

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ**

---

---

Серія  
**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ  
ТА СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО**

Випуск 27

Частина 2

Ужгород-2019

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- Головний редактор:** **Палінчак Микола Михайлович** – декан факультету міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, доктор політичних наук, професор
- Заступники  
головного редактора:** **Приходько Володимир Панасович** – завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор  
**Химинець Василь Васильович** – професор кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор
- Відповідальний  
секретар:** **Дроздовський Ярослав Петрович** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук
- Члени редколегії:** **Ярема Василь Іванович** – завідувач кафедри господарського права Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор  
**Мікловда Василь Петрович** – завідувач кафедри економіки підприємства Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії наук України  
**Філіпенко Антон Сергійович** – доктор економічних наук, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка, заслужений професор КНУ ім. Тараса Шевченка, академік АН ВШ України  
**Газуда Михайло Васильович** – професор кафедри економіки підприємства Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор  
**Луцишин Зоряна Орестівна** – професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка, доктор економічних наук, професор  
**Старостіна Алла Олексіївна** – завідувач кафедри міжнародної економіки економічного факультету КНУ ім. Тараса Шевченка, доктор економічних наук, професор  
**Слава Світлана Степанівна** – професор кафедри економіки підприємства Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук, доцент  
**Черленяк Іван Іванович** – професор Ужгородського національного університету, доктор наук з державного управління  
**Заяць Олена Іванівна** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
**Ерфан Єва Алоїсівна** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
**Кушнір Наталія Олексіївна** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
**Шинкар Віктор Андрійович** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
**Король Марина Михайлівна** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
**Рошко Світлана Михайлівна** – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат філологічних наук  
**Ляшенко Анфіса Христофорівна** – професор кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, доктор економічних наук, професор  
**Бурунова Олена** – доктор економічних наук, професор Полонійського університету (Республіка Польща)  
**Andrzej Krynski** – доктор габілітований, професор, ректор Полонійського університету (Республіка Польща)  
**Ioan Horga** – доктор історичних наук, професор Університету Орадеа (Румунія)  
**Eudmila Lipková** – доктор економічних наук, професор Братиславського економічного університету (Словаччина)

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus

**Науковий вісник Ужгородського національного університету.**

**Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»**  
включено до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказ МОН України від 21 грудня 2015 року № 1328.

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet**

**Вченою радою Державного вищого навчального закладу**

**«Ужгородський національний університет»**

на підставі Протоколу № 8 від 17 вересня 2019 року.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації

серія KB № 21015-10815P,

видане Державною реєстраційною службою України 29.09.2014 р.

## ЗМІСТ

<b>Науменко Н. Ю.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИТУАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ АСИМЕТРІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ.....	7
<b>Оверчук В. А.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ.....	15
<b>Окорський В. П.</b> ІНСТИТУЦІЙНА РЕФОРМА ВОДОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ЯК ОСНОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ РЕСПУБЛІКИ ТАДЖИКИСТАН.....	19
<b>Панасюк В. М.</b> ПЕРСОНАЛ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ ЯК ОБ'ЄКТ АНАЛІЗУ І УПРАВЛІННЯ.....	24
<b>Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АДАПТАЦІЙНИХ ЗМІН.....	29
<b>Познякова О. О.</b> АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	35
<b>Поліщук О. А., Поліщук О. Т.</b> ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕГІОНУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	40
<b>Приймакова Ю. А.</b> СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «КОНФЛІКТ».....	44
<b>Пчелинська Г. В.</b> ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
<b>Самойлик Ю. В., Малиш Я. О., Петрушко К. О.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ТА МІСЦЕ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	53
<b>Степанова Д. С., Яременко А. М.</b> РОЗРОБЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
<b>Степасюк Л. М.</b> ВИРОБНИЦТВО СВИНИНИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ.....	67
<b>Сухоруков А. І.</b> ЕВОЛЮЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	72
<b>Томчук О. Ф.</b> МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПОЗИКОВОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	76
<b>Чернобай Л. І., Дуляба Н. І., Лазарович О. І.</b> КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ НА ПРИКЛАДІ СТАРОСАМБІРСЬКОГО РОДОВИЩА НГВУ «БОРИСЛАВНАФТОГАЗ».....	84
<b>Чмерук Г. Г.</b> ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ОКРЕМИЙ СЕКТОР НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ.....	92

<b>Шаповал О. А., Таранічев С. Л.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	97
<b>Шевченко А. В., Табачук Н. О.</b> СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЯКОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	101
<b>Шедяков В. Е.</b> ПОНИМАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ.....	107
<b>Шинкар В. А., Рошко С. М.</b> ЄВРОПЕЙСЬКА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....	112
<b>Юдіна О. І.</b> МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	118
<b>Юдіна С. В., Злобіна К. С.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	123

## CONTENTS

<b>Naumenko Nataliia</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO INFORMATION SITUATION AND INFORMATION ASYMMETRY IN ECONOMIC SPACE.....	7
<b>Overchuk Viktoria</b> TRANSFORMATION OF THE REHABILITATION SYSTEM AND THE EMPLOYMENT OF PERSONS WITH DISABILITY IN UKRAINE AS AN INTEGRAL COMPONENT OF SOCIAL POLICY REFORM.....	15
<b>Okorskyi Vitalii</b> INSTITUTIONAL REFORM OF WATER MANAGEMENT AS A BASIS FOR DECENTRALIZATION OF ECONOMY IN REPUBLIC OF TAJIKISTAN.....	19
<b>Panasyuk Valentyna</b> PERSONNEL OF FINANCIAL INSTITUTION AS AN OBJECT OF ANALYSIS AND MANAGEMENT.....	24
<b>Pysarenko Svitlana, Ivan'ko Maryna, Gritsaenko Maria</b> STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE'S POTENTIAL DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF ADAPTATION CHANGE.....	29
<b>Poznyakova Oksana</b> ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE IN STRATEGIC DEPARTMENT ABOUT COMPETITIVENESS OF SERVICES.....	35
<b>Polishchuk Oleksandr, Polishchuk Olena</b> INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE REGION IN CONDITIONS OF FINANCIAL DECENTRALIZATION.....	40
<b>Pryimakova Yuliia</b> STRUCTURE-FUNCTIONAL AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT ASPECTS DETERMINING THE ESSENCE CONFLICT.....	44
<b>Pchelynska Hanna</b> CONCEPTUAL-CATEGORICAL BASES OF ENTERPRISE EXPENDITURE MANAGEMENT.....	48
<b>Samoilyk Iuliia, Malysh Yana, Petrushko Karina</b> TRENDS AND PLACES OF THE AGRICULTURAL MARKET OF UKRAINE IN GLOBAL ENVIRONMENT.....	53
<b>Stepanova Daria, Yaremenko Anna</b> DEVELOPMENT OF A FINANCIAL STRATEGY TO STABILIZE THE FINANCIAL POSITION OF THE ENTERPRISE.....	62
<b>Stepasiuk Liudmyla</b> PORK PRODUCTION IN UKRAINE: THE CHALLENGES OF TODAY.....	67
<b>Sukhorukov Arkadii</b> EVOLUTIONARY FEATURES OF NATIONAL ECONOMY.....	72
<b>Tomchuk Olena</b> METHODICAL ASPECTS OF ANALYSIS OF THE DEBT CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	76
<b>Chernobay Liana, Duliaba Nataliia, Lazarovych Ostap</b> COMPLEX APPROACH TO EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF INNOVATION PROJECT.....	84

