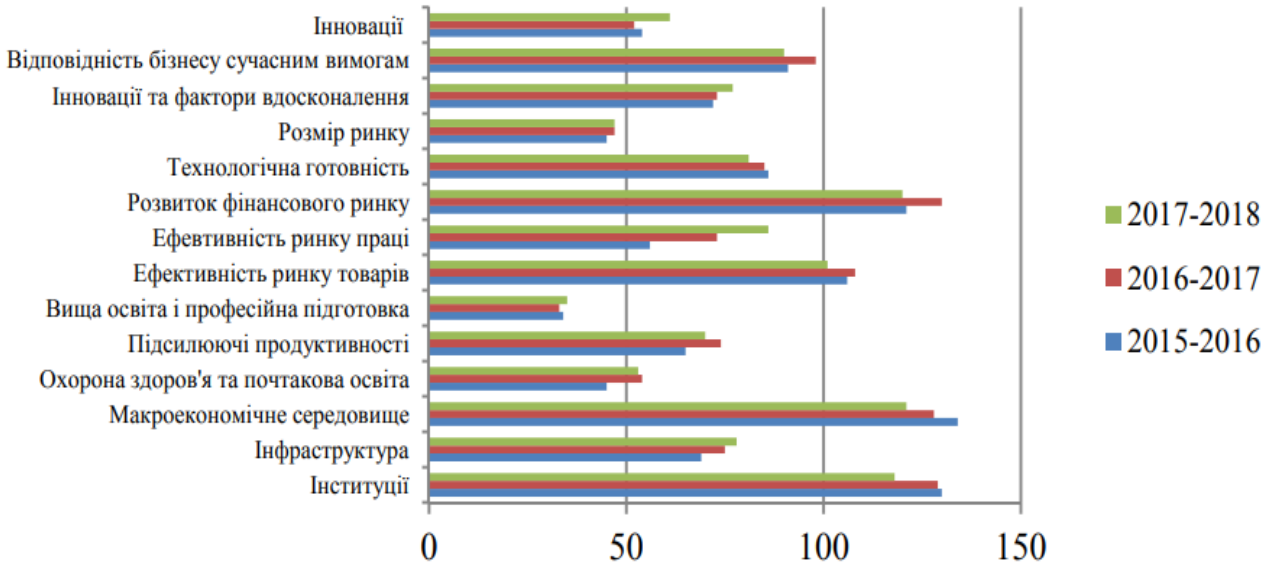


Рис. 1. Динаміка позицій України за Індексом глобальної конкурентоспроможності
Джерело: авторська розробка на основі [1, 2]

Розвиток сфери інноваційної діяльності, освіти та бізнесу можливий, перш за все, за рахунок залучення висококваліфікованих працівників, які своєю діяльністю можуть створювати інноваційну продукцію, проводити ефективну науково-педагогічну роботу та працювати з метою максимізації прибутків підприємств. Формування кваліфікованих майбутніх працівників відбувається у закладах вищої освіти. Як зазначають професори Башнянин Г. І. та Свінцов О. М. [3], важливість та особливість освіти, як підсистеми економіки і структурного компоненту процесу виробництва, обміну, розподілу та споживання, є можливість формування специфічної послуги – освітньої послуги, яка впливає на формування з особи

рідкісного трудового ресурсу. Провідна роль у процесі такої підготовки належить вищій освіті, яка забезпечує на основі особистих інтересів, здібностей та уподобань кожної людини здійснення фундаментальної, наукової, професійної та практичної підготовки, здобуття освітньо-кваліфікаційних рівнів; здійснює перепідготовку кадрів та підвищення їхньої кваліфікації. У зв'язку з цим аналіз проблем функціонування закладів вищої освіти (ЗВО) потребує особливої уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему розвитку науки та інновацій в Україні через призму діяльності ЗВО розглядало чимало науковців, зокрема у працях [3–7]. Але не вирішеною раніше проблемою залишається аналіз сучасного стану ефективності діяльності ЗВО в Україні з виокремленням факторів впливу на показники діяльності наукових та науково-педагогічних працівників, а також виокремлення ключових загроз національній безпеці, які виникають внаслідок низького рівня функціонування суб'єктів у сфері науки в Україні.

Формулювання цілей статті. Цілі дослідження полягають у здійсненні ґрунтовного аналізу сфери діяльності ЗВО в Україні з виокремленням впливу рівня фінансування науки на рівень національної безпеки. Здійснений аналіз повинен стати підґрунтям для розроблення рекомендацій щодо вироблення альтернативних джерел фінансування науки та інноваційної діяльності за участю ЗВО, що сприятиме стабілізації рівня національної безпеки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проаналізуємо проблеми функціонування університетів в Україні. Насамперед, необхідно відмітити особливість, що багато із сучасних університетів пропонують «легкодоступні» дипломи для здобувачів вищої освіти не вимагаючи при цьому ґрунтовних знань. Тобто університети почали виступати як бізнес-одиниці, які надають послуги і отримують від їх реалізації прибуток. З метою максимізації прибутку досить часто знижуються вимоги до рівня знань, вимоги до кваліфікації викладачів (це дозволяє економити на рівні заробітної плати), не здійснюється науково-дослідна робота (адже є дороговартісною) і тим самим це призводить до появи на ринку праці дипломованих але некваліфікованих потенційних працівників.

У випадку класичних університетів, то можна спостерігати ситуацію, яка характеризується непомірним рівнем зносу матеріальної бази, відтоком висококваліфікованих науково-педагогічних працівників через відсутність належного рівня мотивації, низьким рівнем доступу науково-педагогічних працівників до участі у міжнародних проектах, конференціях тощо, складністю роботи через наявність бюрократичних процедур з подання різного роду звітів, що суттєво знижує кількість часу на заняття науковою та викладацькою діяльністю. Як зазначає професор Полунін Олексій Васильович, в Україні всі фактори вказують на відсутність економічного сенсу займатись науковою або викладацькою діяльністю у ЗВО з перспективи окремо взятого індивіда, тобто науковця [4]. У зв'язку з цим впродовж 1991-2014 рр. у вітчизняних наукових установах зменшилася кількість працюючих у більш як 4 рази, а працівників, які безпосередньо залучені до наукових проектів – у 4,5 рази [5]. При цьому насиченість науковими кадрами є набагато нижчою, ніж у розвинутих країнах, так цей показник в Україні становить шість осіб на одну тисячу економічно активного населення, у порівнянні у Фінляндії – 15,4, Японії – 11, США – 9,7, Південній Кореї – 9,5, Франції – 8,3, Росії – 6,7 [6]. Суттєву загрозу діяльності закладів вищої освіти і ефективності науково-освітнього процесу становить велика частка науковців пенсійного віку, яка складає 66% загальної чисельності докторів наук. Частка молодих вчених віком до 40 років є лише на рівні 2,6 %. Середній вік науково-педагогічних працівників ЗВО України становить: для чоловіків – 61 рік; для жінок – 58 років) [7]. Впродовж всіх років незалежності

України зберігається тенденція до скорочення загальної чисельності працівників організацій, які виконували наукові та науково-технічні роботи, так з 2005 р. кількість працівників організацій, що здійснюють науково-технічну діяльність, скоротилася на 35,8 %, у т.ч. дослідників – на 31,1 % [8].

У 2017 р. соціологічна група «Рейтинг» провела дослідження, під час якого опитали 1000 науково-педагогічних працівників з п'яти провідних наукових центрів України – Києва, Львова, Харкова, Одеси, Дніпра [10]. Переважна більшість опитаних вказали на факт недостатнього фінансування наукової діяльності (рис. 2), що суттєво гальмує розвиток вітчизняної науки.

Підтвердженням результатів дослідження є порівняння видатків державного бюджету на науку в Україні та інших державах Європи (рис. 3). За період 2005-2016 р. Україна лише у 2005 р. випереджувала Польщу. Україна демонструє найгірші показники фінансування науки та освіти у Європі.

За даними [13] питомі витрати на наукові дослідження у розрахунку на одного науковця в Україні складають лише 6,1 тис. євро, що втричі менші, ніж у Латвії, у 5 разів – ніж у Польщі, в 11 – ніж у Іспанії, в 22 – ніж у Австрії, понад 25 – ніж у Швеції.

У випадку наукоємності ВВП на рівні 0,4%, функції науки зводяться лише до соціокультурних, а у випадку витрат понад 0,9% – додаються ще економічні функції. Тобто лише витрати на науку, які наближаються до 1% ВВП дозволяють сприяти розвитку економіки в країні [12].

Доцільно погодитися із думкою Горбачик А.П., що «університетський професор не тільки «недоотримує» заробітну плату, але й «недоотримує» академічний статус і академічну свободу» [14].

Рис. 2. Результати дослідження соціологічної групи «Рейтинг» на тему достатності фінансування наукової діяльності в Україні станом на 2017 р.

Джерело: [10]

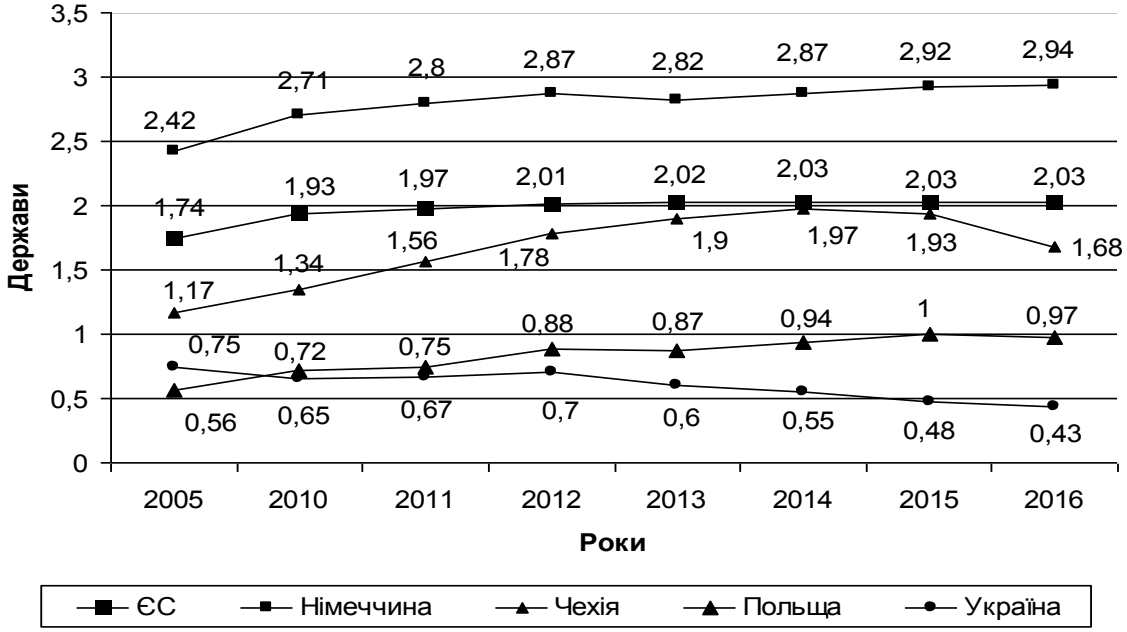


Рис. 3. Видатки на науку в Україні та окремих державах Європи

Джерело: авторська розробка на основі [11]

Впродовж останніх років суттєво змінилася специфіка діяльності викладачів у ЗВО. Якщо колись викладацька робота була престижною, викладачі отримували порівняно вищі зарплати, ніж у бізнесі, мали відповідний рівень академічної свободи, що характеризувався наявністю вільного часу для самовдосконалення та винахідницько-наукової діяльності, можливістю спілкування із талановитими студентами тощо, то ситуація сьогодні кардинально змінилася.

За сучасних умов викладачі не лише мають нижчий, у порівнянні з бізнес-структурами, рівень зарплати, а й змушені працювати з набагато більшою кількістю студентів (при тому, що рівень підготовки значної кількості з них є низьким), рівень навантаження суттєво зріс, кількість аудиторних годин – у декілька разів вища, ніж була ще 5 років тому.

Через брак часу на самовдосконалення науково-педагогічних працівників, знижується рівень якості викладання навчальних дисциплін, викладачі щораз менше застосовують новітні методики та сучасний інноваційний досвід, науково-дослідна робота згортається, знижується рівень та якість наукових публікацій, скорочується інтерес молоді до наукової діяльності, що проявляється у скороченні кількості захистів дисертацій та вступу до аспірантури і докторантури (рис. 4). Так, кількість аспірантів впродовж 2010-2018 рр. скоротилася на 11824 особи (34%), а докторантів за аналогічний період – на 416 осіб (26%).

Проаналізуємо детальніше процес підготовки доктора наук. За даними [16], підготовка доктора наук у економічно розвинутих країнах коштує 1–1,5 млн. дол. США. Крім того, необхідно розуміти, що держава недоотримує прибутки у випадку втрати науковця (наприклад виїзду його на роботу за кордон). Дослідження американських експертів наводить результати, відповідно до яких залучення до роботи в країні вченого гуманітарного профілю із середніми показниками ефективності діяльності дозволяє отримати надходження до бюджету в розмірі 230 тис. дол. США, а вченого біолога – 640 тис. дол. США [17].

Тому, при зміні доктором наук власних пріоритетів у професіональній діяльності і переорієнтація на виконання роботи, яка не передбачає реалізацію наукового потенціалу (наукового ступеня, вченого звання), обумовлює втрати держави на рівні 1,7 млн. дол. США [18].

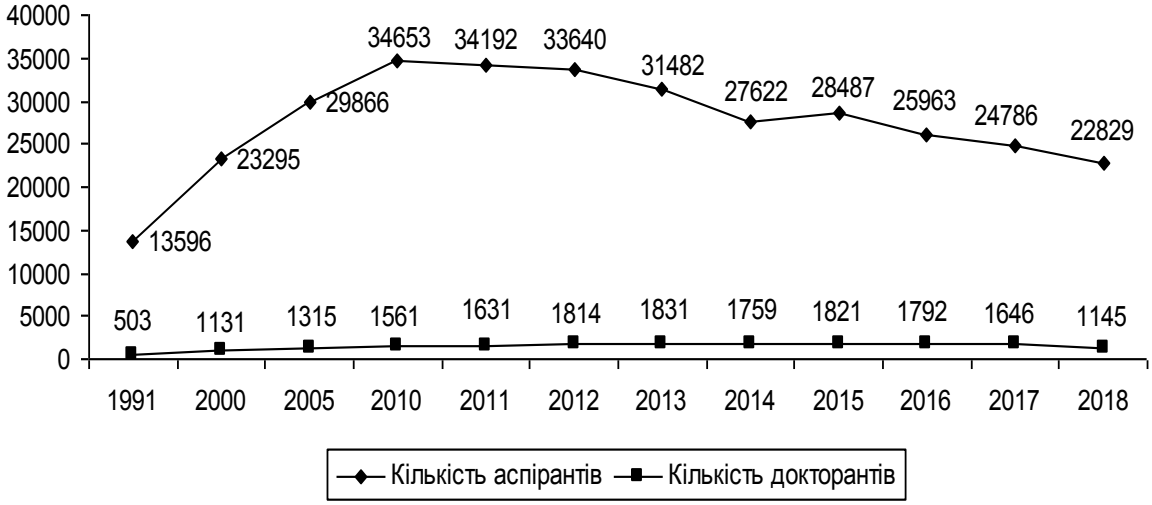


Рис. 4. Динаміка кількості аспірантів та докторантів в Україні

Джерело: авторська розробка на основі [15]

Це спричиняє появу парадоксу, адже активність науково-педагогічних працівників у науковій сфері формує рівень престижності ЗВО і його рейтинг на ринку освітніх послуг. Саме рейтинг університету дозволяє йому отримувати державне фінансування, бути учасником міжнародних науково-дослідних проектів, а також залучати більш платоспроможних абітурієнтів.

Українські ЗВО у світових рейтингах займають низькі позиції, так у 2019 р. за підсумками рейтингу *The World Reputation Rankings* лише чотири університети потрапили до найкращих навчальних закладів у світі, серед яких Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний університет «Львівська політехніка», Київський національний університет імені Тараса Шевченка і Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна [19].

У рейтингу *QS World University Rankings* у 2019 відзначено 6 українських університетів: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Національний університет «Львівська політехніка», Сумський державний університет [20].

Таким чином, лише 2% українських ЗВО можуть конкурувати з провідними світовими університетами. Ця ситуація сигналізує про необхідність підвищення ефективності рівня роботи ЗВО, а також про потребу в необхідності здійснення процесів акредитації та ліцензування на основі світових стандартів, що дозволить функціонувати лише достойним. Процес реорганізації ЗВО триває повільними темпами, так динаміка кількості ЗВО III – IV рівнів акредитації є від'ємною з 2010 р., а кількості ЗВО I – II рівнів – з 1991 р. (рис. 5).

Проаналізовані вище фактори суттєво впливають на ефективність діяльності ЗВО в Україні. У зв'язку з цим виникає ряд суттєвих загроз національній безпеці. Зокрема можна виокремити наступні:

- руйнування іміджу України як держави із високим інтелектуальним потенціалом на міжнародній арені;
- відтік за кордон працівників наукової сфери та науково-педагогічних працівників;
- падіння рівня освіченості нації;
- падіння рівня інноваційної діяльності, що безпосередньо впливає на рівень розвитку вітчизняної економіки;

- демотивація працівників ЗВО до удосконалення власного професіоналізму та підвищення кваліфікації;
- падіння рівня зацікавленості освіченої молоді до заняття науковою діяльністю, зокрема здобуття наукових ступенів доктора філософії та доктора наук;
- перепрофілювання наукових та науково-педагогічних працівників і переміщення їх у сферу бізнесу та інші.

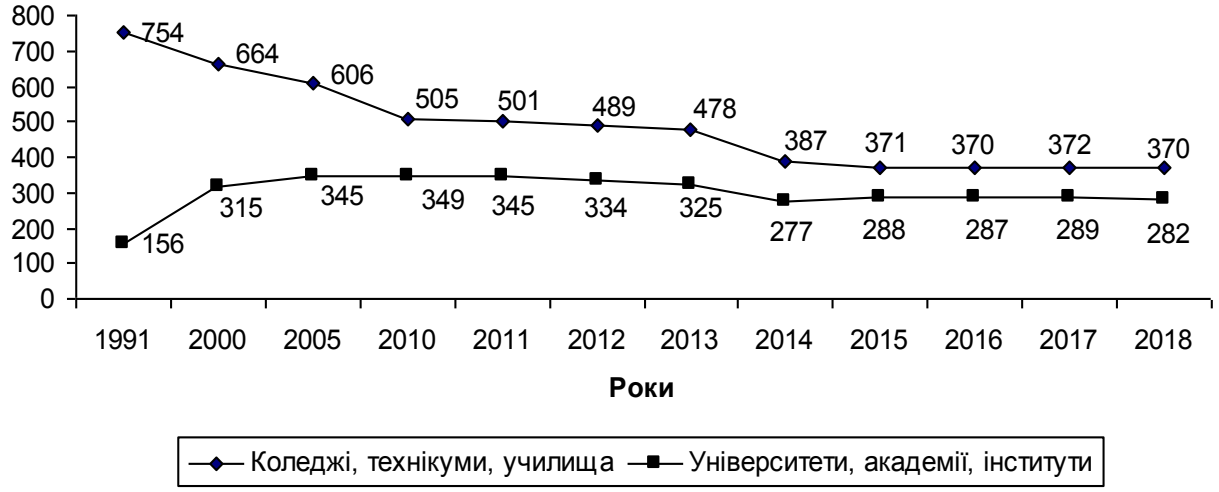


Рис. 5. Динаміка кількості ЗВО в Україні

Джерело: авторська розробка на основі [15]

Висновки. Чинний Закон України «Про національну безпеку України» [21] не конкретизує загрози національній безпеці, натомість Закон України «Про основи національної безпеки» [22] чітко окреслював у статті 7, що загрози національнім інтересам і національній безпеці України є: наростаюче науково-технологічне відставання; неефективність державної інноваційної політики; відплив учених, фахівців, кваліфікованої робочої сили за межі України, можна прийти до висновку, що в цю ситуацію повинна втручатися РНБОУ. Нехтування та слабка підтримка розвитку сфери освіти та науки в Україні – є суттєвою загрозою національної безпеки і потребує прийняття відповідних рішень на рівні державних органів управління.

З метою підвищення ефективності діяльності ЗВО і тим самим сприяння позитивного впливу на рівень національної безпеки України необхідно сприяти залученню додаткового фінансування. У випадку низьких видатків держави на науку, необхідно розглядати альтернативні джерела.

ЗВО за кордоном активно налагоджують взаємодію із власними випускниками для поширення університетських цінностей, традицій, взаємодопомоги; встановлення зворотного зв'язку з метою корегування освітнього процесу та фінансової підтримки з боку випускників. Крім того, ЗВО співпрацюють із бізнес-структурами, адже саме вони зацікавлені у:

1) залученні молодих фахівців – випускників ЗВО для укомплектування штату працівників;
2) співпраці із ЗВО для здійснення інноваційної діяльності;
3) проведення рекламних кампаній через ЗВО тощо.

Крім бізнес-структур необхідно розглядати співпрацю із державними установами, адже саме вони здійснюють заходи у соціальній, екологічній та ряді інших сфер, які додатково фінансуються із державного бюджету чи міжнародних донорських фондів.

Тому перспективою подальших досліджень повинне бути вивчення особливостей співпраці за системою «заклади вищої освіти – підприємства – державні установи».

Література:

1. Global Competitiveness Report 2016-2017/ World Economic Forum. URL : http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
2. Global Competitiveness Report 2017-2018/ World Economic Forum. URL : http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.p df
3. Башнянин Г. І., Свінцов О. М., Потинський М. Л., Бабійчук Т. П.; Дунас О. І. Сучасна вища освіта: тенденції та перспективи розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2012. Вип. 22.9. С. 380-384.
4. Полунін О. В. Чи можливі сучасна європейська освіта та наука в Україні в умовах олігархополії? *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України :* зб. матеріалів всеукраїнського круглого столу, 17 квітня 2018 р. Київ : КНУБА, 2018. С. 18-21.
5. Попович А., Булкин И. Так как же нам быть с наукой? URL : http://commons.com.ua/neveselye-strochki/
6. Мазур О. А. Українська наука – цифри і факти. *Наука України у світовому інформаційному просторі.* Вип. 7. URL : http://www.nas.gov.ua/publications/books/series/9789660247048/Documents/2013_7/Nauka_Ukr_V7_2.pdf.
7. Внукова Н. М. Експертний висновок про інноваційний потенціал вищої школи Харківського регіону та його реалізація. *Харків інноваційний.* – URL : http://www.inno.kharkov.ua/wp-content/uploads/2009/12/vnukova-nn3.pdf.
8. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2014 рік : аналітична довідка. URL : http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/Стан%20розвитку%20науки%20і%20техніки%20та%20результативність.pdf.
9. Мороз С. А. Вдосконалення змісту та практики використання механізмів державного управління розвитком трудового потенціалу вищих навчальних закладів. *Публічне управління у забезпеченні сталого розвитку країни:* збірник тез науково-практичної конференції за міжнародною участю (в межах Третьої щорічної науково-освітньої виставки «Публічне управління XXI», приуроченої до Всесвітнього дня науки) 24 листопада 2016 року, Харків. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-5/doc/1/24.pdf
10. Лише 2% українських науковців вважають свою справу добре оплаченою. URL : https://life.pravda.com.ua/society/2017/10/10/226893/
11. Кропивницький Р. С. Підтримка держави як інструмент державного управління науковою діяльністю в Україні. *Інвестиції: практика та досвід,* 2018. № 14. С. 105-110.
12. Офіційний сайт Держінформнауки України. URL : http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=54892.
13. Михальчишин Ю. А. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до додатка № 3 до Закону України «Про Державний бюджет України на 2013 рік». URL : http://www.zakonoproekt.org.ua/viewhtm.aspx?hn=Pojasnjuvaljna_zapyska_05_04_20138.
14. Горбачик А. П. Особливості менеджменту вищої освіти в сучасних умовах. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки.* 2010. Вип. 11. С. 5-20.
15. Заклади вищої освіти. URL :: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html
16. Колесник Ю. В. Деякі особливості міжнародної міграції висококваліфікованих кадрів. *Держава та регіони: серія економіка та підприємництво.* 2009. № 7. С. 106-109.
17. Дадалко В. А. Мировая экономика: учеб. пособ. Минск : Ураджай, 2001. 592 с.
18. Мороз С. А. Державне регулювання розвитку трудового потенціалу ВНЗ: встановлення граничного віку перебування на посадах науково-педагогічних працівників. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2015. Вип. 2. С. 158-167.
19. The World Reputation Rankings. URL : https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/reputation-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
20. QS World University Rankings. URL : https://www.topuniversities.com/university-rankings
21. Про національну безпеку України: Закон України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.
22. Про основи національної безпеки : Закон України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15.

References:

1. Global Competitiveness Report 2016-2017/ World Economic Forum, available at : http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
2. Global Competitiveness Report 2017-2018/ World Economic Forum, available at : http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf.
3. Bashnianyn, H.I. Svintsov, O.M. Potynskyi, M.L. Babiichuk, T.P. and Dunas O.I. (2012), ―Modern higher education: trends and prospects", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy,* vol. 22.9, pp. 380-384.
4. Polunin, O.V. (2018), ―Are modern European education and science possible in Ukraine in the context of an oligarchy?", *Aktualni problemy osvitnoho protsesu v konteksti yevropeiskoho vyboru Ukrainy*

[Actual problems of the educational process in the context of the European choice of Ukraine], zb. materialiv vseukrainskoho kruhloho stolu [Sat. materials of the All-Ukrainian Round Table], KNUBA, Kyiv, Ukraine, pp. 18-21.

5. Popovich, A. and Bulkin, I. So how do we deal with science? available at : http://commons.com.ua/neveselye-strochki/

6. Mazur, O.A. (20163), ―Ukrainian Science - Facts and Figures", *Nauka Ukrainy u svitovomu informatsiinomu prostori,* vol. 7, available at : http://www.nas.gov.ua/publications/books/series/9789660247048/Documents/2013_7/Nauka_Ukr_V7_2.pdf.

7. Vnukova, N.M. (2009), ―Expert Opinion on the Innovative Potential of Higher Education in Kharkiv Region and Its Realization", *Kharkiv innovatsiinyi,* available at : http://www.inno.kharkov.ua/wp-content/uploads/2009/12/vnukova-nn3.pdf.

8. State of development of science and technology, results of scientific, scientific and technical, innovative activity, technology transfer for 2014, available at : http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/Стан%20розвитку%20науки%20і%20техніки%20та%20результативність.pdf.

9. Moroz S.A. (2016), ―Improvement of the content and practice of using the mechanisms of state management of the development of labor potential of higher educational institutions", *Publichne upravlinnia u zabezpechenni staloho rozvytku krainy* [Public administration for sustainable development of the country], zbirnyk tez naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu (v mezhakh Tretoi shchorichnoi naukovo-osvitnoi vystavky «Publichne upravlinnia XXI», pryurochenoi do Vsesvitnoho dnia nauky) [abstract of scientific and practical conference on international participation (within the framework of the Third Annual Scientific and Educational Exhibition "Public Administration XXI", dedicated to the World Science Day)], Kharkiv, Ukraine, available at : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-5/doc/1/24.pdf.

10. Only 2% of Ukrainian scientists consider their work well paid, available at : https://life.pravda.com.ua/society/2017/10/10/226893/.

11. Kropyvnyts′kyy, R.S. (2018), ―State support as a tool of state management of scientific activity in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 105-110.

12. The official site of the state information science institute of Ukraine, available at : http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=54892.

13. Mykhalchyshyn, Yu.A. (2013), ―Explanatory Note to the Draft Law of Ukraine "On Amendments to Annex No. 3 to the Law of Ukraine" On the State Budget of Ukraine for 2013 ", available at : http://www.zakonoproekt.org.ua/viewhtm.aspx?hn=Pojasnjuvaljna_zapyska_05_04_20138.

14. Horbachyk, A.P. (2010), ―Features of higher education management in modern conditions", *Aktual'ni problemy sotsiolohiyi, psykholohiyi, pedahohiky,* vol. 11, pp. 5-20.

15. Higher education institutions, available at : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html.

16. Kolesnyk, Yu.V. (2009), ―Some features of international migration of highly skilled personnel", *Derzhava ta rehiony: seriya ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 7, pp. 106-109.

17. Dadalko, V.A. (2001), *Myrovaia эkonomyka* [World economy], Uradzhai, Moscow, Russia, 592 p.

18. Moroz, S.A. (2015), ―State regulation of the development of the labor potential of universities: establishing the maximum age of stay in the positions of scientific and pedagogical workers", *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny. Seriya : Derzhavne upravlinnya,* vol. 2, pp. 158-167.

19. The World Reputation Rankings, available at : https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/reputation-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats.

20. 20. QS World University Rankings, available at : https://www.topuniversities.com/university-rankings.

21. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine ―About Ukraine's national security", available at : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.

22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine ―On the basics of national security", available at : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15.

Стаття надійшла до редакції 27.09.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 330.3:338.4:658
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-210-215

ФІНАНСОВІ ЗАПОБІЖНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Марков Р.В.
к.е.н., докторант, Національний інститут стратегічних досліджень,
м. Київ, вул. Пирогова, 7а, 01030, Україна, тел.: (050)-66-00-351, e-mail.: Markov_R@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8150-8249

FINANCIAL FUSES OF ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Markov R.
PhD (economics), doctoral student, National institute for strategic studies, Kyiv, st. Pyrohova, 7a, 01030, Ukraine, tel.: (050)-66-00-351, e-mail.: Markov_R@ukr.net, ORCID: 0000-0002-8150-8249

Анотація. *Економічна безпека АПК – це система взаємовідносин між учасниками чотирьох сфер аграрних відносин, яка повинна забезпечувати активні відтворювальні процеси в аграрному виробництві та прийнятну рентабельність аграрної діяльності, знижувати ризики ведення аграрного бізнесу і гарантувати продовольчу безпеку регіону і країни в цілому як складову в забезпеченні національної безпеки держави. В умовах інтеграції агарного сектору економіки України в європейський економічний простір першочергового значення набувають дослідження напрямів забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Це обумовлено необхідністю адаптації їх фінансової діяльності до посилення конкурентної боротьби на продовольчому ринку в умовах ускладненого (у порівнянні із європейськими виробниками) доступу до зовнішніх ресурсів. Важливою складовою системи економічної безпеки аграрних підприємств України залишається фінансова. Задля забезпечення власної фінансової безпеки мають акцентувати свою увагу на більш доступних для них заходах самозабезпечення фінансовими ресурсами. З наведеного вище переліку інструментів подолання сезонного дисбалансу фінансових ресурсів сільськогосподарських виробників до заходів самозабезпечення фінансовими ресурсами можна віднести перші чотири інструменти, у той час, як наступні три за своєю сутністю є різними варіантами залучення зовнішніх джерел фінансування. Економічна стійкість та безпека сільськогосподарських підприємств є взаємопов'язаними та взаємообумовлюючими характеристиками їх діяльності. Це пояснюється тим фактом, що безпека підприємств є одним з детермінантів їх економічної стійкості, тоді як стійкість функціонування відображає рівень розвитку їх потенціалу, що є основою для формування та зміцнення економічної стійкості. Саме тому підґрунтям для ефективного функціонування та розвитку підприємств є одночасне формування обох вищезазначених характеристик. Однак, наявність ряду невирішених проблем, зокрема виснаженість ресурсного потенціалу та брак підтримки потребують напрацювання запобіжників економічної безпеки підприємств АПК.*

Ключові слова: *економічна безпека, аграрне підприємство, економічна стійкість, фінансові ресурси, фінансові запобіжники.*
Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 6

Annotation. *Economic security of agrarian enterprises is a system of relations between the participants of the four spheres of agrarian relations, which should ensure active reproductive processes in agricultural production and acceptable profitability of agrarian activity, reduce the risks of doing agrarian business and guarantee the food security of the region and the country's food security. of the state. In the conditions of integration of the agar sector of the economy of Ukraine into the European economic space, research into the directions of ensuring the economic security of agricultural enterprises is of paramount importance. This is due to the need to adapt their financial activities to strengthen competition in the food market in the context of difficult (compared to European producers) access to external resources. Financial security remains an important component of the economic security system of Ukrainian agricultural enterprises. In order to ensure their own financial security, they should focus their attention on more self-sufficient financial resources available to them. From the above list of tools to overcome the seasonal imbalance of farmers' financial resources, the first four instruments can be attributed to self-sufficiency measures, while the next three are inherently different options for attracting external sources of financing. Agricultural sustainability and security are interrelated and interdependent characteristics of their activities. This is explained by the fact that enterprise security is one of the determinants of their economic resilience, while resilience reflects the level of development of their potential, which is the basis for the formation and strengthening of economic resilience. That is*

why the simultaneous formation of both of the above characteristics is the basis for the effective functioning and development of enterprises. However, the existence of a number of unresolved problems, such as resource depletion and lack of support, require the development of fuses for the economic security of agricultural enterprises.