<b>Chmeruk Halyna</b> DIGITAL ECONOMY AS A SEPARATE SECTOR OF THE NATIONAL ECONOMY OF THE STATE.....	92
<b>Shapoval Olena, Taranichev Stanislav</b> THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE.....	97
<b>Shevchenko Anna, Tabachuk Natalia</b> THE CURRENT STATE OF THE DAIRY MARKET AND ITS QUALITY ASSURANCE IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION.....	101
<b>Shedyakov Vladimir</b> UNDERSTANDING TRANSFORMATIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS AS A FACTOR OF EFFECTIVE USING OF STRATEGIC PROCESSES.....	107
<b>Shynkar Victor, Roshko Svitlana</b> EUROPEAN TRANSFORMATION OF UKRAINE TO THE EUROPEAN UNION.....	112
<b>Judina Olena</b> METHODICAL BASIS OF TARGET MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISE.....	118
<b>Yudina Svetlana, Zlobina Kateryna</b> THEORETICAL AND METHODICAL APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING AT ENTERPRISE.....	123

**Науменко Н. Ю.**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Українського державного хіміко-технологічного університету*

**Naumenko Nataliia**

*PhD in Engineering sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Theoretical and Applied Economics  
State Higher Education Institution  
"Ukrainian State University of Chemical Technology"*

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИТУАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ АСИМЕТРІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

**Анотація.** Інформаційна асиметрія проявляється в різних напрямках регіонального господарського комплексу, таких як бізнес, виробництво, освіта. Під інформаційною асиметрією автором розуміється ступінь нерівномірного розподілу економічної, фінансової, маркетингової, екологічної інформованості господарюючих суб'єктів, органів управління регіоном, населення регіону в межах системи (економічного та інформаційного простору) у визначенні даних щодо максимально можливої інформованості. В умовах регіональної інформаційної асиметрії важливим є дослідження інформаційної асиметрії та невизначеності як об'єктів інформаційного поля. Розвиток ідей ситуаційного управління спільно з інформаційним підходом привів до розуміння інформаційної ситуації як нової інформаційної моделі. Аналіз теоретико-методологічних підходів до розв'язку в межах регіонального економічного простору дає змогу сформулювати перелік положень, на яких базується подальше теоретичне положення інформаційної безпеки сфери забезпечення економічної безпеки регіону.

**Ключові слова:** інформаційна ситуація, інформаційна асиметрія, регіональний економічний простір, інформаційне поле, інформаційний простір.

**Вступ та постановка проблеми.** Нині в Україні та її регіонах склалась переважна тенденція нарощування регіональної асиметрії щодо переліку основних соціальних та економічних параметрів. Отже, за останні 10–15 років різниця між депресивними регіонами та найбільш стійкими за рівнем внутрішнього продукту й кінцевого споживання на душу населення постійно зростає. Соціально-економічна та інформаційна асиметрія регіонів України має суттєвий вплив на ведення соціально-економічної та інформаційної політики, ефективність економіки країни та держави загалом.

Неоднорідність просторового розміщення як населення, так і економічної активності характерна для всього світу й може бути викликана різними факторами: від природних характеристик конкретного регіону до його інституційних умов та впливу агломераційних ефектів. За традицією дослідження соціально-економічної та інформаційної асиметрії прийнято виділяти об'єктивні та суб'єктивні фактори, які безпосередньо або опосередковано визначають стан регіонів, тенденції до стійкого розвитку або поляризації.

Як правило, називаються такі основні диспропорції, які турбують урядові структури та є предметом дискусії регіонведів:

- посилення регіональної асиметрії за показниками рівня життя населення, особливо за рівнем доходів населення;
- зростаюча регіональна асиметрія за рівнем загально-економічного розвитку;
- відтік економічно активного населення з українських регіонів у країни Європейського Союзу за посилення концентрації населення у столиці, а саме м. Києві;
- посилення диспропорцій між загально-економічним ростом та розвитком інфраструктури для переліку економічно відсталих регіонів України.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується все більшою залежністю регіонального економічного та інформаційного простору в межах національного простору від значного обсягу інформаційних потоків та зростаючою на рівні України та її регіонів інформаційної асиметрії. Незважаючи на зростаючі зусилля із забезпечення економічної та інформаційної безпеки, а також зусилля щодо створення технологій захисту даних, їх вразливість не тільки зменшується, але й постійно зростає.

Незважаючи на досить глибокий ступінь опрацювання проблеми економічної та інформаційної безпеки на рівні держави та підприємства, вчені не приділяли належної уваги проблемам економічної та інформаційної безпеки на рівні регіонів у контексті дослідження процесів диференціації, просторової асиметрії та поляризації. В межах вивчення проблем регіональної інформаційної асиметрії неповністю розглядаються методологічні положення інформаційної ситуації, інформаційного поля на рівні реалізації економічних інтересів регіону (органів регіональної влади, тобто управління інформаційною безпекою, регіонального бізнесу та населення регіону).

Саме тому актуальність, складність, багаторівневість проблеми забезпечення економічної та інформаційної безпеки й інформаційної асиметрії на рівні регіону, наявність нових теоретико-методологічних та практичних задач обумовили вибір теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на досить тривалу історію існування феномена економічної безпеки на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях, економічна наука звернулась до вивчення цієї проблеми лише в середині ХХ сторіччя, що відображено в роботах закордонних вчених, а саме у працях Л. Абалкіна, Дж. Акерлофа, А. Гранберга, Х. Делі, М. Енрайта, В. Кейбла, Г. Келленберга, Г. Клейпера, А. Кукліна, Ю. Лапігіна,



Д. Рейхарта, В. Сенгачьова, М. Спенса, С. Фрімана, К. Хіарідена. Серед вітчизняних учених, роботи яких присвячені проблемі економічної та інформаційної безпеки, слід відзначити таких, як В. Амітан, Б. Буркинський, І. Вахович, В. Дубницький, В. Захарченко, Н. Меркулов, Т. Клебанова, Г. Козаченко, В. Онищенко, Ю. Лисенко, А. Ляшенко, В. Мунтян, В. Пономаренко, В. Пономарьов, А. Сухорук, Ю. Харазішвілі, Л. Ширяєва, В. Шлемко. Проблемам інформаційної асиметрії регіонів присвячені роботи Д. Абуду, В. Галатенко, А. Дудатьєва, С. Едена, П. Елсукова, Д. Михайлова, Л. Кауфмана, Г. Корченко, С. Куджа, А. Майорова, І. Номоконова, Ю. Перського, Д. Дмитрієва, Дж. Реасона, А. Павлова, А. Потапова, А. Сидорова, О. Тарана, В. Цветкова. На жаль, роботи з інформаційної асиметрії, просторової інформаційної поляризації, економіко-інформаційної ситуації в Україні на рівні регіону практично відсутні.

**Метою** статті є аналіз наявних методологічних підходів, за якими розглядаються в регіональному економічному просторі поняття «інформаційна асиметрія», «інформаційне поле», «інформаційна ситуація».

**Результати дослідження.** Нині в інформаційному середовищі в межах регіонального економічного та інформаційного простору широко застосовуються інформаційні моделі та інформаційні технології. В реальній практиці виникають різні складні інформаційні ситуації, які потребують додаткового аналізу. Модель інформаційної ситуації зручна тим, що вона дає змогу в умовах регіональної інформаційної асиметрії розглядати об'єкт дослідження у взаємозв'язку з мезо-та мікрооточенням, яке на нього активно впливає. Слід відзначити, що в цій інформаційній ситуації можуть перебувати також інші об'єкти, які в межах регіонального економічного простору можуть мати приватні економічні інтереси, а їхня поведінка також впливає на об'єкт дослідження (наприклад, регіональний ринок).

Аналіз об'єкта у складній економічній, соціальній та інформаційній комбінації численних чинників інформаційних ситуацій потребує розгляду найбільш важливих інформаційних ситуацій як відправних точок для проведення детального дослідження, зокрема в інтересах сфери забезпечення економічної та інформаційної безпеки регіону.

Такою важливими складовими інформаційної ситуації є інформаційна асиметрія та інформаційна невизначеність. Важливо те, що в умовах вільного функціонування галузевих ринків господарючі суб'єкти часто не в змозі знайти та опрацювати необхідну інформацію. Як правило, в межах регіонального економічного та інформаційного простору перевагою в цій сфері володіють крупні компанії та корпорації, які мають значні ресурси й можливість та можуть не тільки ідентифікувати інформацію про параметри ринку, але й ефективно нею маніпулювати задля укріплення ринкових позицій [1, с. 66].

Інформаційна асиметрія проявляється в різних напрямках регіонального господарського комплексу, таких як бізнес [2], виробництво [3], освіта [4]. В цих умовах, як відзначено в роботі Ю. Перського та Д. Дмитрієва, більш дрібні компанії та структури підприємництва переважно не володіють матеріальною базою, технологіями та персоналом для розв'язання задач інформаційного забезпечення діяльності [1, с. 66]. В роботі Д. Дмитрієва показано, що в результаті цього регіональні ринки, на яких здійснюють господарську діяльність не тільки компанії, але й підприємства галузей національного господарського комплексу, функціонують в умовах асиметричності поширення інформації, що здійснює безпосередній вплив на

протікання конкурентних процесів, а також формування певних бар'єрів щодо реалізації економічних інтересів учасників регіонального ринку.

Під інформаційною асиметрією автором розуміється ступінь нерівномірного розподілу економічної, фінансової, маркетингової, екологічної інформованості господарюючих суб'єктів, органів управління регіоном, населення регіону в межах системи (економічного та інформаційного простору) щодо визначення даних стосовно максимально можливої інформованості. Події останніх десятиліть виявили в умовах глобальної економіки основоположну роль конкуренції в розвитку економічних систем в макро- та мікроекономічних умовах. Слід відзначити, що в Україні та її регіонах з низки причин на багатьох товарних ринках конкурентне середовище, як показують дослідження О. Тарана [5], Г. Кравчука, В. Шевчука, О. Пластун [6], В. Огієнко, О. Лунякова [7], Ю. Перського, Д. Дмитрієва [8], має негативний вплив на протікання конкурентних процесів, а наявні механізми згладжування ефектів асиметрії інформації в межах регіональної економічного та інформаційного простору малоефективні й можуть в умовах регіону сприяти прискоренню монополізації ринку. Вважаємо, що з очевидних причин у подібних випадках необхідне державне втручання.

Отже, виникає нагальна потреба розроблення інформаційного економічного механізму, дія якого, на думку автора, повинна бути спрямована на зниження негативних наслідків асиметрії інформації та посилення інтенсивності конкурентної взаємодії на регіональному ринку.

Як відзначає П. Єлсуков, існує інформаційна асиметрія в семіотичі між знаком та сенсом; інформаційна асиметрія в криптографії, тобто симетричне та асиметричне шифрування (наприклад, економічної інформації в інноваційному середовищі); асиметрія під час передачі інформації (навмисне дозування у сфері економічних інтересів бізнесу в регіональному інформаційному просторі [9, с. 69]). При цьому характер інформаційної асиметрії в різних галузях різниться (наприклад, сфері забезпечення економічної безпеки в регіоні та сфері інноваційних досліджень).

В умовах регіональної інформаційної асиметрії важливим є дослідження інформаційної асиметрії та невизначеності як об'єктів інформаційного поля. Поняття інформаційного поля все частіше застосовується під час дослідження інформації в межах економічного та ринкового простору, а також прикладних областях. На відміну від штучного поняття «інформаційний простір», поле володіє змістовністю та характеризує відносини, зв'язки й взаємодії. В роботах Н. Абрамової [10], В. Цветкова [11], А. Потапова [12] зазначається, що в концепцію інформаційного поля добре вписується модель інформаційної ситуації, а в роботах І. Розенберга [13] та С. Куджа [14] обґрунтовано, що елементи інформаційного поля – це інформаційні одиниці. Інформаційні одиниці надають системності інформаційному полю, причому поняття «інформаційна асиметрія» з'явилося у сфері бізнесу.

Поява терміна «інформаційна асиметрія» пов'язують з Дж. Акерлофом та його відомою роботою про ринок «лимонів» [15], яка привела до отримання Нобелівської премії з економіки. Він та його послідовники розглядали інформаційну асиметрію як феномен. Їх цікавила не його сутність, а наслідки його появи. Зокрема, в умовах ринку важливим вважається так званий погіршуючий відбір, який приводить до застою ринку, що обумовлене інформаційною асиметрією. В межах ринкових відносин Дж. Акерлоф називає інформаційною асиметрією ситуацію, для якої продавець та покупець володіють різною інформацією



щодо об'єкта угоди. Розроблена модель інформаційної асиметрії, зокрема для регіонального ринку, описувала ситуацію взаємодії «суб'єкт – суб'єкт».

Під час трансформації цієї моделі інформаційне поле виглядає інакше [18, с. 66–73]. Інформаційна асиметрія – це інформаційна ситуація взаємодії двох суб'єктів, за якої один суб'єкт володіє більшими знаннями щодо об'єкта взаємодії, ніж інший. В цій інтерпретації з'явилося поняття інформаційної взаємодії як основи, що пов'язує двох суб'єктів. З'явилося поняття «знання», а не «інформація». Слід відзначити, що інформація може бути якою завгодно, але якщо вона не містить знань, то вона марна. Загалом інформаційна асиметрія де-факто оцінюється за рівнем знання, іноді – за рівнем компетенції, але не за інформацією.

Як відзначено в роботі [9], можна проаналізувати інформаційну асиметрію в межах інформаційного поля регіону. В такій ситуації один суб'єкт регіонального ринку має економічний інтерес, а другий – ні. З цього випливає, що за інформаційної асиметрії інформація в умовах регіонального економічного простору в принципі доступна та існує, тобто для одного суб'єкта взаємодії має місце повна інформаційна економічна визначеність, а для другого суб'єкта має місце неінформованість. При цьому принципово другий суб'єкт регіонального економічного простору може отримати ту ж саму інформацію. Однак слід розуміти, що велике значення в умовах регіонального ринку має часовий інтервал з отримання необхідної інформації та підготовки управлінського комерційного рішення.

Інформаційна асиметрія виникає в інформаційному полі під час взаємодії «суб'єкт – середовище». Таку ситуацію Дж. Акерлоф не розглядав. Залежно від методики збирання інформації, точки зору, концепції суб'єкт отримує від регіонального економічного простору різну кількість інформації, отже, різну кількість знань. Якщо суб'єкт, який використовує свої методи та концепції, отримує знання про ситуацію на ринку менші, ніж під час використання іншої методики й концепції, то можна говорити про інформаційну асиметрію в межах регіонального економічного простору.

На рис. 1 змодельована ситуація отримання моделі під час використання однієї точки зору. Умовно вона змодельована як оптичне спостереження, але фактично це може бути будь-яке одностороннє спостереження. Саме така ситуація утворює інформаційну асиметрію в межах регіонального економічного простору.