Key words: *economic security, agricultural enterprise, economic sustainability, financial resources, financial safeguards.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 6

Постановка проблеми. В умовах інтеграції агарного сектору економіки України в європейський економічний простір першочергового значення набувають дослідження напрямів забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Це обумовлено необхідністю адаптації їх фінансової діяльності до посилення конкурентної боротьби на продовольчому ринку в умовах ускладненого (у порівнянні із європейськими виробниками) доступу до зовнішніх ресурсів.

Триєдина роль аграрної галузі у забезпеченні економічної безпеки країни:

- структуроутворюючий елементом економіки та виконує виробничу функцію;
- дає можливість працевлаштування для мешканців села та кошти для існування їх родин, а отже, несе соціальне навантаження та відповідальність;
- використовує природні ресурси та функціонує у тісному зв'язку з навколишнім середовищем, тому несе відповідальність за збереження екосистем [1].

Водночас, зміцнення економічної безпеки аграрних підприємств потребує певних запобіжників, найголовнішими серед яких наразі є фінансові.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічна безпека АПК – це система взаємовідносин між учасниками чотирьох сфер аграрних відносин, яка повинна забезпечувати активні відтворювальні процеси в аграрному виробництві та прийнятну рентабельність аграрної діяльності, знижувати ризики ведення аграрного бізнесу і гарантувати продовольчу безпеку регіону і країни в цілому як складову в забезпеченні національної безпеки держави.

Власюк О. С. визначає економічну безпеку аграрного сектору економіки як сукупність взаємопов'язаних систем безпеки які відображають функціонування окремих "блоків" або сфер економічної безпеки держави [2]. На думку Лучик М. В., «економічна безпека аграрної галузі — це продовольча насиченість і збалансоване харчування українського населення, забезпеченість ресурсами для виробництва і здатність до динамічного економічного розвитку сільських територій» [3]. Курган В. П. зазначає, що економічну безпеку аграрного сектора економіки слід розглядати як стан ефективного використання ресурсів підприємства та існуючих ринкових можливостей, який дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечує його тривале виживання і стійкий розвиток [4].

На думку Жураківського Є. С., «економічна безпека АПК — це система взаємовідносин між учасниками сфер аграрних відносин, яка повинна забезпечувати активні відтворювальні процеси в аграрному виробництві та прийнятну рентабельність аграрної діяльності, знижувати ризики ведення аграрного бізнесу і гарантувати продовольчу безпеку регіону і країни в цілому як складову в забезпеченні національної безпеки держави» [5].

Формулювання цілей статті. Метою статті є напрацювання фінансових запобіжників для зміцнення економічної безпеки аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами обстеження сільськогосподарських підприємств виявлено такі очікування респондентів щодо стану їх ділової активності на IV квартал 2019 р. порівняно з попереднім кварталом (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях):

- зменшення обсягів виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами;
- зростання цін на сільськогосподарську продукцію;
- зменшення кількості працівників на сільськогосподарських підприємствах.

Має місце посилення впливу таких стримуючих сільськогосподарську діяльність чинників, як недостатній попит та фінансові обмеження, та одночасне зниження впливу такого фактора, як погодні умови.

Якими є фактичні результати і як вони можуть бути інтерпретовані у світлі економічної безпеки аграрних підприємств?

Скористаємось офіційними статистичними даними, наведеними у Доповіді "Про соціально-економічне становище України за січень – листопад 2019 року" [5]. У січні–листопаді 2019 р. індекс сільськогосподарської продукції порівняно із відповідним періодом 2018 р. становив 102,4%, у т.ч. у підприємствах – 105,6%, у господарствах населення – 98,1%. Обсяг продукції сільського господарства у фактичних цінах, за розрахунками, становив 726521 млн.грн.

У січні–листопаді 2019 р. індекс продукції рослинництва порівняно із відповідним періодом 2018 р. становив 102,8%, у т.ч. у підприємствах – 105,6%, господарствах населення – 98,6%. У січні–листопаді 2019 р. індекс продукції тваринництва порівняно із відповідним періодом 2018р. становив 101,1%, у т.ч. у підприємствах – 105,9%, господарствах населення – 96,8%.

У господарствах усіх категорій порівняно із січнем–листопадом 2018 р. загальні обсяги виробництва м’яса (реалізації сільськогосподарських тварин на забій у живій масі) збільшено в 15 областях, з них найбільше – у Луганській (на 37%), Вінницькій (на 31%), Харківській (на 15%), Полтавській (на 8%), Чернігівській (на 6%), Черкаській, Житомирській (на 5%) областях. Скорочення обсягів виробництва м’яса відбулось у Миколаївській (на 10%), Одеській (на 8%), Київській (на 7%), Херсонській (на 5%), Запорізькій, Хмельницькій (на 4%), Рівненській (на 2%), Волинській та Кіровоградській (на 1%) областях.

Підприємства у січні–листопаді 2019 р. порівняно із відповідним періодом 2018 р. збільшили обсяг вирощування сільськогосподарських тварин на 7,7%, у т.ч. птиці – на 10,4%, свиней – на 2,5%, проте зменшили обсяг вирощування великої рогатої худоби на 0,7%, овець і кіз – на 9,6%. Відношення загального обсягу вирощування сільськогосподарських тварин до обсягу їх реалізації на забій становило 101,8% (у січні–листопаді 2018р. – 103,7%). Перевищення обсягів вирощування над обсягами реалізації сільськогосподарських тварин на забій зафіксовано в 16 областях; у Луганській, Житомирській, Сумській, Донецькій, Тернопільській, Чернігівській, Рівненській та Полтавській областях обсяги вирощування склали 77,1–99,5% до реалізації тварин на забій.

Обсяг виробленої сільськогосподарської продукції, реалізованої підприємствами, в січні–листопаді 2019 р. порівняно із відповідним періодом 2018 р. збільшився на 18,4%, у т.ч. продукції рослинництва – на 21,9%, тваринництва – на 3,2%.

Середні ціни продажу аграрної продукції підприємствами за всіма напрямами реалізації за січень–листопад 2019 р. порівняно з відповідним періодом 2018 р. знизилися на 6,9%, у т.ч. продукції рослинництва – на 8,3%, тваринництва – на 2,0%. У листопаді порівняно з жовтнем 2019р. середні ціни реалізованої аграрної продукції зросли на 0,8%, у т.ч. рослинництва – на 1,7%, а тваринництва – знизилися на 2,8%.

Отже, важливою складовою системи економічної безпеки аграрних підприємств України залишається фінансова. Задля забезпечення власної фінансової безпеки мають акцентувати свою увагу на більш доступних для них заходах самозабезпечення фінансовими ресурсами. З наведеного вище переліку інструментів подолання сезонного дисбалансу

фінансових ресурсів сільськогосподарських виробників до заходів самозабезпечення фінансовими ресурсами можна віднести перші чотири інструменти, у той час, як наступні три за своєю сутністю є різними варіантами залучення зовнішніх джерел фінансування.

Інструментами подолання сезонного дисбалансу фінансових ресурсів сільськогосподарських виробників є:

- Трансформація структури посівних площ та технології вирощування;
- Скорочення періоду вирощування с.-г. культур;
- Мінімізація термінів реалізації вирощеної продукції;
- Формування власних резервів фінансових ресурсів;
- Залучення кредитних ресурсів;
- Залучення «товарного кредиту»;
- Залучення прямих інвестицій.

Таким чином, сільськогосподарські підприємства України задля забезпечення власної фінансової безпеки мають акцентувати свою увагу на більш доступних для них заходах самозабезпечення фінансовими ресурсами. З наведеного вище переліку інструментів подолання сезонного дисбалансу фінансових ресурсів сільськогосподарських виробників до заходів самозабезпечення фінансовими ресурсами можна віднести перші чотири інструменти, у той час, як наступні три за своєю сутністю є різними варіантами залучення зовнішніх джерел.

Кожен з цих інструментів має власні переваги, і кожен має певні обмеження у застосуванні, а також можливий негативний вплив на формування загроз фінансовій безпеці підприємства (табл. 1).

Наприклад, використання першого інструменту є обмеженим внаслідок досить тривалого виробничого циклу в сільському господарстві: якщо підприємство вже витратило кошти на сівбу озимих культур у минулому році, воно вимушено продовжувати технологічний цикл їх вирощування у поточному році навіть за умов несприятливої поточної ринкової кон'юнктури. Не менш вагомими є обмеження щодо можливостей швидкої оптимізації матеріальних, трудових та земельних ресурсів підприємства. Останнє пояснюється тим, що матеріальні ресурси більшості аграрних підприємств традиційно мають низький рівень ліквідності, їх трудові ресурси, зазвичай, обмежені мешканцями найближчих населених пунктів, а можливості цих підприємств щодо зміни земельних ресурсів також обмежені умовами відповідних договорів оренди земельних паїв.

За таких обмежень сільськогосподарське підприємство, що працює в умовах самофінансування, не має власної переробки та спеціалізується на виробництві продукції рослинництва у відкритому ґрунті може трансформувати власні грошові потоки лише за двома напрямами: або змінюючи структуру посівних площ у напрямі збільшення питомої ваги високорентабельних швидкостиглих технічних сільськогосподарських культур (при цьому, вирощування «альтернативних» сільськогосподарських культур також обмежене можливостями наявної сільськогосподарської техніки); або змінюючи технологію вирощування цих культур у напрямі екстенсифікації.

Кожен з цих фінансових інструментів має як переваги, так і обмеження у застосуванні, а також можливий негативний вплив на формування загроз фінансовій безпеці підприємства.

Висновки. Економічна безпека сільськогосподарського підприємства не можу бути скерована лише на досягнення стабільності, оскільки така категорія невпинно втрачає свою актуальність в умовах гібридизації світових економічних процесів. Водночас, мова може і має йти про стійкість (resilience), тобто набуття системою економічної безпеки властивостей подолання внутрішніх та/або зовнішніх загроз шляхом комплексного задіяння таких складових цієї системи, як-от: кадрова, екологічна, фінансова, техніко-технологічна, енергетична, виробнича, інформаційна.

Таблиця 1

Інструменти подолання сезонного дисбалансу фінансових ресурсів сільськогосподарських виробників

Назва інструменту	Головні обмеження у використанні інструменту	Головні загрози фінансовій безпеці підприємства	Напрями мінімізації загроз
1. Трансформація структури посівних площ та технології вирощування	Економічна доцільність. Ресурсні обмеження. Агротехнологічні та екологічні обмеження	Зростання виробничих витрат внаслідок деградації ґрунтів	Пошук оптимальних управлінських рішень із використанням критеріїв не тільки фінансової, але й екологічної безпеки виробництва
2. Скорочення періоду вирощування с.-г. культур	Економічна доцільність. Біологічні обмеження. Погодні обмеження	Зниження доходів підприємства внаслідок зниження врожайності с.-г. культур	Диверсифікація сортового складу основних с.-г. культур (вирощування сортів та гібридів із різними термінами стиглості)
3. Мінімізація термінів реалізації вирощеної продукції	Кон'юнктура аграрного ринку. Рівень розвитку ринкової інфраструктури. Особливості договірної практики	Зниження грошових надходжень підприємства внаслідок низьких цін реалізації продукції	Використання електронних складських свідоцтв та інших сучасних фінансових інструментів
4. Формування власних резервів фінансових ресурсів	Наявність прибутку. Інвестиційні можливості власників підприємства. Особливості оподаткування	Зниження рівня ділової активності підприємства внаслідок «замороження» частини його активів	Використання депозитних рахунків, овердрафтів та інших сучасних інвестиційних та кредитних інструментів
5. Залучення кредитних ресурсів	Кон'юнктура фінансового ринку. Умови державної підтримки. Фінансовий стан підприємства та наявність забезпечення кредиту	Зниження рівня платоспроможності та фінансової усталеності підприємства внаслідок збільшення питомої ваги позикового капіталу	Використання можливостей державної фінансової підтримки щодо здешевлення кредитів (кредитних субсидій)
6. Залучення «товарного кредиту»	Ділова репутація підприємства. Масштаб його діяльності. Фінансові можливості постачальників матеріальних ресурсів	Зростання виробничих витрат внаслідок нецінової обумовленості вибору постачальників матеріальних ресурсів	Поширення практики застосування аграрних розписок та інших сучасних фінансових інструментів
7. Залучення прямих інвестицій	Організаційно-правова форма підприємства. Його фінансовий стан та прозорість діяльності. Позиція власників	Втрата фінансової незалежності підприємства	Пошук оптимальних інвестиційних рішень із використанням критеріїв фінансової безпеки підприємства

Джерело: власні дослідження

Економічна стійкість та безпека сільськогосподарських підприємств є взаємопов'язаними та взаємообумовлюючими характеристиками їх діяльності. Це пояснюється тим фактом, що безпека підприємств є одним з детермінантів їх економічної стійкості, тоді як стійкість функціонування відображає рівень розвитку їх потенціалу, що є основою для формування та зміцнення економічної стійкості. Саме тому підґрунтям для ефективного функціонування та розвитку підприємств є одночасне формування обох вищезазначених характеристик. Однак, наявність ряду невирішених проблем,

зокрема виснаженість ресурсного потенціалу та брак підтримки потребують напрацювання запобіжників економічної безпеки підприємств АПК.

Література:

1. Козловський С. В., Шаульська Л. В., Козловський В. О., Мазур Г. Ф., Жураківський Є. С. Економічна безпека аграрної галузі України в умовах інституційних трансформацій : монографія. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 254 с.

2. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку : метод. рекомендації. Київ, 2008. 48 с.

3. Лучик М. В. Методико методологічні підходи до забезпечення економічної безпеки аграрної галузі. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси».* 2013. Вип. 10 (3). С. 455-463.

4. Курган В. П. Економіка аграрних підприємств : навч. посібник. Суми : ВТД "Університетська книга", 2008. 270 с.