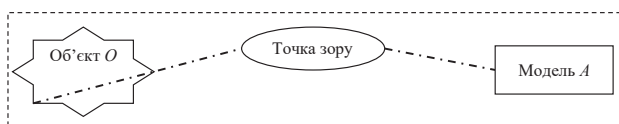


Рис. 1. Приклад інформаційної асиметрії, яка обумовлена односторонньою точкою зору в межах інформаційного поля

Для ситуації на рис. 1 має місце такий вираз:

$$MA \subset MO. \quad (1)$$

Вираз (1) означає, що отримана під час одностороннього спостереження об'єкта  $O$  модель  $A(MO)$  є тільки фрагментом моделі об'єкта  $MO$ . Це обумовлене тим, що інформація про моделі  $A - I(MA)$  не дорівнює інформації про модель об'єкта  $I(MO)$ :

$$I(MA) \neq I(MO). \quad (2)$$

Більш точно треба говорити про те, що знання про моделі  $A - K(MA)$  не дорівнюють знанням про модель об'єкта  $K(MO)$ :

$$K(MA) \neq K(MO). \quad (3)$$

Вирази (2), (3) відображають умови інформаційної асиметрії. Те, що це асиметрія підтверджує вираз (1), свідчить про те, що інформація про моделі об'єкта існує, але не отримана з огляду на вжиті заходи. Відзначимо також, що йдеться про модель об'єкта та якусь емпіричну модель про цей об'єкт. Об'єкт завжди містить більше інформації, ніж модель, тому порівнювати можна тільки моделі.

Для усунення інформаційної асиметрії застосовують додаткові дослідження. На рис. 2 наведено приклад інформаційної ситуації додаткового вивчення об'єкта з другої позиції. Знову інформаційна ситуація змодельована під оптичні спостереження, але це свідчить про дослідження під іншим кутом зору або іншого аспекту. Принципово таких позицій може бути багато.

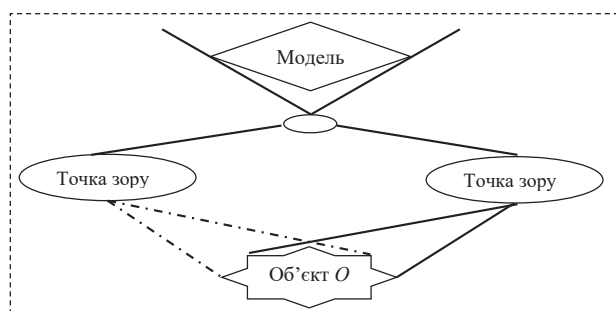


Рис. 2. Багатостороннє дослідження об'єкта

Наявність декількох точок зору або проведення додаткових досліджень про об'єкт приводять до того, що нова модель є більш повною та рівнозначною моделі об'єкта.

$$MB = MO. \quad (4)$$

Вираз (4) формально обумовлений тим, що інформація про модель  $B - I(MB)$  дорівнює інформації про модель об'єкта  $I(MO)$ :

$$I(MB) = I(MO). \quad (5)$$

Вираз (4) феноменологічно обумовлений тим, що знання про моделі  $B - K(MB)$  дорівнюють знанням про моделі об'єкта  $K(MO)$ :

$$K(MB) = K(MO). \quad (6)$$

Вирази (5), (6) відображають умови інформаційної відповідності [19]. Таким чином, інформаційна асиметрія є опозицією [20] інформаційній відповідності. Можна також говорити про те, що інформаційна асиметрія та інформаційна відповідність слід охарактеризувати як опозиційні інформаційні ситуації.

Інформаційна ситуація може розглядатися як самостійний об'єкт дослідження, який характеризує певну тенденцію явища або процес зовнішнього світу. З поняттям такої інформаційної ситуації пов'язана сукупність об'єктів. Об'єктом дослідження у цьому разі є система взаємодіючих об'єктів. Зміст інформаційної ситуації буде визначатися характером взаємодії між об'єктами. Різноманіття інформаційних ситуацій вимагає узагальнення та систематики цього поняття.

Існують аналоги моделі інформаційної ситуації. Розглянемо чотири аналога і, відповідно, чотири методи побудови інформаційної ситуації.

1) Аналогом інформаційної ситуації може бути фрагмент семантичної мережі. Фрагмент семантичної мережі

є зосередженням на вузькому колі асоціацій, що є аналогом інформаційної ситуації.

Семантична мережа є мережею, яка утворена семантичними відносинами між поняттями. Вона часто використовується як форма представлення знань. Графічно семантична мережа моделюється як неорієнтований граф, що складається з вершин, що представляють поняття, й ребр, які представляють семантичні відносини між поняттями [21].

Слід підкреслити, що інформаційна ситуація є аналогом частини такої мережі. Однак цікавим є розгляд типів семантичних мереж, які можуть бути основою побудови інформаційних ситуацій.

2) Іншим методом та аналогом побудови інформаційної ситуації є метод репрезентації. Побудова моделі репрезентації проблемної ситуації [22] є аналогом побудови інформаційної ситуації в інформаційному полі. Інформаційна ситуація може бути розглянута як модель репрезентації фрагмента інформаційного поля.

3) Ще одним аналогом побудови та застосування інформаційної ситуації є креативний метод [23], який використовується під час розв'язання складних задач. Формально ці методи конструюють з огляду на психологічні механізми розв'язання задач і вирішення проблем. Викликає зацікавлення понятійно-кластерний метод. Ідея методу заснована на застосуванні деякої моделі, а саме понятійного кластеру [24]. Ця модель повністю вписується в модель інформаційної ситуації. Крім того, цей підхід пов'язаний з поняттям семантичного оточення об'єкта дослідження. Семантичне оточення може бути розглянуте як понятійний кластер.

4) Кластерний аналіз ("cluster analysis") або кластеризація ("data clustering") можна використовувати як методику побудови інформаційної ситуації. Різниця між цими методами полягає в тому, що кластеризація стосується розбиття вже заданої вибірки об'єктів на непересічні підмножини, які називаються кластерами, щоби кожен кластер складався зі схожих об'єктів, а об'єкти різних кластерів істотно різнилися.

Кластерний аналіз є більш широким набором процедур, що включає процедуру кластеризації як одну з багатьох. Кластерний аналіз – це сукупність статистичних процедур, що включає збирання даних, що містять інформацію про вибірку об'єктів, виділення фактичних ознак об'єктів, вибір критерія угруповання об'єктів, угруповання об'єктів в порівняно однорідні групи за заданими критеріями та фактичними ознаками [25]. Слід зазначити, що сучасний кластерний аналіз застосовують у латентному аналізі. У біоінформатиці кластерний аналіз розглядають як спосіб виділення мікрмасиву. Мікрмасив повністю корелує з поняттям інформаційної ситуації як мікрооточення об'єкта.

Під час використання кластерного аналізу виникають проблеми, такі як відсутність однозначних критеріїв виділення кластерів, неоднозначна інтерпретація результатів кластеризації. Ці проблеми приводять до проблеми стійкості прийнятого рішення на основі результатів кластерного аналізу. Перевірка стійкості рішення зводиться до перевірки достовірності кластеризації статистичними методами.

Методики 1 і 4 дають множинний розв'язок, з якого необхідно виділити один фрагмент мережі або один кластер, що описує шукану інформаційну ситуацію. Вони використовують статистичні методи. Переваги цих методик полягають у строгості розв'язку. Ці методики в інформаційному полі й просторі інформаційно визначених параметрів приводять до побудови інформаційної ситуації.

Методики 2 і 3 дають один кластер або пряму побудову інформаційної ситуації. Однак вони спираються на когнітивні методи аналізу, тобто більшою мірою є експертними методами.

Таким чином, де-факто модель інформаційної ситуації неявно й давно використовується в семантичних мережах, методах репрезентації, під час розв'язання проблемних задач і в кластерному аналізі. Відсутність інформаційного підходу в цих напрямках не привела дослідників до узагальнюючого поняття інформаційної ситуації.

Розглянемо модель інформаційної ситуації. В галузі управління серед різних шкіл управління розвивається ситуаційне управління [26]. Розвиток ідей ситуаційного управління спільно з інформаційним підходом привів до поняття інформаційної ситуації як нової інформаційної моделі. Модель інформаційної ситуації є розвитком поняття «інформаційна модель» [27]. У розвитку поняття [27] модель інформаційної ситуації – це цілеспрямоване формалізоване відображення наявної ситуації, в якій перебуває об'єкт або система дослідження, за допомогою системи взаємопов'язаних, ідентифікованих, інформативно визначених параметрів. За параметричного опису під інформаційною ситуацією розуміють сукупність характеристик, пов'язаних між собою або беручих участь в інформаційній взаємодії.

Інформаційна ситуація оцінюється з огляду на вибраний критерій. Інформаційну ситуацію можна розглядати як модель реальної ситуації, яка відобразить інформаційну діяльність в інформаційному полі.

Зміст інформаційної ситуації може включати такі критерії та параметри:

- опис цілей та завдань, що досягаються та вирішуються об'єктом дослідження;
- опис характеристик інформаційної взаємодії;
- опис інформаційних ресурсів об'єкта дослідження;
- опис процесів інформаційної взаємодії;
- опис зовнішніх інформаційних впливів на об'єкт дослідження або систему об'єктів.

Все це дає підставу розглядати інформаційну ситуацію як складну або складову інформаційну модель, що включає більш прості інформаційні моделі (об'єктів), параметри та зв'язки між ними. Вище зазначалися два типи інформаційної ситуації, такі як інформаційна ситуація як об'єкт дослідження; інформаційна ситуація як допоміжний об'єкт, тобто оточення об'єкта дослідження.

На рис. 3 наведена інформаційна ситуація як об'єкт дослідження. Як показано вище, інформаційна ситуація може бути розглянута як кластер в інформаційному полі.

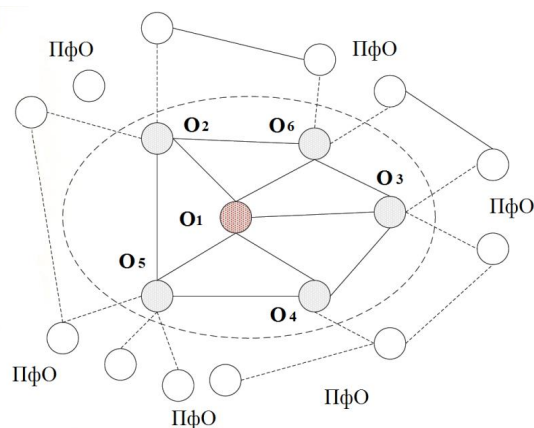


Рис. 3. Інформаційна ситуація як об'єкт дослідження

На рис. 3 границі цього кластеру (інформаційної ситуації) виділені крупним пунктиром. Різниця між кластерним аналізом і побудовою інформаційної ситуації полягає в тому, що в кластерному аналізі використовують метрику відстаней, а під час формування інформаційної ситуації оцінюють інтенсивність інформаційної взаємодії.

Як прийнято в кластерному аналізі, об'єкти, що входять у кластер, під час графічного відображення виділяють або однаковим кольором, або однаковим штрихуванням. На рис. 3 об'єкти, що входять у кластер, виділені однаковим кольором і мають позначення  $O_i$ ,  $i=1..6$ . Об'єкти, що не входять в інформаційну ситуацію, не заштриховані й позначені як периферійні об'єкти (ПфО). Ключовою під час формування інформаційної ситуації є наявність суттєвих (сильних) інформаційних взаємодій, які позначені суцільними лініями. Слабкі інформаційні взаємодії позначені дрібним пунктиром. Об'єкти  $O_i$  входять в інформаційну ситуацію, периферичні об'єкти (ПфО) не входять до інформаційної ситуації. Між периферійними об'єктами можуть бути сильні й слабкі взаємодії. Однак взаємодії між ними не впливають на інформаційну ситуацію. Об'єкти інформаційної ситуації (рис. 3) мають рівні значення.

Схема на рис. 3 може бути використана для відображення структури певної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. В цьому разі об'єкти  $O_i$  позначають частини системи об'єктів. Якщо схема на рис. 3 використовується для опису системи взаємодіючих об'єктів, то така інформаційна ситуація називається зовнішньою. Об'єкт ( $O$ ) в цій схемі виконує роль елемента або інформаційної одиниці. Модель зовнішньої інформаційної ситуації описує ситуацію поза окремим об'єктом безвідносно до його внутрішнього стану. Вона служить для аналізу взаємодії системи об'єктів із зовнішнім середовищем, її зовнішньої стійкості, керованості.

Якщо схема на рис. 3 використовується для опису структури окремого об'єкта, то така інформаційна ситуація називається внутрішньою. Частина об'єкта виконує роль інформаційної одиниці. Таким чином, структура об'єкта або системи може бути розглянута як інформаційна ситуація за наявності ситуативних параметрів. За наявності тільки структурних параметрів така схема описує тільки структуру.

На рис. 4 наведено другий варіант інформаційної ситуації, в якій інформаційна ситуація визначається як середовище оточення виділеного об'єкта досліджень (Од). З цієї причини така інформаційна ситуація називається об'єктною.

Рис. 4 виконаний аналогічно рис. 3 для підкреслення схожості та відмінностей. На схемі рис. 4, на відміну від схеми на рис. 3, є три категорії об'єктів, а не дві. Особливим кольором (заповненням) виділений головний об'єкт дослідження (Од). Інші об'єкти, що входять в інформаційну ситуацію (кластер), також виділені слабшим заповненням і мають позначення  $O_i$ ,  $i=1..5$ . Об'єкти, що не входять в інформаційну ситуацію, не заштриховані й позначені як периферійні об'єкти (ПфО). Ключовою під час формування інформаційної ситуації є наявність суттєвих (сильних) інформаційних взаємодій, які позначені суцільними лініями. Однак, на відміну від схеми на рис. 3, на рис. 4 головну роль відіграють сильні взаємодії тільки між об'єктами ситуації з об'єктом дослідження. Це робить об'єктну інформаційну ситуацію більш радіально порівняно із ситуацією, зображеною на рис. 3.

Існує модель інформаційної позиції системи. Оцінювання об'єктної інформаційної ситуації дає змогу зіставити об'єкт дослідження зі взаємодіючими і не вза-

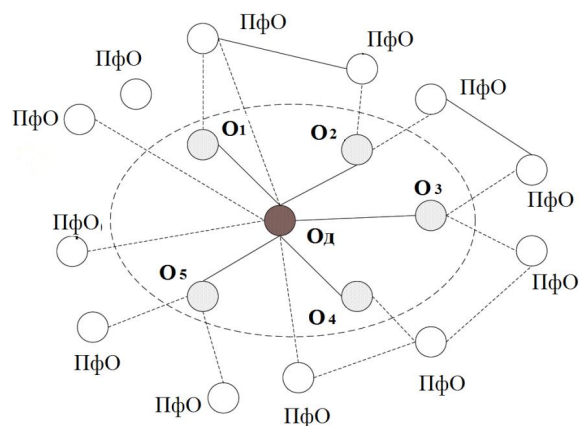


Рис. 4. Об'єктна інформаційна ситуація

ємодіючими з ним об'єктами. Таке зіставлення дає змогу визначити інформаційну позицію об'єкта досліджень в інформаційній ситуації.