5. Жураківський Є. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки аграрної галузі в умовах інституційних трансформацій. *Агросвіт.* 2015. №12. С. 63-70.

6. Доповідь «Про соціально-економічне становище України за січень – листопад 2019 року». URL : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/dop/dop_112019.pdf.

References:

1. Kozlovskyi, S.V. Shaulska, L.V. Kozlovskyi, V.O. Mazur, H. F. and Zhurakivskyi, Ye.S. (2019), *Ekonomichna bezpeka ahrarnoi haluzi Ukrainy v umovakh instytutsiinykh transformatsii* [Economic security of the agricultural sector of Ukraine in the context of institutional transformations], TOV «TVORY», Vinnitsa, Ukraine, 254 p.

2. Vlasiuk, O.S. (2008), *Teoriia i praktyka ekonomichnoi bezpeky v systemi nauky pro ekonomiku* [The theory and practice of economic security in the system of economics], Kyiv, Ukraine, 48 p.

3. Luchyk, M.V. (2013), ―Methodological and methodological approaches to ensuring the economic security of the agricultural sector", *Ekonomichni nauky. Ceriia «Oblik i finansy»,* vol. 10(3), pp. 455-463.

4. Kurhan, V.P. (2008), *Ekonomika ahrarnykh pidpryiemstv* [Economics of agricultural enterprises], VTD "Universytetska knyha", Sumy, Ukraine, 270 p.

5. Zhurakivskyi, Ye.S. (2015), ―Conceptual principles for ensuring the economic security of the agricultural sector in the context of institutional transformations", *Ahrosvit*, vol. 12, pp. 63-70.

6. Report "On the Socio-Economic Situation of Ukraine for January - November 2019", available at : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/dop/dop_112019.pdf.

Стаття надійшла до збірника 28.09.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 5.012.8:336.13
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-216-224

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Цюцюпа С.В.
к.е.н., доцент кафедри обліку і загальноекономічних дисциплін, Відкритий міжнародний Університет розвитку людини «Україна», Інститут економіки та менеджменту, м. Київ, вул. Львівська 23, 03115, Україна, тел.: (044)-409-27-62, e-mail.: s98754321@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7069-4154

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE ARE FOR THE SAKE OF PROVIDING OF HIS COMPETITIVENESS

Tsiutsiupa S.
PhD (economics), associate professor of accounting and general economic disciplines department, Open international university of human development "Ukraine" institute of economics and management, Kyiv, st. Lvivskay 23, 03115, Ukraine, tel.: (044)-455-57-57, e-mail.: s98754321@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7069-4154

Анотація. *У статті досліджено актуальні питання підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Наголошено, що підвищення конкурентоспроможності підприємства як складова його економічної безпеки потребує системного підходу, здійснення значного комплексу організаційно-економічних, управлінських і технологічних заходів. Охарактеризовано особливості застосування конкурентних стратегій підприємства в сучасних умовах. Запропоновано систему ключових цілей підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки підприємства. Встановлено, що в сучасних умовах система економічної безпеки підприємства повинна бути одним з головних елементів стратегічного управління підприємством. Зважаючи на це керівництву підприємств необхідно потурбуватись про інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише в поточному періоді, ай у наступних. Проведення зваженої обґрунтованої політики в області економічної безпеки підприємства є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі захисту українських економічних інтересів. У статі розкрито основні теоретико-методичні основи управління економічною безпекою підприємств, її місце та роль у системі управління підприємством. Загрозами в економічній безпеці підприємства слід вважати наявні чи потенційні дії, що ускладнюють або унеможливлюють реалізацію економічних інтересів підприємства і створюють небезпеку для господарської діяльності та життєзабезпечення колективу підприємства. Більшість авторів поділяє самі загрози на внутрішні і зовнішні; політичні, кримінальні, конкурентні, контрагентні; явні та приховані; об'єктивні (що зумовлені стихійними природними явищами) та суб'єктивні (зумовлені діяльністю людини); прогнозовані та не прогнозовані.*

Ключові слова: *економічна безпека, підприємство, управління економічною безпекою, управління підприємством, конкурентоспроможність, конкурентні стратегії, конкурентні переваги.*
Формул: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 15

Annotation. *In the article the actual questions of increase of competitiveness and providing of economic safety of domestic enterprises are explored in modern terms. It is marked, that the increase of competitiveness of enterprise as a constituent of his economic safety needs systems approach, realization of considerable complex of measures organizational-economic, administrative and technological. The features of application of competition strategies of enterprise are described in modern terms. The system of key aims of increase of competitiveness and providing of economic safety of enterprise is offered. It is set, that in modern terms the system of economic safety of enterprise must be one of staples of strategic management by an enterprise. Because of it the guidance of industrial enterprises must look after about providing of the proper their economic strength security informative, analytical, innovative and strategic not only in a current period, oh at the following. Pursuing a weighed grounded policy in the region of economic safety of industrial enterprise is extraordinarily the actual task on the modern stage of defence of Ukrainian economic interests. In the floor basic government bases by economic safety of enterprises theoretical and methodical are exposed, its place and role in the system of management by an enterprise. By threats in economic safety of*

industrial enterprise it is necessary to count actions present or potential, and that complicate or do impossible realization of economic interests of enterprise and create a danger for economic activity and life-support of collective of enterprise. Most authors divide threats into internal and external; political, criminal, competition; obvious and hidden; objective (that are conditioned by the elemental natural phenomena) and subjective (are conditioned by activity of man); are forecast and not forecast.

Key words: *economic safety, enterprise, management by economic safety, management by an enterprise, competitiveness, competition strategies, competitive edges.*

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 15

Постановка проблеми. Становлення і розвиток вітчизняної економіки, інтеграція України у світовий економічний простір, поширення глобалізаційних процесів та викликане цим посилення конкуренції загострюють проблему досягнення ефективності економічної діяльності і збереження фінансової стійкості сучасного підприємства, які формують надійний та міцний фундамент для його економічної безпеки.

Зовнішнє оточення господарюючих суб'єктів щоразу стає все більш динамічним та невизначеним, що, своєю чергою, призводить до появи значної кількості ризиків і загроз, серед яких - недобросовісна конкуренція, неплатоспроможність бізнес-партнерів, комерційний шпіонаж, утрата комерційної таємниці, незаконні поглинання і злиття, рейдерство. Означені негативні тенденції зумовлюють потребу в ефективному управлінні економічною безпекою підприємства, формуванні стратегії економічної безпеки, а також удосконаленні методів та механізмів її реалізації з метою забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

В умовах ринкової економіки при наявності конкуренції і виникнення непередбачуваних ситуацій, господарська та виробнича або комерційна діяльність неможлива без ризиків, що має безпосередній вплив на зміну рівня економічної безпеки. Загроза зниження рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств обумовлена інерційністю їх структури виробництва, підвищенням фізичного зносу обладнання, технологічною відсталістю та відсутністю замовлень, побоювання інвесторів до інвестування, тіньова економіка в країні. У даному контексті особливої важливості набуває необхідність розробки ефективних механізмів підвищення рівня економічної безпеки для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Підвищення рівня конкурентоспроможності та економічної захищеності підприємств стає нагальною проблемою розвитку економіки країни, її фінансової стабільності, можливості залучення іноземних інвестицій та інновацій. Разом із цим, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах потребує функціонування налагодженої системи управління, забезпечення виробництва високоякісної продукції, вибору оптимальних конкурентних стратегій та постановок цілей розвитку підприємства, побудови ефективної збутової та логістичної структури, наявності значної кількості та раціонального використання фінансових, технічних, інформаційних, кадрових, матеріальних ресурсів, що значно актуалізує питання пошуку механізмів формування та підвищення конкурентоспроможності та досягнення безпечного рівня економічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження економічної безпеки підприємства задля досягнення стійкої конкурентоспроможності у ринковому середовищі внесли відомі вчені - економісти: В. Алькеми, М. Бендика, Т. Васильціва, В. Волошина, І. Воловельскої, В. Гейця, В Каркавчука, А. Кашина, Т. Клебанова, А. Ляшенка, І. Назаренка та Т. Сухорукова, О. Новікової, Є. Олєйнікова, Р. Покотиленка, І. Петрової, В. Шликова та інших. Розроблено багато ґрунтовних підходів до формування рівня економічної безпеки підприємства для забезпечення

стійкої конкурентоспроможності у ринковому середовищі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас постійні зміни умов конкуренції, середовища функціонування та позицій підприємств на ринку, ускладнені несприятливими політичними та соціально-економічними змінами в суспільстві, вимагають визначення найважливіших складових економічної безпеки сучасного підприємства та розробки заходів щодо забезпечення їх стану на належному рівні. В сучасних умовах система економічної безпеки підприємства повинна бути одним з головних елементів стратегічного управління підприємством. Зважаючи на це керівництву підприємств необхідно потурбуватись про інформаційно-аналітичне, інноваційне та стратегічне забезпечення належного рівня їх економічної безпеки не лише в поточному періоді, а й у довгостроковій перспективі.

Економічній безпеці належить детермінуюча роль в забезпеченні на належному рівні стійкості та конкурентоспроможності сучасного підприємства. Водночас падіння рівня економічної безпеки підприємств господарського комплексу України пов'язано з низкою зовнішніх та внутрішніх факторів. Незважаючи на велику кількість літератури, присвяченої проблемам економічної безпеки підприємств, відчувається брак наукового опрацювання теоретичних і практичних питань застосування економічного підходу до оцінки системи забезпечення безпеки підприємства загалом і його економічної безпеки зокрема як специфічної виробничої системи. Саме тому подальший розвиток теоретичних положень та формулювання практичних рекомендацій щодо забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства і зміцнення його конкурентоспроможності є актуальними завданнями і потребують подальшого вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є покращення та розроблення обґрунтованої стратегічної політики в сфері економічної безпеки підприємства, що є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі досягнення конкурентоспроможності українських підприємств у ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лише комплексний та системний підхід до організації економічної безпеки підприємства зможе забезпечувати повною мірою його надійний захист. Система економічної безпеки підприємства - це структурний комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому [13].

Метою забезпечення економічної безпеки підприємства є комплексна дія на потенційні і реальні загрози, що дозволяє йому успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. За допомогою механізму управління економічною безпекою підприємства здійснюється комплекс заходів в інтересах захисту господарської діяльності від внутрішніх і зовнішніх економічних ризиків.

До зовнішніх загроз в економічній безпеці належать: зміни політичної ситуації; макроекономічні потрясіння; зміна законодавства; нерозвиненість інфраструктури ринку; протиправні дії кримінальних структур; використання недобросовісної конкуренції; промислово-економічне шпигунство; зараження комп'ютерних програм різними вірусами та ін. Внутрішні загрози проявляються в процесі незадовільної роботи підрозділів підприємства, зокрема і служби безпеки підприємства, використання застарілої техніки у виробництві тощо. Спираючись на результати оцінювання, а також виходячи з положення про те, що система управління економічною безпекою повинна бути інтегрована у процеси функціонування та розвитку підприємства

та чинна до поточного стану законодавтсва, розроблено методичний підхід до управління економічною безпекою підприємства та інструментарій управління, напрями формування якого відповідають стратегічним цілям підприємства. Такими заходами є: створення системи узгодження інтересів підприємства; діагностика фінансово-економічної стійкості підприємства; розробка профілю захисту реалізації стратегічних планів розвитку; розробка процедур технологічного контролю та моніторингу на підприємстві; формування політики інформаційної та кадрової безпеки підприємства. До основних завдань економічної безпеки підприємства, вирішення яких допоможе суттєво зміцнити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання у ринковому середовищі, відносяться зовнішні та внутрішні (табл. 1).

Таблиця 1

Завдання досягнення економічної безпеки підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності

Зовнішні	Внутрішні
- збір вихідної інформації щодо можливості виникнення загроз; - оцінка та аналіз основних ризиків підприємства; - прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків; - дослідження інтерфейсної складової економічної безпеки підприємства (обґрунтування безпечності вибору партнерів, клієнтів та співробітників); - недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами.	- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці; - забезпечення збереження матеріальних цінностей підприємства; - багатоетапний захист банківських рахунків підприємства; - своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки; - виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства, направлених на зниження рівня його економічної безпеки; - формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства; - формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства; - вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства; - фізична й технічна охорона будинків, споруд, території й транспортних засобів; - відшкодування матеріального й морального збитку, завданого в результаті неправомірних дій підприємства та окремих співробітників; - здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

Джерело: складено автором на основі [9-10]

Управління забезпеченням економічної безпеки підприємства - це безперервний процес забезпечення на підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі зміни конкурентних ринкових стратегій [14].

Дане визначення розглядає процес управління забезпеченням економічної безпеки підприємства як безперервний процес, що враховує зміну стану підприємства і вплив на нього зовнішнього оточення. Нерозривно пов'язаною з вирішенням проблеми управління забезпеченням економічної безпеки підприємств є оцінка її рівня. Зазначена оцінка повинна бути відправною точкою в розробці та коригуванні заходів щодо підвищення рівня забезпечення економічної безпеки на підприємстві і в той же час показником результативності цих заходів. Вона проводиться шляхом вибору і аналізу відносних значень різних показників забезпечення економічної

безпеки за певними її складовими, що відображає стан економічної безпеки підприємства з урахуванням змін стадій життєвого циклу підприємства і зміни його конкурентних ринкових стратегій.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як спроможність підприємства існувати і розвиватися, перевершуючи за ефективністю функціонування наявних і майбутніх конкурентів, ґрунтуючись на залученні невикористаних можливостей [7].

Визначення конкурентоспроможності підприємства можна сформулювати як здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, котра матиме конкурентні переваги порівняно з товарами-аналогами конкурентів у певний проміжок часу на визначеному ринку, що в результаті приноситиме максимальний прибуток [14].

Разом із цим, конкурентоспроможність, як складова економічної безпеки, характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім можливостям, які генеруються ринковим середовищем [14].

Досвід останніх років показує, що значна кількість вітчизняних підприємств неконкурентоспроможні. Це обумовлено технологічною відсталістю підприємств, використанням застарілих технологій та обладнання, значними енерго-, матеріало- і трудомісткістю виробничого процесу, що підвищує собівартість вітчизняної продукції, порівняно з імпортними аналогами, дефіцитом ресурсів, і, відповідно, низьким рівнем інноваційної активності суб'єктів господарювання порівняно з конкурентами з економічно розвинутих країн світу, незначними можливостями виробництва високотехнологічних товарів і надання сучасних якісних послуг тощо [11].

Парадоксальність ситуації в Україні полягає в тому, що навіть на ринках з конкурентною ринковою структурою відсутні повноцінні конкурентні відносини. Емпіричні дослідження і господарська практика переконують, що у висококонкурентній, на перший погляд, сфері, де функціонують сотні тисяч самостійних підприємців, складаються ситуації, не сумісні з умовами конкурентного ринку. Так, наприклад, за підрахунками Українського уряду, розмір торговельної націнки на продовольчі товари у роздрібній торгівлі, яка відноситься до висококонкурентних галузей, нерідко сягає 50%, а на промислові - 300-500% (для порівняння: у країнах з розвинутими ринковими відносинами цей показник не перевищує 8-10%) [20].

Очевидно, що відсутність умов для розвитку здорової, ефективної конкуренції істотно знижує стимули підприємств до створення технологічних, організаційних чи навіть управлінських переваг перед конкурентами. Як відомо, саме ринкова конкуренція є механізмом відбракування всіх нежиттєвих форм виробництва і торгівлі, при ній приречені всі неефективні форми і методи господарювання. У країнах, де діють закони ринку і конкуренції, навіть підприємства-монополісти постійно відчувають тиск з боку потенційних конкурентів.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності (рис.1), здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив [9].

Основними сферами забезпечення економічної безпеки підприємства для підвищення конкурентоспроможності визначаємо насамперед: управління інноваціями та технологіями, які, у свою чергу, впливають на ефективність процесів виробництва та збуту; процес виробництва для досягнення оптимальної ресурсо-, енергомісткості, мінімальної затратності та високої технологічності і екологізації; використання інформації через постійну необхідність досліджень поведінки споживачів та налагодження

безперебійних інформаційних потоків як від підприємства до споживача, так і в межах організаційної структури самого підприємства; управління людськими ресурсами з метою забезпечення максимальної кваліфікованості та продуктивності у виконанні поставлених завдань; управління змінами, що визначається постійною необхідністю змін стратегій та цілей підприємства на ринку [14].

Рис. 1. Основні сфери підвищення конкурентоспроможності як складової економічної безпеки підприємства

В умовах активізації інтеграційних процесів, значної фінансової нестабільності ефективне управління підприємством передбачає розроблення дієвих механізмів забезпечення достатнього рівня його економічної безпеки. У результаті неефективного управління економікою та незбалансованості основних макроекономічних показників особливо відчутними для суб'єктів господарювання стали нестача фінансових ресурсів, постійний пошук джерел фінансування, форм і методів раціонального використання обмежених за обсягом ресурсів. Натомість досягнення та підтримка бажаного рівня економічної безпеки в заданих межах дає змогу підприємству не тільки зберегти свою частку ринку або досягти зростання вартості підприємства, але й отримати перевагу над конкурентами, підвищити конкурентоспроможність своєї продукції. Наявність надійної системи безпеки на підприємстві дає можливість швидко виявити і локалізувати будь-які загрози його діяльності [1].

Визначення економічної безпеки в сучасній науці має тлумачення у двох наукових напрямах. Фахівці в рамках першого напряму економічну безпеку підприємств розглядають як захист від негативних впливів (загроз) зовнішнього і внутрішнього середовища [5]. Концепцією другого напряму є розгляд економічної безпеки підприємства як гармонізації інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища [11].

Головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його стійкого і максимально ефективного функціонування в даний час і забезпечення високого потенціалу розвитку та просування підприємства в майбутньому [8].

Отже, економічна безпека і конкурентоспроможність - взаємопов'язані поняття. Конкурентоспроможність одночасно є метою і показником ступеня розвитку підприємства, а економічна безпека виступає найважливішою умовою його існування.

Багатогранність взаємозв'язку конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства проявляється в наступному [4]:

- економічна безпека є необхідною умовою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність виступає як ресурс, об'єкт та інструмент політики забезпечення економічної безпеки;

- зниження конкурентоспроможності створює загрози економічної безпеки.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства необхідно першочергово [15]:

1. Постійне удосконалення продукції (послуг) підприємства на основі створення нових видів продукції, підвищення її якості, післяпродажного обслуговування, забезпечення оптимальної ціни продукції в умовах ринку.

2. Забезпечення високої ефективності менеджменту підприємства та кваліфікації персоналу підприємства, особливо у сфері маркетингу, збуту та логістики підприємства, побудова оптимальної логістичної системи на підприємстві.

3. Забезпечення інноваційного розвитку підприємства шляхом покращення продуктового (товарного) ряду підприємства, модернізації логістичної системи, системи виробництва за допомогою комунікаційних технологій.

З огляду на особливості діяльності підприємств різних видів економічної діяльності підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства потребує характеристики логістичної та маркетингової складових. Під логістичною компонентою розуміємо сукупність заходів, спрямованих на забезпечення належного товароруху поза- та в межах підприємства, досягнення оптимальності та ефективності логістичних процесів, пов'язаних з постачанням товарів, їх руху на підприємстві, мінімізацію ризиків у сфері транспортування, зберігання та переміщення, забезпечення належного рівня доступу підприємства до системи транспортування товарів [2].

Як завдання маркетингової складової безпеки підприємства варто визначити надання характеристики ефективності політики у сфері дослідження ринку, виходу на його перспективні сегменти та функціонування на ньому, а також рівня захисту підприємства від ризиків та загроз у сфері позиціонування підприємства і його товарів на ринку. Ця компонента конкурентоспроможності та безпеки повинна відображати і здатність вносити необхідні коригування в маркетингову політику з метою підтримки необхідного попиту (обсягу реалізації товарів) для відтворення підприємства [13].

Конкурентна (маркетингова) складова економічної безпеки базується на застосуванні різних конкурентних стратегій, що дозволяють утримати та покращити становище підприємства на ринку, порівняно із конкурентами галузі за допомогою задоволення вимог та запитів споживачів, створення та просування нових видів продукції та послуг на ринок, формування позитивного іміджу (бренду) компанії на ринку.

Висновки. Отже, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства - це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, який має забезпечити стабільне функціонування та ефективний розвиток підприємства і потребує управління з боку керівництва задля гарантії найбільш продуктивного використання ресурсів для підвищення ефективності функціонування підприємства і забезпечення його стабільного розвитку.

В умовах економічної нестабільності, обмеженого доступу до виробничих та фінансових ресурсів, окупації значної території країни проблема підвищення конкурентоспроможності як складової економічної безпеки вітчизняних підприємств є досить актуальною і важливою та вимагає стратегічного і комплексного підходу. Підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки підприємства залежить від цілого комплексу взаємопов'язаних процесів: гнучкої системи виробництва, застосування прогресивних технологій та інновацій, ефективного управління резервами і фінансами, проведення ефективної маркетингової та логістичної політик, впровадження прогресивних організаційно-управлінських та

інформаційних систем, підвищення кваліфікації співробітників та інше. Ключовими пріоритетними цілями підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства повинні стати: постійне удосконалення продукції (послуг) підприємства; забезпечення високої ефективності менеджменту підприємства та кваліфікації персоналу підприємства; забезпечення інноваційного розвитку підприємства, тому розвиток цих пропозицій потребує подальших досліджень у наукових публікаціях.

Література:

1. Алькема В. Г. Логістична інфраструктура як чинник економічної безпеки підприємств. *Вчені записки Університет «КРОК».* 2017. №21. С.81-89.
2. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів : ВИДАВНИЦТВО, 2018. 386 с.
3. Геец В. М. Преодоление квазырыночности-путь к инвестиционно ориентированной модели экономического роста. *Экономика Украины.* 2017. №6. С. 4-18.
4. Егоров И. Ю. Инновационная Украина - 2020 : основные положения национального доклада. *Экономика Украины.* 2017. №9. С. 4-18.
5. Жихор О. Б., Куценко Т. М. Економічна безпека : навчальний посібник. Харків : ХІБС УБС НБУ, 2018. 144 с.
6. Зубок М. І. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навчальний посібник. Київ : Знання, 2017. 226 с.
7. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету.* 2018. Вип. 4 (40). С. 117-120.
8. Козаченко Г. В., Пономарев В. П., Ляшенко А. М. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монографія. Київ : Либра, 2017. 280 с.
9. Малащенко В. Економічна безпека підприємства як чинник ефективного корпоративного управління. *Вісник Національної академії державного управління.* 2018. №3(40). С. 283-291.
10. Мороз Л. І., Адельшінова О. Р. Шлях підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2018. № 611. С. 147-155.
11. Онищенко В. Ф. Реалии и возможности экономической стабилизации и развития Украины. *Экономика Украины.* 2018. №7. С. 4-18.
12. Романова А. И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения. *Современная конкуренция.* 2017. №5. С. 78-84.
13. Паршина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. Дніпропетровськ : «Герда», 2018. Т. 3. 365 с.
14. Фальченко О. О., Токарь Н. Б. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ „ХПІ". Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва.* 2018. № 67 (1040). С. 156-158.
15. Филюк Г. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2017. №10(151). С. 5-8.

References:

1. Alkema, V.H. (2017), ―Logistic infrastructure as a factor of economic security of enterprises", *Vcheni zapysky Universytet «KROK»,* vol. 21, pp. 81-89.
2. Vasyltsiv, T.H. Voloshyn, V.I. Boikevych, O.R. and Karkavchuk, V.V. (2018) *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryiemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial and Economic Security of Ukrainian Enterprises: Strategy and Mechanisms], VYDAVNYTsTVO, Lviv, Ukraine, 386 p.
3. Heets, V.M. (2017), ―Overcoming the quasi-market is the path to an investment-oriented model of economic growth", *Ekonomyka Ukrayni,* vol. 6, pp.4-18.
4. Ehorov, Y.Yu. (2017), ―Innovative Ukraine - 2020", *Ekonomyka Ukrayni,* vol. 9, pp. 4-18.
5. Zhykhor, O.B. and Kutsenko T.M. *Ekonomichna bezpeka* [Economic security], KhIBS UBS, Kharkiv, Ukraine, 144 p.
6. Zubok, M.I. (2017), *Ekonomichna bezpeka subiektiv pidpryiemnytstva* [Economic security of business entities], Znannia, Kyiv, Ukraine, 226 p.
7. Kalycheva, N.Ye. (2018), ―Science and Economics: Journal of Khmelnitsky Economic University", *Nauka y ekonomika: naukovo-teoretychnyi zhurnal Khmelnytskoho ekonomichnoho universytetu,* vol. 4(40), pp. 117-120.
8. Kozachenko, H.V. Ponomarev, V.P. Liashenko, A.M. (2017), *Ekonomycheskaia bezopasnost predpryiatyia: sushchnost y mekhanyzm obespechenyia* [The economic security of the enterprise: the nature and mechanism of support], Lybra, Kyiv, Ukraine, 280 p.
9. Malashchenko, V. (2018), ―Economic security of the enterprise as a factor of effective corporate governance", *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3(40), pp. 283-291.
10. Moroz, L.I. and Adelshinova O.R. (2018), ―The way to increase the competitiveness of domestic enterprises in the conditions of globalization", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika».*

Problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 611, pp. 147-155.

11. Onishchenko, V.F. (2018), ―Realities and opportunities for economic stabilization and development of Ukraine", *Экономыка Ukrayni,* vol. 7, pp. 4-18.

12. Romanova, A.I. (2017), ―Competitiveness of the enterprise: evaluation methods, strategies for increasing", *Sovremennaia konkurentsyia*, vol. 5, pp. 78-84.

13. Parshyna, O.A. (2018), *Teoretychni ta prykladni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv* [Theoretical and applied aspects of increasing the competitiveness of enterprises], Herda, Dnipropetrovsk, Ukraine, part 3, p. 365.

14. Falchenko, O. O. and Tokar, N.B. ―Competitiveness as a component of economic security of the enterprise", *Visnyk NTU „KhPI". Seriia: Tekhnichnyi prohres i efektyvnist vyrobnytstva,* vol. 67 (1040), pp. 156-158.

15. Filyuk, G. (2017), ―Problems and ways of increasing the competitiveness of domestic enterprises in the context of globalization", *Visnyk KNU im. Tarasa Shevchenka. Seriia: Ekonomika*, vol. 10(151), pp. 5-8.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2019 р.

Розділ 9. Інноваційна діяльність

УДК 330.341.1:351.863
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-225-231

МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ З АКЦЕНТОМ НА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ

Вовченко О.В.
старший викладач кафедри міжнародних відносин та журналістики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, молодший науковий співробітник, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України», м. Київ, бульвар Т. Шевченка, 60, 65044, Україна, тел.: (097)-456-33-10,
e-mail: lena_vovchenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-7502-5702

MODERNIZATION OF THE NATIONAL SECURITY STRATEGY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT WITH AN EMPHASIS ON ECONOMIC SECURITY

Vovchenko O.
senior lecturer of international relations and journalism department, «KROK» University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, research assistant, State institution «G.M. Dobrov institute for scientific and technological potential and science history studies of the NAS of Ukraine», Kyiv,b. Shevchenko, 60, 65044, Ukraine, tel.: (097)-456-33-10,
e-mail: lena_vovchenko@ukr.net, ORCID: 0000-0001-7502-5702

Анотація. *У статті проаналізовано роль соціально-економічного розвитку України в контексті світових інноваційних процесів. Посилення впливу науки та новітніх технологій на розвиток соціально-економічної сфери в останні десять років підвищує актуальність інноваційної моделі розвитку країни. Провідні економіки світу зазнали суттєвих і стрімких структурних змін у результаті застосування інноваційних технологій, але Україна не здатна структурно модернізувати економіку у відповідності з новим технологічним укладом. Ігнорування цих процесів в Україні не тільки стримує розвиток, а й підриває економічну безпеку держави в системі національної безпеки. Формування інноваційної економіки потребує зваженої державної політики, яка закріплюється на законодавчому рівні. Висловивши намір України щодо інтеграції у Європейський Союз, держава зобов'язана створити відповідний рівень забезпечення добробуту населення згідно з європейськими стандартами, що обумовлює необхідність реалізації вищезазначеної політики. Показано, що ситуація на сході України значно підірвала соціально-економічний стан країни, що прямо пов'язано з гарантуванням економічної безпеки в системі національної безпеки. Законодавчою базою для вирішення цього питання є Закон України «Про національну безпеку України» та Стратегія національної безпеки України. Але Закон України «Про національну безпеку України» змінився в 2018 р., а чинною є Стратегія, затверджена 2015 р. Визначено серйозний недолік нової редакції Закону – скорочення визначення поняття «національна безпека України», вилучення понять «боротьба з корупцією», «охорона здоров'я», «розвиток освіти та науки», «інноваційна політика» і т. ін. Доцільний вибір політики запровадження Стратегії національної безпеки дає змогу зосередити зусилля й ресурси на реалізації потенціалу економічного розвитку і відтак забезпечити ефективний і безпечний розвиток усіх сфер життєдіяльності людини, суспільства й держави. Запропоновано напрями удосконалення механізмів забезпечення економічної безпеки України на законодавчому рівні в умовах інноваційного розвитку, які дають можливість зосередитися на вирішенні першорядних проблем у законодавчих документах щодо національної безпеки України.*

Ключові слова: *стратегія національної безпеки України, економічна безпека, інноваційний розвиток, механізми забезпечення економічної безпеки, законодавча база.*
Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 6

Annotation. *The role of social and economic development of Ukraine in the process of world innovation development is analyzed in the article. Over the last ten years, the dynamics of increasing the influence of science and new technologies on the development of socio-economic sphere increases the relevance of an innovative model of state*

development. The world economy has undergone significant and rapid changes at the structural level as a result of innovative technologies. As a result, Ukraine is not able to structurally modernize the economy in line with the new technological style, or neglect these processes, which, in turn, does not even hinder development, so much that undermines the economic security of the state in the national system. The formation of an innovative economy requires a sound state policy, which is enshrined at the legislative level. Given the intention of Ukraine to integrate into the European Union, the state is obliged to create an appropriate level of welfare of the population in accordance with European standards, so the implementation of the aforementioned policy seems appropriate. The legislative basis for resolving this issue is the Law of Ukraine «On National Security of Ukraine» and the National Security Strategy of Ukraine. A serious shortcoming of the new wording of the Law was identified – the definition of the concept of «national security of Ukraine» was reduced, the notions: «fight against corruption», «health care», «development of education and science», «innovation policy», etc. were excluded. Appropriate policy choices for the implementation of the National Security Strategy make it possible to concentrate efforts and resources on realizing the potential of economic development and thereby ensure the effective and secure development of all spheres of human, society and state life. It was stated that for Ukraine, the solution of national security tasks should not be reduced to protection from military dangers only. Particular emphasis should be placed on the innovative development of industry, the use of «clean energy technologies» and the development of space technologies. The directions of improvement of mechanisms of ensuring the economic security of Ukraine at the legislative level in the conditions of innovative development are offered. Separation of these directions makes it possible to focus on addressing the primary gaps in the legislative documents on national security of Ukraine.