У розвитку поняття [27] модель інформаційної позиції, або інформаційна позиція, – це цілеспрямоване формалізоване відображення порівняльної оцінки стану об'єкта дослідження (Од) з іншими об'єктами (О) в цій ситуації за допомогою системи взаємопов'язаних, ідентифікованих, інформативно визначених параметрів.

Інформаційна позиція відображається тільки порівняльними характеристиками. Це робить привабливим використання методів теорії переваг. Інформаційна позиція визначається послідовно шляхом порівняння об'єкта дослідження з іншими об'єктами в цій інформаційній ситуації (рис. 4). Інформаційну позицію  $P(O_i)$ ,  $i$ -го об'єкта  $O_i$  на час  $t_i$  визначимо як кортеж:

$$P(O_i) = \langle \Delta KI_1, \Delta KI_2, \dots, \Delta KI_i, \dots, \Delta KI_n \rangle. \quad (7)$$

У виразі (7)  $\Delta KI_i$  наведена порівняльна оцінка  $i$ -го ключового показника ( $KI$ ) об'єкта дослідження порівняно з аналогічним ключовим показником об'єкта порівняння. Сукупність  $KI$  утворює компоненти вектору стану  $GS$  об'єкта дослідження. Сукупність  $\Delta KI$  утворює компоненти порівняльного вектору ситуації  $DS$ . На рис. 5 наведено вектори порівняльної оцінки інформаційної позиції  $DS$  та інформаційної ситуації  $GS$  у просторі параметрів (ключових показників)  $KI$ .

Для порівняння вибрано вектор стану об'єкта порівняння  $GaS$ . Вираз (7) вимагає застосування або методів багатокритеріального аналізу, або атестаційних методів типу матриць парних порівнянь, або методу переваг.

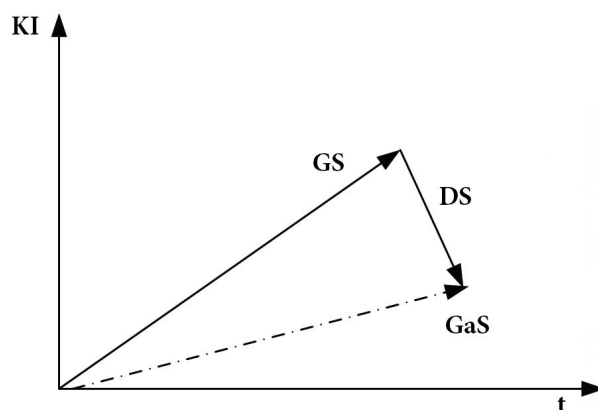


Рис. 5. Векторний метод оцінювання інформаційної позиції



Інформаційна позиція відображає порівняльну оцінку стану об'єкта дослідження (Од) щодо інших об'єктів в цій інформаційній ситуації (О). Виразу (7) відповідає інформаційний ряд ймовірностей:

$$P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n, \quad (8)$$

де  $P_i$  – ймовірність достовірності даних. Якщо ймовірності відмінні від одиниці, то це приводить до того, що вектор стану  $GS$  розташований в деякій області простору. Це створює варіативність визначення вектору  $DS$  як за якістю (конкурентоспроможність або неконкурентоспроможність), так і за напрямом (слабка або сильна позиція).

**Висновки.** Застосування інформаційної ситуації має багато цілей. Про ситуаційне управління багато говорилося, тому опустимо це застосування. Одним із призначень інформаційної ситуації є аналіз ситуацій шляхом виявлення кластерної структури. Розбиття фрагмента інформаційного поля на групи схожих об'єктів дає змогу спростити подальше оброблення даних і прийняття рішення шляхом застосування до кожної інформаційної ситуації свого методу аналізу (стратегія «розділай і володарюй»).

Застосування інформаційної ситуації вирішує завдання стиснення даних і частково проблему великих даних. Якщо вихідна вибірка надлишково велика, то можна скоротити її шляхом залишення по одному найбільш типовому представнику від кожного кластеру. Когнітивна карта може бути розглянута як модель інформаційної когнітивної ситуації. Застосування інформаційної ситуації вирішує завдання виявлення новизни й прихованих залежностей (“novelty detection”). Під час побудови

інформаційної ситуації можуть бути виділені нетипові об'єкти, які раніше не входили в бібліотеку стереотипів. Інформаційна ситуація служить для опису результатів інформаційного пошуку та використовується для «інтелектуального» угруповання результатів під час пошуку файлів. Інформаційна ситуація є основою аналізу зображень. Разом з кластеризацією її використовують для розбиття цифрового зображення на окремі області задля виявлення границь або розпізнавання об'єктів. Інформаційна ситуація є основою для інтелектуального аналізу даних. Вона є механізмом побудови закінченого аналітичного рішення. Аналітику часто легше виділити групи схожих об'єктів, вивчити їх особливості та побудувати для кожної групи окрему модель, ніж створювати одну загальну модель для всіх даних. Загалом застосування моделі інформаційної ситуації розширює можливості аналізу та управління.

Аналіз теоретико-методологічних підходів до розв'язку в межах регіонального економічного простору дає змогу сформулювати перелік положень, на яких базується подальше теоретичне положення інформаційної безпеки сфері забезпечення економічної безпеки регіону. Отже, невизначеність навколишнього середовища неможливо здолати, а нерівна наділеність інформацією учасників господарських взаємовідносин постійно існує, підтвердженням чого є види невизначеності, наявність інформаційної асиметрії, інформаційного поля та інформаційної ситуації в умовах регіонального ринку.

Загалом ця ситуація на рівні регіону регулюється згладжуванням інформаційної асиметрії в умовах економічного простору.

#### Список використаних джерел:

1. Перский Ю., Дмитриев Д. Формирование информационно-экономического механизма управления уровнем асимметрии информации на региональном отраслевом рынке. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент.* 2009. № 29 (162). С. 66–74.
2. Aboody D., Lev B. Information Asymmetry, R&D, and Insider Gains. *Journal of Finance.* 2000. Vol. 55 (6). P. 2747–2766.
3. Цветков В., Васютинская С., Соломатов В. Информационная асимметрия в картографо-геодезическом производстве. *Известия вузов. Геодезия и аэрофотосъемка. Раздел: Экономика.* 2008. № 1. С. 134–141.
4. Васютинская С. Информационная ассиметрия в образовательных технологиях. *Образовательные ресурсы и технологии.* 2016. № 4 (16). С. 14–20.
5. Таран О. Теория и методология оценки асимметрии и пространственной поляризации развития региональных социально-экономических систем : автореф. дисс. ... докт. экон. наук : спец. 08.00.05; Северо-Кавказский государственный технический университет. Ставрополь, 2009. 38 с.
6. Кравчук Г., Шевчук В., Пластун О. Борьба з інформаційною асиметрією як важлива складова забезпечення фінансової безпеки. *Вісник Чернігівського національного технологічного університету.* 2013. № 1. С. 213–220.
7. Огієнко В., Луняков О. Асиметрія інформації в інвестиційних процесах. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 1. С. 320–334.
8. Перский Ю., Дмитриев Д. Взаимовлияние и взаимообусловленность конкурентных процессов и асимметрии информации на региональном отраслевом рынке. *Экономика региона.* 2010. № 1. С. 176–182.
9. Елсуков П. Информационная асимметрия и информационная неопределенность. *Вестник ИТНОУ «Интеллектуальные ИТ в управлении».* 2017. № 4. С. 69–76.
10. Абрамова Н. О развитии когнитивного подхода к управлению слабоструктурированными объектами и ситуациями. *Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций* : труды VII Международной конференции. Москва : ИПУ РАН, 2007. С. 9–15.
11. Цветков В. Модель информационной ситуации. *Перспективы науки и образования.* 2017. № 3 (27). С. 13–19.
12. Потапов А. Информационная ситуация и информационная позиция в информационном поле. *Славянский форум.* 2017. № 1 (15). С. 283–289.
13. Rozenberg I.N. Information Construction and Information Units in the Management of Transport Systems. *European Journal of Technology and Design.* 2016. Vol. 12. № 2. P. 54–62. DOI: 10.13187/ejtd.2016.12.54.
14. Кудж С. Информационное поле : монография. Москва : МАКС Пресс, 2017. 97 с.
15. Akerlof G.A. The Market for ‘Lemons’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics (The MIT Press).* 1970. № 84 (3). P. 488–500.
16. Greenwald B.C. Adverse selection in the labour market. *The Review of Economic Studies.* 1986. Vol. 53. No. 3. P. 325–347.
17. Кулагин В. Качество образовательных услуг и «ухудшающий отбор». *Славянский форум.* 2012. № 1 (1). С. 20–24.
18. Майоров А. Информационные объекты в информационном поле. *Образовательные ресурсы и технологии.* 2015. № 1 (9). С. 66–73.
19. Цветков В. Информационное соответствие. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.* 2016. № 1–3. С. 454–455.

20. Ожерельева Т. Опозиционный анализ неопределенности и определенности. *Славянский форум*. 2017. № 1 (15). С. 218–226.
21. John F.S. Semantic Networks. *Encyclopedia of Artificial Intelligence* / S.C. Shapiro. 1987. URL: <http://www.jfsowa.com/pubs/semnet.htm> (дата звернення: 13.08.2019).
22. Богоявленская Д. О модели проблемной ситуации. *Научное творчество*. 1969. С. 381–387.
23. Дегтярев С. Креативные методы решения сложных задач. *Образование и наука*. 2010. № 6 (74). С. 67–75.
24. Ожерельева Т. Об отношении понятий информационное пространство, информационное поле, информационная среда и семантическое окружение. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2014. № 10. С. 21–24.
25. Мандель И. Кластерный анализ. Москва : Финансы и статистика, 1988. 176 с.
26. Цветков В. Развитие технологий управления. *Государственный советник*. 2015. № 4. С. 5–10.
27. Цветков В. Модели в информационных технологиях. Москва : Макс-Пресс, 2006. 104 с.

#### References:

1. Perskiy Yu., Dmitriev D. (2009) Formirovanie informatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma upravleniya urovnem asimmetrii informatsii na regional'nom otraslevom rynke [Formation of the information-economic mechanism for managing the level of information asymmetry in the regional industry market]. *Bulletin of the South Ural State University. Ser.: Economics and management*, no. 29 (162), pp. 66–74 (in Russian).
2. Aboody D., Lev B. (2000) Information Asymmetry, R&D, and Insider Gains. *Journal of Finance*, vol. 55 (6), pp. 2747–2766.
3. Tsvetkov V., Vasutininskaya S., Solomatov V. (2008) Informatsionnaya asimmetriya v kartografo-geodezicheskom proizvodstve [Information asymmetry in cartographic and geodetic production]. *University News. Geodesy and aerial photography. Section economy*, no. 1, pp. 134–141 (in Russian).
4. Vasutininskaya S. (2016) Informatsionnaya assimetriya v obrazovatel'nykh tekhnologiyakh [Information asymmetry in educational technologies]. *Educational Resources and Technologies*, no. 4 (16), pp. 14–20 (in Russian).
5. Taran O. (2009) Teoriya i metodologiya otsenki asimmetrii i prostranstvennoy polyarizatsii razvitiya regional'nykh sotsial'no-ekonomicheskikh sistem [Theory and methodology for assessing the asymmetry and spatial polarization of the development of regional socio-economic systems]. (Doctor's Thesis). Stavropol : North Caucasian state. tech. un. (in Russian).
6. Kravchuk Gh., Shevchuk V., Plastun O. (2013) Borotjba z informacijnoju asymetrijeju jak vazhlyva skladova zabezpechnnja finansovoju bezpeky [Combating information asymmetry as an important component of financial security]. *Bulletin of Chernihiv National Technological University*, no. 1, pp. 213–220 (in Ukrainian).
7. Oghijenko V., Lunjakov O. (2012) Asymetrija informaciji v investycijnykh procesakh [Asymmetry of information in investment processes]. *Topical Problems of Economics*, no. 1, pp. 320–334 (in Ukrainian).
8. Perskiy Yu., Dmitriev D. (2010) Vzaimovliyanie i vzaimobuslovlennost' konkurentnykh protsessov i asimmetrii informatsii na regional'nom otraslevom rynke [Mutual influence and interdependence of competitive processes and information asymmetry in the regional industry market]. *The economy of the region*, no. 1, pp. 176–182 (in Russian).
9. Elsukov P. (2017) Informatsionnaya asimmetriya i informatsionnaya neopredelennost' [Information asymmetry and information uncertainty]. *Vestnik ITNOU "Intellectual IT in Management"*, no. 4, pp. 69–76 (in Russian).
10. Abramova N. (2007) O razvitiu kognitivnogo podkhoda k upravleniyu slabostrukturirovannymi ob'ektami i situatsiyami [On the development of a cognitive approach to managing poorly structured objects and situations]. *Cognitive analysis and management of the development of situations* : Proceedings of the VII International Conference. M. : IPU RAS, pp. 9–15 (in Russian).
11. Tsvetkov V. (2017) Model' informatsionnoy situatsii [Information situation model]. *Prospects for science and education*, no. 3 (27), pp. 13–19 (in Russian).
12. Potapov A. (2017) Informatsionnaya situatsiya i informatsionnaya pozitsiya v informatsionnom pole [Information situation and information position in the information field]. *Slavic forum*, no. 1 (15), pp. 283–289 (in Russian).
13. Rozenberg I. (2016) Information Construction and Information Units in the Management of Transport Systems. *European Journal of Technology and Design*, vol. 12, no. 2, pp. 54–62. DOI: 10.13187/ejtd.2016.12.54.
14. Kudzh S. (2017) Informatsionnoe pole : monografiya [Information field : monograph]. Moscow : MAX Press (in Russian).
15. Akerlof G.A. (1970) The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics (The MIT Press)*, no. 84 (3), pp. 488–500.
16. Greenwald B.C. (1986) Adverse selection in the labour market. *The Review of Economic Studies*, vol. 53, no. 3, pp. 325–347.
17. Kulagin V. (2012) Kachestvo obrazovatel'nykh uslug i "ukhudshayushchiy otbor" [The quality of educational services and "degrading selection"]. *Slavic foru*, no. 1 (1), pp. 20–24 (in Russian).
18. Mayorov A. (2015) Informatsionnye ob'ekty v informatsionnom pole [Information objects in the information field]. *Educational Resources and Technologies*, no. 1 (9), pp. 66–73 (in Russian).
19. Tsvetkov V. (2016) Informatsionnoe sootvetstvie [Informational compliance]. *International Journal of Applied and Basic Research*, no. 1–3, pp. 454–455 (in Russian).
20. Ozherel'eva T. (2017) Oppozitsionnyy analiz neopredelennosti i opredelennosti [Oppositional analysis of uncertainty and certainty]. *Slavic forum*, no. 1 (15), pp. 218–226 (in Russian).
21. John F.S. (1987) Semantic Networks. In Stuart C Shapiro. *Encyclopedia of Artificial Intelligence*. URL: <http://www.jfsowa.com/pubs/semnet.htm> (accessed: 13.08.2019).
22. Bogoyavlenskaya D. (1969) O modeli problemnoy situatsii [About the model of a problem situation]. *Scientific creativity*, pp. 381–387 (in Russian).
23. Degtyarev S. (2010) Kreativnye metody resheniya slozhnykh zadach [Creative methods for solving complex problems]. *Education and science*, no. 6 (74), pp. 67–75 (in Russian).
24. Ozherel'eva T. Ob otoshenii ponyatiy informatsionnoe prostranstvo [On the relation of concepts, information space, information field, information environment and semantic environment]. *International Journal of Applied and Basic Research*, no. 10, pp. 21–24 (in Russian).
25. Mandel' I. (1988) Klasternyy analiz [Cluster analysis]. Moscow : Finance and Statistics (in Russian).
26. Tsvetkov V. (2015) Razvitie tekhnologiy upravleniya [Management technology development]. *State Advisor*, no. 4, pp. 5–10 (in Russian).
27. Tsvetkov V. (2006) Modeli v informatsionnykh tekhnologiyakh [Models in information technology]. Moscow : Max Press (in Russian).