Key words: *national security strategy of Ukraine, economic security, innovative development, mechanisms for ensuring economic security, legislative framework.*

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 6

Постановка проблеми. Дослідження шляхів забезпечення національної безпеки набувають ваги у зв'язку з розв'язанням проблем соціально-економічного розвитку України. Очевидно, що одним із головних інструментів у процесі формуванні та діяльності системи забезпечення національної безпеки є її законодавче регулювання, яке потребує удосконалення в зв'язку із загальною соціально-економічною ситуацією в Україні та світовими тенденціями інноваційного розвитку. Поняття «стан національної безпеки» ми визначаємо як забезпечення захищеності життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства й держави, що, в свою чергу, гарантує стабільний розвиток країни, вчасне виявлення небезпек і вживання ефективних заходів для попередження реальних та можливих загроз національним інтересам. Важливою складовою національної безпеки є економічна безпека, оскільки вона забезпечує економічний суверенітет держави, розвиток національної економіки, реалізацію соціальної політики, захищеність населення від екологічних катастроф, зростання національної конкурентоздатності в сучасних умовах світової економічної взаємозалежності. Це питання є особливо актуальним у соціально і економічно нестабільних країнах, до числа яких належить Україна. Система національної безпеки (у тому числі економічна безпека як її складова) не може ефективно працювати без досконалої законодавчої бази. Це обумовлює необхідність ґрунтовних досліджень нормативно-правового аспекту гарантування економічної безпеки держави в системі національної безпеки у контексті світового інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема економічної безпеки в системі національної безпеки досліджувалася багатьма вченими з різних галузей знань. Зокрема, теоретичні засади проблем забезпечення національної безпеки України та економічної безпеки як її складової викладено в роботах вітчизняних учених: В. П. Горбуліна, А. Б. Качинського, В. А. Ліпкана, Б. А. Маліцького, В. П. Соловйова та ін. Низка праць присвячена ролі інноваційної діяльності в цьому процесі: І. Ю. Єгорова, І. Л. Петрової, І. О. Скридлова та ін. Віддаючи належне цим ученим, слід наголосити на необхідності аналізу законодавчої бази гарантування економічної безпеки в системі національної безпеки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення основних напрямів

удосконалення механізмів законодавчого забезпечення економічної безпеки України в системі національної безпеки в умовах інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі Україна має вирішити масштабне завдання – забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток, який стане підтвердженням її самостійності як держави і дасть можливість позиціонувати себе як суб'єкт світового співтовариства. Соціально-економічний розвиток – досить складний і суперечливий процес, який характеризується взаємодією позитивних та негативних чинників, а також циклічністю. На економічний розвиток будь-якої країни впливають політичні й військові катаклізми, конфлікти соціального характеру, екологічні проблеми. Все це гальмує розвиток і навіть призупиняє його, що зрештою призводить до занепаду країн і цілих цивілізацій. Тобто соціально-економічний розвиток прямо пов'язаний із національною безпекою, яка повинна створити активний та стійкий механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. Ситуація, в якій опинилася Україна, а саме військовий конфлікт на Сході, спровокувала зміни на законодавчому рівні. В червні 2018 р. було прийнято новий Закон України «Про національну безпеку України» [1], внаслідок чого втратив чинність Закон України «Про основи національної безпеки України» (2015 р.) [2].

Ситуація, що склалася в країні, безперечно вимагала змін цього Закону, проте нова вузько спрямована його редакція (акцент лише на воєнній безпеці та оборонній сфері) не є єдино правильним, раціональним рішенням у добу інноваційного розвитку, оскільки в XXI столітті основною «зброєю» стають економічні та фінансові методи, а також IT-технології. По-перше, значним недоліком нової редакції Закону є скорочення визначення поняття «національна безпека України» – «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз», а «національні інтереси України» визначено як «життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян». При цьому в новому Законі не йдеться про те, що національна безпека включає всі сфери життєдіяльності громадянина, немає жодної згадки про боротьбу з корупцією, охорону здоров'я, розвиток освіти та науки, інноваційну політику, забезпечення свободи слова, захист торгівлі та підприємницької діяльності, енергетики та енергозбереження тощо. На нашу думку, такі елементи повинні обов'язково фіксуватися в Законі, аби він міг стати основою для ефективної протидії загрозам. Головні функції щодо гарантування національної безпеки не визначено і в Конституції України, хоча в ст. 17 записано, що «захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу» [3]. Це ж саме стосується і Стратегії національної безпеки України (далі – Стратегії), в яку не було навіть внесено змін у зв'язку з новою редакцією вищезгаданого Закону, хоча «Президент України у разі необхідності може вносити зміни до Стратегії національної безпеки України в установленому порядку» [4]. Наразі чинною є Стратегія 2015 р., яка також була прийнята з урахуванням військових дій на Сході України. У її тексті зазначено, що «російська загроза та інші зміни у зовнішньому та внутрішньому безпековому середовищі України обумовлюють необхідність створення нової системи забезпечення національної безпеки країни» [4].

Стратегія має на меті забезпечення національної безпеки у зовнішньополітичній сфері, економічної та

енергетичної безпеки, кібербезпеки, безпеки інформаційних ресурсів і критичної інфраструктури. Україна, перебуваючи у рамках міжнародного права, з метою забезпечення національних інтересів зобов'язана вести раціональну та прагматичну зовнішньополітичну діяльність, що відкидає витратну конфронтацію, зокрема гонку озброєнь. Щоб запобігти небезпекам національній безпеці, потрібно працювати над гарантуванням соціальної стабільності та нарощуванням темпів національної економіки, підвищенням якості роботи органів урядової влади й формуванням впливових механізмів їх співпраці з громадянами України для реалізації права на життя, безпеку, працю, житло, здоров'я й здоровий спосіб життя, права на доступну освіту та культурний розвиток. Разом із тим, окрім головних пріоритетів національної безпеки, Україні потрібно сконцентруватися на таких пріоритетах, які забезпечать стабільність її розвитку:

1) зростання економіки на основі інновацій та інвестицій у людський капітал;

2) розвиток технологій, науки та освіти через використання інструментів державно-приватного партнерства;

3) економіко-екологічна безпека та раціональне використання природних ресурсів шляхом їх ефективного використання, застосування передових технологій і продуманого економіко-екологічного відтворення природних ресурсів країни.

Сьогодні необхідно забезпечити взаємозв'язок між Стратегією та короткотерміновими і середньотерміновими прогнозами економічного й соціального розвитку України, схваленими Кабінетом Міністрів України, а також законодавчо визначити порядок контролю та відповідальності за виконання заходів у відповідності до Стратегії. Правильний вибір політики запровадження Стратегії дає змогу зосередити зусилля й ресурси на реалізації потенціалу економічного розвитку і відтак забезпечити ефективний і безпечний розвиток усіх сфер життєдіяльності людини, суспільства й держави [5].

Слід пам'ятати, що система національної безпеки є складною та багатоплановою структурою й охоплює такі складові: військова, економічна, науково-технологічна, інформаційна, екологічна безпека та ін., необхідні для обов'язкового врахування у Стратегії. Як свідчить практика, ефективна система забезпечення економічної безпеки є надійним гарантом суверенітету та незалежності держави, її сталого соціально-економічного розвитку. Гарантування національної безпеки країни та її обороноздатності завжди вимагає розвиненої економіки. Стратегічна зброя третього тисячоліття – це економічні та фінансові методи. Новітні загрози вимагають нових підходів до забезпечення національної безпеки, в якій дедалі більш важливу роль відіграють інформаційні, економічні та науково-технічні фактори. Саме такі тенденції набули розвитку з 80-х років XX століття й були обумовлені бурхливим розвитком інформаційних технологій, глобальних телекомунікаційних систем і засобів зв'язку.

Розв'язання задач національної безпеки не повинно бути зведено тільки до захисту від воєнних небезпек. Особливий акцент варто зробити на розвиток освіти, охорони здоров'я, науки й техніки, використання інновацій у промисловості, а Україні – ще на й вирішення проблем з дефіцитом державного бюджету. Все це потрібно для відновлення інноваційного потенціалу та конкурентоздатності української економіки. В числі пріоритетних має бути завдання із забезпечення в Україні використання «чистих енергетичних технологій», оскільки «країна, яка очолить світ у створенні економіки, заснованій на чистій енергетиці, отримає значні переваги» [6]. Разом із тим, Україна повинна утримати свою перевагу в космічних дослідженнях та інвестувати у створення нового покоління космічних технологій.

Засобами гарантування економічної безпеки є: різноманітні технології, програмні, технічні, правові, організаційні засоби, а також телекомунікаційні канали, що застосовуються системою забезпечення економічної безпеки з метою збирання, узагальнення, оброблення, передавання чи прийому інформації, яка висвітлює стан економічної безпеки й відповідні заходи з її посилення. В удосконаленій Стратегії Українська держава має передбачити очевидний вплив економічних підходів у процесі міжнародних відносин у вигляді санкцій, які носять багатосторонній характер, а також виникнення протиріч у стосунках між основними суб'єктами світової політики, небезпеки розширення форм протиправної діяльності у кібернетичній та високотехнологічній сферах.

Поки ще українське законодавство у питаннях гарантування економічної безпеки досить поверхово враховує особливості нової форми агресії, яка характеризується широким застосуванням невійськових засобів боротьби. Для правових актів у цій сфері характерні певні юридичні невідповідності, що потребує перегляду визначень деяких термінів. Крім того, необхідно запровадження сучасних економічних механізмів управління небезпеками. Тому процедура внесення відповідних змін у законодавство повинна сприяти формуванню цілісної, гнучкої системи гарантування економічної безпеки.

Отже, існує потреба у визначенні принципових підходів до системного перегляду українського законодавства з питань гарантування економічної безпеки – від норм Конституції України до відомчих інструкцій. Значними недоліками чинної редакції Закону «Про національну безпеку України», так як і попередньої редакції цього Закону, є те, що частина його положень характеризується декларативністю, а не нормативно-правовими формальними визначеннями. Як відомо, будь-який закон має ґрунтуватися на правових нормах, якими визначаються загальнообов'язкові права й обов'язки учасників суспільних відносин. А інакше виникають сприятливі умови для суб'єктивної оцінки змісту норм і критеріїв їх виконання.

Працюючи над впровадженням комплексного й системного підходу до вдосконалення українського законодавства у сфері гарантування економічної безпеки, варто пам'ятати, що відповідний базовий закон повинен стати основою для створення підгалузі права національної безпеки в національній системі права, яке враховуватиму відповідну законодавчу базу стосовно кожної складової, зокрема певні положення щодо системи економічної безпеки. Головні завдання такої підгалузі права полягають у:

1) визначенні економічної безпеки як окремої складової частини національної безпеки в усіх сферах діяльності в країні;

2) введенні в дію єдиного узгодженого механізму функціонування системи гарантування економічної безпеки, спрямованого на забезпечення результативної координації різних державних структур, інститутів громадянського суспільства і громадян у межах певної сфери;

3) впровадженні комплексного підходу до планування, ресурсної підтримки й контролю виконання заходів з гарантування економічної безпеки;

4) визначенні окремого сектору економічної безпеки оборонно-промислового комплексу, який є базовим для системи гарантування національної безпеки та полягає у чіткому визначенні механізму управління цим сектором, забезпечення його функціонування під час миру та у воєнні періоди.

Економічна безпека взаємозалежна зі «здоровим» сектором промисловості, а це, в свою чергу, потребує стабільних і адекватних ланцюгів постачання та доступної системної інфраструктури: енерго- та газопостачання, зв'язку і транспортних систем. Для підтримування «здорового» сектору промисловості держава повинна мати науково-технологічні й інноваційні підприємства, що сприяють національній безпеці та

охоплюють державні, академічні й галузеві компоненти. Науково-технологічні й інноваційні підприємства мають бути готовими надавати підтримку розвитку промисловості у сферах швидкоплинних сучасних руйнівних технологій, що впливають на економічну безпеку, які охоплюють адитивне виробництво, нанотехнології, біоматеріали, гнучку мікроелектроніку й інші сфери. Весь світ нарощує інвестиції у наукові дослідження та розробки, на відміну від України.

Саме на науку і техніку уряд України має покладати функцію формування доказової політики, вирішення проблем боротьби з небезпеками міжнародного масштабу (зміна клімату, стихійні лиха, вода, харчування й енергетична безпека, безпека космосу та ін.). Україна має міжнародні зобов'язання у використанні технологій і наданні доступу до даних з метою пом'якшення наслідків стихійних лих за допомогою відкритої картографії, відкритих даних, рішень, які стосуються сфери діяльності й інших засобів, сприяння доступу до високоякісної освіти, навчанню й можливостям STEM. Мають зміцнитися і пожвавитися, для забезпечення стійкого розвитку України, основні можливості, які охоплюють усі установи та відомства у сфері економічної безпеки: різноманітний людський капітал, якісна інфраструктура, сучасне управління системи, багатогалузеве партнерство і потужні програми досліджень.

На основі проведеного аналізу запропонуємо напрями удосконалення механізмів законодавчого забезпечення економічної безпеки України в умовах інноваційного розвитку:

Стратегія національної безпеки України повинна відповідати чинному Закону України «Про національну безпеку України», при цьому в Стратегії потрібно чітко описати дієвий механізм виявлення, прогнозування і знешкодження загроз та інших дестабілізуючих чинників суспільного розвитку.

Стратегія повинна мати деталізацію використання досягнень інноваційної діяльності у промисловості в кожній складовій національної безпеки, зокрема економічній, інформаційній, екологічній та ін.

Держава повинна надавати фінансову допомогу промисловим підприємствам, що у своїй діяльності застосовують інновації чи випускають інноваційну продукцію (надання або сприяння в отриманні банківських кредитів; субсидії для зменшення відсоткової ставки, відшкодування витрат на виплату відсотків).

В якості основних напрямків підтримки інновацій законодавчо має бути визначено: сприяння проведенню прикладних досліджень та розробок; розвиток підприємництва; підтримка у створенні й розвитку підприємств, що базуються на наукових знаннях; застосування результатів наукових досліджень і науково-технологічний трансферт між науково-дослідними установами й бізнесом; забезпечення участі України в міжнародних програмах і проєктах у сфері технологій та інновацій.

Необхідно гармонізувати законодавчі та нормативні акти з питань економічної безпеки та інноваційної діяльності та проводити моніторинг взаємозв'язку державних установ, приватного бізнесу, науково-дослідницьких установ щодо забезпечення економічної безпеки України на інноваційній основі.

Створення Центрів технологічного трансферту при університетах; технопарків і стартапцентрів. Спрощення адміністративних процедур при застосуванні інновацій у промисловості чи початку виробництва інноваційної продукції.

Для України основою державної стратегії національної безпеки має бути ідеологія промислового розвитку, яка враховує нагальні національні інтереси та стратегічні пріоритети. Без урахування ідеології розвитку, культивування пріоритетного науково-технічного та промислового піднесення неможливо вирішити такі завдання національної безпеки країни, як економічне зростання, скорочення державного боргу та

бюджетного дефіциту, зниження інфляції, зменшення безробіття, зростання рівня життя і соціального захисту населення. Як свідчить практика, в Україні наразі різко виявляються ознаки зниження економічної та технологічної безпеки. Як наслідок, відбувається руйнація науково-технічного потенціалу з подальшою деіндустріалізацією країни та формування однобічної технологічної залежності від розвинутих держав. До цього часу не запропоновано на державному рівні завершеної концепції соціально-економічного розвитку суспільства і не розроблено стратегію розвитку української науки та техніки. Як результат, залишається незатребуваним один із важливих ресурсів перешкоджання трансформаційної кризи, ефективного реформування та укріплення міжнародних позицій України.

Висновки. Надані вище пропозиції гармонізованої корекції законодавства в сфері забезпечення національної безпеки і нарощування інноваційного потенціалу промисловості дозволять вирішити значну кількість фінансових, соціально-економічних і екологічних проблем України, вивести її на рівноправний рівень міжнародного економічного співробітництва, що збалансує зовнішньоторговельні операції, визначить місце України в міжнародному розподілі праці. Одним із важливих результатів при цьому буде зниження небезпеки військових конфліктів і залежності вітчизняної економіки від світових фінансових організацій. Усе це в сукупності свідчить про необхідність невідкладної корекції

Стратегії національної безпеки України за умов гармонізації її з чинними національними стратегіями в промисловій і енергетичній сферах. Оскільки економічна безпека є складовою національної безпеки та формує її основи, а соціально-економічна стабільність є механізмом її забезпечення, питання їх взаємодії та практична реалізація цих процесів потребують значних зусиль як на рівні державного управління, так і від інших інституцій. Важливість цих питань має бути першорядною для дослідників, оскільки саме вони можуть теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо розв'язання проблем, пов'язаних з економічною і, відповідно, національною безпекою. Також світовий інноваційний розвиток змушує постійно досліджувати загрози економічній безпеці, механізми їх виявлення та ліквідації на законодавчому рівні.

Література:

1. Про національну безпеку України : Закон України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.
2. Про основи національної безпеки України : Закон України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15
3. Конституція України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015
5. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
6. National security strategy of the United States 2010. URL : http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf

References:

1. The Law of Ukraine «On National Security of Ukraine», available at : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.
2. The Law of Ukraine «On the Basics of National Security of Ukraine», available at : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15.
3. The Constitution of Ukraine, available at : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.
4. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 6, 2015 «On the National Security Strategy of Ukraine», available at : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015.
5. Gorbulin, V.P. and Kachinsky, A.B. (2010), *Stratehichne planuvannia: vyrishennia problem natsionalnoi bezpeky* [Strategic Planning: Viral Problems of National Social Security], NISS, Kyiv, Ukraine, 288 p.
6. National security strategy of the United States 2010, available at : http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf

Стаття надійшла до редакції 11.10.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

УДК 330.1: 334.75.001.76
DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-232-239

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Терехов В.І.[1], Одягайло Б.М.[2]

[1] д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail.: victort@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0002-5701-9787

[2] д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (044)-455-57-07, e-mail.: boriso@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0003-2615-6401

MODERN METHODS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE INNOVATION SYSTEM OF THE EUROPEAN UNION

Terekhov V.[1], Odyagaylo B.[2]

[1] doctor of science (economics), professor of managerial technologies department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail.: victort@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0002-5701-97872

[2] doctor of science (economics), professor, professor of international economics department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07, e-mail.: boriso@krok.edu.ua, ORCID: 0000-0003-2615-6401

Анотація. *У статті показано значення інноваційних чинників для отримання економічних переваг, обґрунтовується необхідність розробки концептуальних засад ефективного використання інноваційної системи в економіці Європейського Союзу. Цей стан визначається багатьма індикаторами та показниками й потребує економічного обґрунтування та наукового аналізу. Крім того, варто врахувати, що це одна з вагомих складових поняття національна економіка, поруч з іншими – політичними, соціальними, інформаційними, екологічними та іншими. Світова економічна криза підтвердила те, що конкурентоспроможними в кризових умовах є ті промислові підприємства, які активно застосовують у своєї діяльності інновації. Оскільки в країнах з високим економічного та інноваційного розвитку саме впровадження інновацій є важливим фактором забезпечення стабільного довготермінового економічного зростання. Ще в кінці 1990-х років спеціалісти ЄС виділили вісім напрямків науково-технічного розвитку, які визначались першочерговими для забезпечення соціально-економічного прогресу в країнах спільноти. Прийнята в 2000 р. Лісабонська стратегія розвитку ЄС поставила ціль – побудувати до 2010 р. найбільш конкурентоспроможну динамічну економіку, засновану на знаннях. Кінцевим результатом цієї стратегії вбачалось досягнення рекордних темпів економічного зростання, максимального наближення до повної зайнятості та соціальної справедливості. Однак вже в 2005 р. Рада Європи розглянула результати Лісабонської стратегії за 5 років і констатувала невиконання наміченого. Євроспільнота приходить до висновку, що значущість соціальних проблем є надзвичайно вагомою і їх вирішення уможливлює досягнення економічних цілей. В оновленій Лісабонській стратегії основний наголос зроблено на знання, інновації та оптимізацію людського капіталу . Її цілями стає створення робочих місць в ЄС і нарощування потенціалу економічного зростання за допомогою інвестицій в людський капітал. В 2007 р. в документі «Наукова Європа в глобальному світі» визначені основні області суспільного життя, в яких очікується найбільший попит на НДДКР і відповідно внесок науки та нових технологій до 2020 р.: зайнятість у глобалізованому світі; охорона здоров'я, харчування, зміни клімату, стійке зростання та довкілля. Тому європейські експерти запропонували нову концепцію «ключових технологій» – як технологій, здатних відповісти перед усім на основні соціальні виклики, вирішення яких є основою економічних перетворень. На зміну цим задачам нова десятилітня «Стратегія 2020», що формувалась в умовах посткризового періоду, ставить своїм завданням досягнення цілей зайнятості, продуктивності та соціальної злагоди. Для конкретизації поставлених цілей Стратегії 2020, ЄС визначає 7 пріоритетних напрямів діяльності, що передбачають поєднання вирішення економічних та соціальних завдань. Основною задачею залишається економічне зростання, в соціальній площині задачі Стратегії 2020 охоплюють значне коло проблем.*

Ключові слова*: інноваційні чинники, теорія інновацій, інтеграційні тенденції, інформаційні технології, послідовники інновацій, лідери з питань інновацій, інноваційна політика.*

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 6

Annotation. *The article shows the importance of innovative factors for obtaining economic benefits, substantiates the need to develop conceptual foundations for efficient use of the innovation system in the economy of the European Union. This condition is determined by many indicators and indicators and requires economic justification and scientific analysis. In addition, it should be borne in mind that this is one of the important components of the concept of the national economy, among others - political, social, informational, environmental and others. The global economic crisis has confirmed that competitive enterprises in crisis are those industrial enterprises that actively use innovation in their activities. Because in countries with high economic and innovative development, it is the introduction of innovation that is an important factor in ensuring stable long-term economic growth. Back in the late 1990s, EU experts identified eight areas of scientific and technological development that were identified as paramount to ensuring socio-economic progress in the countries of the community. The Lisbon Strategy for EU Development, adopted in 2000, aims to build by 2010 the most competitive dynamic knowledge-based economy. The end result of this strategy was to achieve record-high economic growth, the fullest possible approximation to full employment and social justice. However, as early as 2005, the Council of Europe considered the results of the Lisbon Strategy for 5 years and found that it had not been implemented. The European Community concludes that the importance of social problems is extremely important and their resolution makes it possible to achieve economic goals. The renewed Lisbon Strategy focuses on knowledge, innovation and the optimization of human capital. Є The goals are to create jobs in the EU and to boost economic growth through investment in human capital. In 2007, the paper "Scientific Europe in the Global World" identified the main areas of social life that are expected to be the most in demand for R&D and, accordingly, the contribution of science and new technologies to 2020: employment in a globalized world; health, nutrition, climate change, sustainable growth and the environment. Therefore, European experts have proposed a new concept of "key technologies" - as technologies that are able to answer above all the major social challenges, the solutions to which are the basis of economic transformation. In return for these goals, the new 10-year Strategy 2020, which emerged in the post-crisis era, aims to achieve employment, productivity and social cohesion. In order to specify the objectives of the 2020 Strategy, the EU identifies 7 priority areas of activity, which aim at combining the solution of economic and social problems. Economic growth remains the key task, and in the social plane, the objectives of the 2020 Strategy cover a wide range of problems.*

Key words: *innovation factors, theory of innovations, integration tendencies, information technologies, followers of innovations, leaders on issues of innovation, innovation policy.*

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 0, bibl.: 6

Постановка проблеми. Специфіка сучасного етапу глобалізації світової економіки виявляється у зростанні рівня інтернаціоналізації інноваційної діяльності та поглибленні міжнародного науково-технічного співробітництва. Прискорення інтеграційних тенденцій призводить до формування міжнародних інноваційних систем, які стають новим інституційним форматом підтримки інновацій і міжнародного співробітництва, докорінно змінюють моделі інноваційного розвитку національних економік та Європейського Союзу в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ефективності інновацій в процессі міжнародного співробітництва економічними агентами ставилась і в практичній площині, і в теоретичних дослідженнях уже в першій половині XX в.

Протягом останніх десятиріч інноваційна система ЄС ефективно структурує внутрішній простір об'єднання, створює умови для підвищення єдності країн-членів у прискоренні інноваційного розвитку та сприяє зміцненню геоекономічних позицій угруповання. Отже, проблема потребує подальшого концептуального обґрунтування.

Формулювання цілей статті. Сучасні глобальні виклики і внутрішні проблеми ЄС зумовлюють необхідність суттєвого удосконалення інноваційної системи об'єднання, що має створити умови для підвищення конкурентоспроможності і забезпечити стале зростання європейської економіки.

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад формування інноваційної системи ЄС, визначення тенденцій її розвитку, а також розробка концептуальних засад ефективного використання інноваційної системи в економіці ЄС.

Комплексний підхід до реалізації поставленої мети визначив коло завдань, які вирішено у статті:

– довести на основі дослідження ґенези та розвитку теорії інновацій, доцільність виокремлення парадигми інноваційних систем макрорівня

(національних і міжнародних), дослідити їх сутність, ієрархію та функції;

– визначити сутність та особливості інституційної архітектури інноваційної системи ЄС для встановлення її функціональних характеристик;

– визначити етапи еволюції інноваційної системи ЄС з метою виокремлення чинників, що впливають на її інституційні перетворення;

– оцінити вплив інструментів інноваційної політики ЄС на особливості формування та розвитку інноваційної системи об'єднання;

– визначити особливості розвитку інноваційної системи в економіці та способи її ефективного використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нещодавній європейський інноваційний огляд (рис. 1) підкреслив, що країни-члени ЄС можуть бути розділені щонайменше на чотири групи за ефективністю розвитку інноваційної системи ЄС:

1) лідери з питань інновацій, до яких належать Данія, Фінляндія, Німеччина, Швеція та Великобританія;

2) послідовники інновацій, до яких входять Австрія, Бельгія, Кіпр, Естонія, Франція, Ірландія, Люксембург, Нідерланди та Словенія;

3) помірковані новатори, до яких входять Чехія, Греція, Угорщина, Італія, Литва, Мальта, Польща, Португалія, Словаччина та Іспанія;

4) країни, що наздоганяють, до яких входять Болгарія, Латвія та Румунія. На регіональному рівні ситуація ще більш фрагментована. Рівень інновацій у регіонах значно відрізняється майже у всіх країнах ЄС.

Фрагментація інноваційної діяльності є також віддзеркаленням іміджу триваючої відсутності реального внутрішнього ринку для багатьох найбільш інноваційних секторів, включаючи, зокрема, сектор послуг. Фінансові ринки є фрагментарними, а рівень регулювання (наприклад, оподаткування) в різних країнах ні. Це вимагає негайних дій на рівні ЄС для забезпечення вільного руху капіталу та послуг.

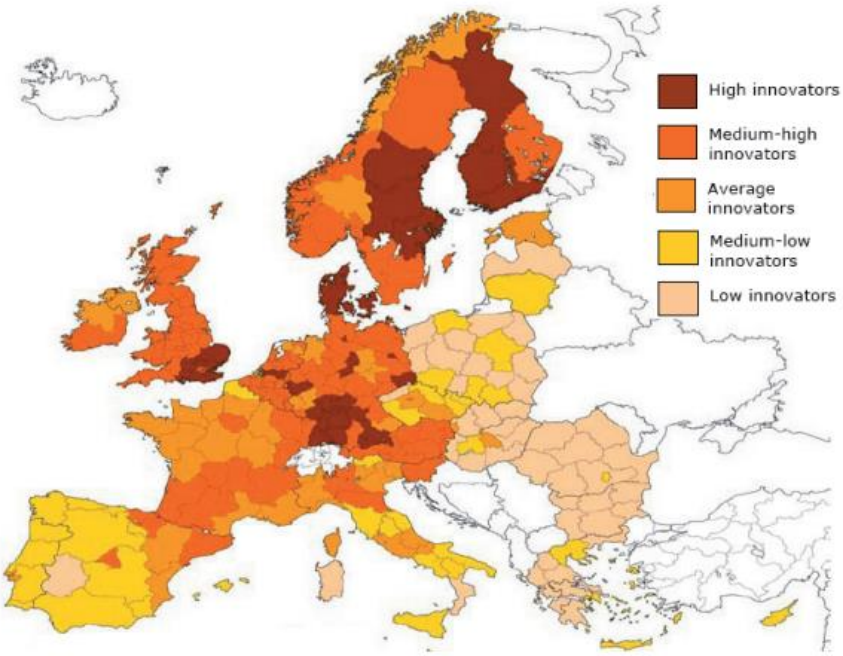


Рис. 1. Регіональна ефективність інноваційних систем ЄС

Для підвищення ефективності розвитку інноваційної системи Європейського Союзу як на загальному рівні , так і на рівні інтегрованих членів можна застосувати наступні методи:

1. Концепцію "відкритих інновацій", яка пронизує більшість останніх політичних дискусій на міжнародному рівні. Як нещодавно ОЕСР повідомила, "організація інноваційної діяльності (як технологічної, так і нетехнологічної) через всі фірмові межі, безумовно, зростає, з більшим балансом між внутрішніми та зовнішніми джерелами інновацій. Такими галузями, як хімічні речовини, фармацевтичні та інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) зазвичай демонструють високий рівень відкритих інновацій ". Відкрите нововведення передбачає, зокрема, використання внутрішніх та зовнішніх джерел досліджень та розробок; Відкритість зовнішніх бізнес-моделей та співпраця (малі та середні підприємства, науковці та ін.), А також активне управління активами. Це призводить до збільшення кількості компаній, які співпрацюють у інноваційній діяльності. На рівні ЄС ця нова концепція ставить перед собою ряд проблем, таких як з'ясування обсягу та застосування прав інтелектуальної власності для зменшення транзакційних витрат при створенні спільних мереж; Координуючи та адаптуючи схеми державної підтримки, щоб відображати еволюційний характер інноваційних зусиль; І усунення перешкод для обігу та ліцензування ідей у країнах-членах ЄС. Для збільшення ефективності розвитку інноваційної системи також важливою є роль патентів, передачі технологій та стандартизації.

2. Концепцію традиційної та відкритої інноваційної системи (рис. 2).

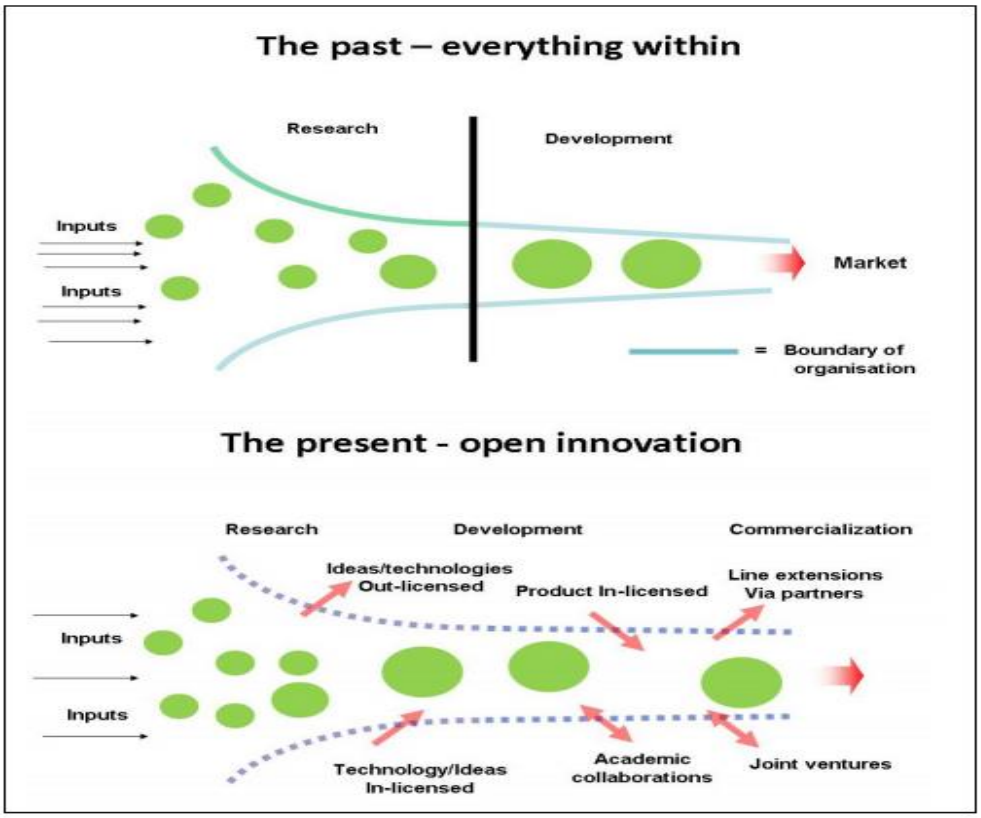


Рис. 2. Новий підхід до інноваційної політики ЄС

Зміна характеру та обсягу глобальної інноваційної діяльності створює дуже значні наслідки для інноваційної політики ЄС, що вимагає суттєвого перегляду основних напрямків інноваційної політики ЄС, включаючи залучення та регулювання інновацій в ЄС та Національний рівень. Робоча група CEPS обговорила цю проблему поглиблено. Дискусія призвела до визначення нової інноваційної політики ЄС, яка є інтегрованою та комплексною; Скоординована і багаторівнева; Регульований попитом та (якщо це можливо) узгоджена; Цілеспрямована та ринкова; Чуйна і відповідальна.

Отже, метод ефективного розвитку інноваційної системи ЄС полягає в використанні нової інноваційної політики ЄС, яка була б інтегрованою та комплексною; Скоординованою і багаторівневою; Регульованою попитом та узгодженою; Цілеспрямованою та ринковою; Чуйною і відповідальною.

Проблема, яку необхідно вирішити (попит з боку ринку та суспільства) повинна бути відправною точкою для інноваційної політики. Наукові питання не можуть бути єдиними чинниками інновацій. Це означає, що весь інноваційний цикл слід враховувати, включаючи всі різні суб'єкти інноваційної ланцюга: промисловість, академічні кола, державні та приватні фінансові організації, неурядові організації, суспільство та громадяни, політики, політики та ін. В той же час, пропозиція та попит на інновації повинні лежати в основі політики ЄС. Обговорення повинно так, щоб прийняти інновації як транснаціональну концепцію, яка охоплює всі галузі економічної, соціальної та політичної діяльності, щоб охопити різні види інновацій. Заходи, що вимагають від сторони, такі як ініціатива "Провідний ринок" та попередні комерційні закупівлі, є потужними інструментами, які слід розробляти для створення ринкових стимулів для інновацій. Інновації переважно відбуваються на ринках, і гравці ринку знають найкраще, коли лідирують потреби споживачів та технологічні розробки. Це могло б виправдати зміни у перспективі з спрощеного підходу до пропозиції (тобто перекачування інновацій на ринок) до більш широкого підходу щодо нових завдань та соціальних викликів, включаючи заходи щодо спрощення регулювання навколишнього середовища інноваційних закупівель.

Збільшення ефективності з точки зору формування інноваційної політики на основі ***ринкового попиту*** наступне:

1. Плани державно-приватного партнерства (ППП) повинні бути розширені та заохочуватись як основний принцип у всіх випадках, коли на карту ставляться сильні суспільні потреби. [1] Таким чином гравці ринку можуть уникнути нинішньої роздробленості компетенцій на рівні ЄС, залучивши до роботи відповідних Генеральних Директорів Європейської Комісії та всіх компетентних гравців інших інституцій ЄС, здійснивши глобальний діалог, який зосереджується на галузі, громадянах ЄС та глобальній інноваційній технології

2. При розробці та формуванні нової ринкової програми учасники ринку повинні бути залучені до того, щоб забезпечити належну увагу до перспектив попиту, вирішуючи, де слід витрачати державні гроші на додану вартість.

Збільшення ефективності з точки зору формування інноваційної політики на основі ***ринкової пропозиції*** наступне:

1. Потрібно забезпечити державну підтримку інноваціям (і ризиковим капіталом) для інновацій. Існує загальна потреба розширювати приватні інвестиції та державну фінансову підтримку, а також розмір ризикового капіталу з різних джерел;

2. Крім того, для подальшого ефективного розвитку інтеграційного інноваційного процесу необхідно розширити громадськість ЄС та приватний капітал до інновацій: Створення інтегрованого ринку венчурного капіталу в Європі та Розширення постійних продуктів ризику EIB в поєднанні з розвитком податкових пільг для підтримки інвестицій в НДДКР та інновації, особливо для молодих інноваційних компаній, можуть значно покращити ефективність інноваційної системи.

3. Європейський інститут інновацій та технологій (EIT) повинен бути ключовим фактором сталого європейського зростання та конкурентоспроможності шляхом стимулювання світових інновацій, що позитивно впливають на економіку та суспільство. EIT є першою європейською ініціативою, яка повністю об'єднує три сторони "трикутника знань" (вища освіта, дослідження та бізнес-інновації), і її місія полягає в тому, щоб розширювати та використовувати можливості інновацій та

можливостей суб'єктів з ЄС та інших країн. . Для того, щоб розкрити повний потенціал європейських інновацій, сьогодні зростає потреба у: 1) забезпеченні безперервності між результатами проектів, що фінансуються Європейською дослідницькою радою, та заходів, що проводяться EIT; 2) кращого узгодження ініціатив європейського та національного рівнів, що сприятимуть досягненню бачення цілей Євро-2020.

На додаток до транскордонного фінансування венчурного капіталу та трансферту технологій через Європейський інвестиційний фонд (ЄІФ), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) міг би розглянути питання про розширення сфери застосування, зокрема шляхом розширення та поглиблення операцій з розподілу ризиків [6].

Важливим питанням є здатність ЄІБ досягти динамічних та інноваційних малих фірм та допомогти їм розвиватися за рахунок фінансування на ранньому етапі. В даний час ЄІБ вважає дуже складним також досягнення МСП завдяки великому розміру загального обсягу кредиту, який він управляє, порівняно з відносно невеликою кількістю посадових осіб, відповідальних за їх управління. Ця проблема повинна бути вирішена, можливо, також за допомогою держав-членів, шляхом подальшого розвитку інструментів, що дозволяють об'єднувати місцеві ініціативи, такі як кластеризація, щоб реально розкрити потенціал інноваційних систем.

Врядування стосується набагато більшого, ніж того, що відбувається в рамках Комісії, навіть того, що відбувається на рівні ЄС. Дійсно, гроші, які витрачає ЄС на інновації, є лише частиною того, що витрачають країни. Це вимагає наступних основних рекомендацій:

а) застосовувати принцип субсидіарності. ЄС має стимулювати інновації лише тоді, коли існує помітна додана вартість ЄС, чітко продемонстрована через оцінку впливу. Наприклад, це може бути ситуація, коли існує серйозна потреба пов'язати інноваційну політику з іншими пріоритетами політики ЄС (клімат, енергетика, охорона здоров'я тощо);

б) надати можливість агентству ЄС керувати кількома інструментами фінансування, доступними для інновацій та досліджень, з метою використання потенційних синергетичних зв'язків між ними та спрощення комунікації з зацікавленими сторонами, таким чином, уникаючи нинішнього "стихійного розладу", в якому занадто багато інструментів фінансування є суб'єктами, Адитивну, а не самостійну;

в) координувати різні рівні управління краще. У процесі НДДКР повинна бути чітка та більш ефективна координація між державами-членами та політикою ЄС та прийняття рішень. Як спостерігається в інших сферах та дебатах (наприклад, телекомунікаціях, конкурентній політиці, фінансових послугах тощо), було б можливо встановити централізовану / скоординовану політику на рівні ЄС, яка потім виконується на місцях національними органами влади, Якщо зобов'язання є достовірними, а зворотні відносини або баланс також є можливими або доцільними залежно від відповідної зони, відповідних побічних ефектів та стимулів;

г) забезпечити, щоб держави-члени сприяли моніторингу та оцінці результатів дослідницьких та інноваційних проектів шляхом збору інформації та даних за допомогою загальних показників.

Також методом підвищення ефективності інноваційної системи може бути впровадження інновацій в основу процесу вироблення політики в ЄС У той же час, досягнення "нового Відродження" для Європи було б неможливим, якщо система управління, яка підтримує схеми підтримки інновацій, є феодальною. На цьому тлі робоча група СЕПП вітає той факт, що Європейська комісія офіційно створить підгрупу не менше восьми комісарів ЄС, які мають частку в інноваційній політиці (під головуванням Мейре Джогеган-Куінн, Комісар ЄС з

досліджень, інновацій та науки). Який буде працювати над новою дослідницькою та інноваційною стратегією, яка буде опублікована восени. Дивлячись на найближче майбутнє, існують додаткові заходи, які можуть поліпшити лідерство, володіння, відповідальність, координацію та управління. До них відносяться:

а) відкриття Комітету з оцінки впливу (ІАВ) представнику Держнагляду, технологій та інновацій (ІПСШ). Таким чином, МАБ зможе відправити назад пропозиції, які недостатньо продумали та економічно обґрунтували вплив поданої нової політики Комісії на інновації та дослідження;

б) підвищення та покращення участі посадових осіб, відповідальних за дослідження та інноваційну політику, у керівних групах оцінки впливу;

в) розробка показників, що відслідковують прогрес у галузі інноваційної політики та дозволяють оцінити ефективність впровадження політичних заходів;

г) прийняття подальших стратегій моніторингу та оцінки;

д) координація політики інновацій та досліджень з іншими цілями політики ЄС вже на етапі розподілу бюджету;

є) встановлення загального принципу на будь-якому етапі розгляду.

Отже, для збільшення ефективності розвитку інноваційної системи Європейського Союзу як на загальному рівні, так і на рівні інтегрованих членів можна застосувати метод концепції відкритих іновацій, для того щоб забезпечити використання внутрішніх та зовнішніх джерел досліджень та розробок, запровадити відкритість зовнішніх бізнес-моделей та співпрацю малих та середніх підприємств і налаштувати активне управління активами. Це призведе до збільшення кількості компаній, які співпрацюють у інноваційній діяльності, і в результаті до збільшення ефективності роботи інноваційної системи ЄС в цілому. Ще один метод, який можна застосувати для покращення роботи інноваційної системи ЄС – це запровадити новий підхід до інноваційної політики ЄС. Цей метод передбачає залучення та регулювання інновацій в ЄС на національному рівні. Щоб збільшити ефективність розвитку інноваційної системи необхідно визначення нової інноваційної політики ЄС, яка є інтегрованою та комплексною; скоординованою і багаторівневою; регульованою попитом та узгодженою між всіма інтегрованими членами.

Отже, у статті було визначено, що інноваційна система як підсистема економіки фокусується на генерації змін в економічній системі шляхом придбання, виробництва та розповсюдження нових знань. Основне завдання інноваційної системи - вносити вклад у створення приросту і зайнятості за допомогою виробництва знань, які особливо корисні для модернізації та оновлення справ, систем виробництва продукції та послуг.

Міжнародні інноваційні системи формуються країнами, щоб об'єднати та організувати національні інноваційні процеси в єдиний міжнародний інноваційний процес, який вигідний усім учасникам завдяки синергетичному ефекту. Формування таких систем являє собою появу нового стратегічного курсу на стимулювання інноваційного розвитку у світі. В даний час Європейський Союз найближчий до формування міжнародної інноваційної системи. Інноваційна система ЄС являє собою абсолютно новий аспект європейської інтеграції, в рамках якої створюється міжнародна сфера досліджень та розробок (НДДКР). Посилення та розвиток цієї області відбувається одночасно з поглибленням економічної інтеграції між європейськими країнами та є результатом інтернаціоналізації інноваційних процесів.

Висновки. Отож, метод ефективного розвитку інноваційної системи ЄС полягає в використанні нової інноваційної політики ЄС, яка була б інтегрованою та комплексною; скоординованою і багаторівневою; регульованою попитом та узгодженою; цілеспрямованою та ринковою; чуйною і відповідальною.

Загалом у розвитку ефективної інноваційної системи потрібно прагнути до концепції відкритих інновацій, поступове запровадження якої, призведе до збільшення кількості компаній, які співпрацюють у інноваційній діяльності, і в результаті до збільшення ефективності роботи інноваційної системи Європейського Союзу в цілому.

Література:

1. Бунчук М. Национальные инновационные системы: основные понятия и приложения (по материалам зарубежных авторов). URL : http://www.biz.nnov.ru/.

2. Бондар – Підгурська Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки : навч. посібник. Київ : ПУЕТ. 2016. 531 с.

3. Головатюк В. М. Інвестиційна привабливість інноваційної сфери економіки України : навчальний посібник. Київ : Фенікс. 2012. 362 с.

4. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной економике : навч. посібник. Київ : Фенікс. 2004. 559 с.

5. Токар В. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислових підприємств та економічна безпека України : навч. посібник. Київ : ТОВ «Пан Тот». 2013. 304 с.

6. Яремко Л. А. Національна інноваційна система та її формування в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2007. № 1(68).

References:

1. Bunchuk, M. National innovation systems: basic concepts and applications (based on foreign authors), available at : http://www.biz.nnov.ru/.

2. Bondar – Pidhurska (2016), *Naukovo-metodolohichni zasady staloho innovatsiinoho sotsialno oriientovanoho rozvytku ekonomiky* [Scientific and methodological principles of sustainable innovative socially oriented economic development], PUET, Kyiv, Ukraine, 531 p.

3. Golovatyuk, V.M. (2012), *Investytsiina pryvablyvist innovatsiinoi sfery ekonomiky Ukrainy* [Investment attractiveness of innovative sphere of economy of Ukraine], Feniks, Kyiv, Ukraine, 362 p.

4. Solovev, V.P. (2004), *Ynnovatsyonnaia deiatelnost kak systemnыi protsess v konkurentnoi ekonomyke* [Innovation as a systemic process in competitive economics], Feniks, Kyiv, Ukraine, 559 p.

5. Tokar, V.V. (2013), *Innovatsiino-investytsiina diialnist promyslovykh pidpryiemstv ta ekonomichna bezpeka Ukrainy* [Innovation and investment activity of industrial enterprises and economic security of Ukraine], TOV «Pan Tot», Kyiv, Ukraine, 304 p.

6. Yaremko, L.A. (2007), ―National innovation system and its formation in Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini,* № 1(68).

Стаття надійшла до редакції 10.08.2019 р.

ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209
Вчені записки Університету «КРОК» №3 (55), 2019

Збірник наукових праць

Вчені записки Університету «КРОК»

Фахове видання

Випуск №3 (55)

Підписано до друку 31.10.2019 р. Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 20,11. Наклад 200 прим.
Зам. 199

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії
Університет економіки та права «КРОК»
місто Київ, вулиця Табірна, 30-32
тел.: (044) 455-69-80
e-mail: polygrafi a.krok@gmail.com