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИНФОРМАЦИОННОЙ СИТУАЦИИ И ИНФОРМАЦИОННОЙ АСИММЕТРИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА

**Аннотация.** Информационная асимметрия проявляется в разных направлениях регионального хозяйственного комплекса, таких как бизнес, производство, образование. Под информационной асимметрией автором понимается степень неравномерного распределения экономической, финансовой, маркетинговой, экологической информированности хозяйствующих субъектов, органов управления регионом, населения региона в рамках системы (экономического и информационного пространства) в определении данных касательно максимально возможной информированности. В условиях региональной информационной асимметрии важным является исследование информационной асимметрии и неопределенности как объектов информационного поля. Развитие идей ситуационного управления совместно с информационным подходом привело к пониманию информационной ситуации как новой информационной модели. Анализ теоретико-методологических подходов к решению в рамках регионального экономического пространства позволяет сформировать перечень положений, на которых базируется дальнейшее теоретическое положение информационной безопасности сферы обеспечения экономической безопасности региона.

**Ключевые слова:** информационная ситуация, информационная асимметрия, региональное экономическое пространство, информационное поле, информационное пространство.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO INFORMATION SITUATION AND INFORMATION ASYMMETRY IN ECONOMIC SPACE

**Summary.** The present development of the world economy is characterized by increasing dependence of the regional economic and information space (within the national space) on the considerable volume of information flows and on growing information asymmetry at the level of Ukraine and its regions. The urgency, complexity, multilevel character of the problem for ensuring economic and information security and information asymmetry at the regional level, the presence of new theoretical, methodological and practical problems have led to the choice of research topic. Currently, information models and information technologies are widely used in the information environment within the regional economic and information space. By information asymmetry is meant the degree of uneven distribution of economic, financial, marketing, environmental information awareness of economic entities, regional authorities, population of the region within the system (within the economic and informational space) in determining the data relative to the maximum possible awareness. The author has analyzed four methods of constructing information situation: a fragment of the semantic network, methods of representation, creative method and cluster analysis. The information situation is the basis for data mining. It acts as a mechanism for building a complete analytical solution. It is often easier for the analysts to select the groups of similar objects, to study their features and to build a separate model for each group than to create one common model for all data. In general, the application of the information situation model extends the capabilities of analysis and management. The analysis of theoretical and methodological approaches to the solution within the regional economic space allows to form a list of provisions on which the further theoretical principles of information security in the sphere of economic security of the region is based: environmental uncertainty cannot be overcome; unequal information endowments of participants in economic relations exists permanently; (this is proved by the forms of uncertainty, by the presence of information asymmetry, the information field and the information situation in regional market). In general, this situation at the regional level is regulated by smoothing information asymmetry in the conditions of economic space.

**Key words:** information situation, information asymmetry, regional economic space, information field, information space.



**Оверчук В. А.**  
кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології  
Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Overchuk Viktoria**  
Candidate of Psychological Sciences, Docent,  
Associate Professor at the Department of Psychology  
of Vasyl' Stus Donetsk National University

## ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

**Анотація.** У статті запропоновано розглядати систему реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю як підсистему соціальної політики держави. Залежно від функціональної спрямованості у ній доцільно виділити підсистеми реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю. Завдання підсистеми реабілітації визначені в українському законодавстві, тоді як підсистеми працевлаштування осіб з інвалідністю окремо не встановлені. З огляду на необхідність удосконалення системи реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні проаналізовано ключові характеристики її можливої трансформації за різними класифікаційними ознаками. Охарактеризовано суб'єктний аспект необхідної трансформації із групуванням суб'єктів системи реабілітації та працевлаштуванням осіб з інвалідністю за їх роллю у цьому процесі.

**Ключові слова:** реабілітація осіб з інвалідністю, працевлаштування осіб з інвалідністю, система, трансформація, види трансформацій, суб'єкти трансформацій.

**Вступ та постановка проблеми.** Діяльність держави щодо реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні формально містить більшість інструментів, застосовуваних у світі. Однак чимало критики лунає щодо дієвості використовуваних елементів соціальної політики у цій сфері, зокрема це стосується квотування робочих місць, стимулювання діяльності підприємств громадських організацій осіб з інвалідністю, надання пільг на працевлаштування. Разом із низькою результативністю складових хотілось би відзначити відсутність комплексності в управлінській діяльності держави у сфері реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, зазначені вище, є цікавими для дослідників результативності та ефективності соціальної політики держави. Крім того, діяльність держави щодо дотримання прав осіб з інвалідністю становить окремий напрям наукових досліджень. Водночас розгляд питань реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю за системного підходу частково представляють І.С. Верховод [1], Г.В. Гаврюшенко [2], Г.Г. Казарян [3].

Зазначені вище напрями наукових досліджень є цікавими щодо відображення діяльності держави стосовно реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю як системи, що потребує реформування задля підвищення її результативності.

**Метою** статті є з'ясування характеристик трансформації системи реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю на основі аналізу наявних елементів системи та результатів її функціонування.

**Результати дослідження.** Однією з характеристик будь-яких систем є її належність до системи вищого рівня, а також виділення у її складі систем нижчого рівня. Система реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю (далі – СРПОІ) є елементом системи вищого рівня, тобто соціальної політики держави як системи, що об'єднує діяльність держави та інших суб'єктів задля досягнення

соціальних цілей, зокрема соціального захисту незахищених верств населення та сприяння зайнятості. Виділення ж у складі СРПОІ окремих підсистем залежить від вибраного підходу до її структурування.

Залежно від функціональної спрямованості СРПОІ складається з двох підсистем, а саме системи реабілітації осіб з інвалідністю та системи працевлаштування осіб з інвалідністю. Зазначені складові є окремими самодостатніми системами, водночас вони перебувають у тісному взаємозв'язку. Важливо зауважити, що саме від якості цього зв'язку залежить ефективність роботи всієї СРПОІ.

На рис. 2 наведено структуру СРПОІ відповідно до функціональних напрямів, що передбачені у законодавстві, а саме у Законі України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [4]. Щодо працевлаштування осіб з інвалідністю, то законодавством чітко не визначено напрями діяльності у цій сфері. Так, у Законі України «Про зайнятість населення» [5] розглядаються лише окремі особливості забезпечення зайнятості осіб з інвалідністю.

Незважаючи на особливості соціально-економічних систем, до них застосовуються загальні положення теорії систем, зокрема ті, що стосуються їх трансформацій.

Під процесом трансформації розуміють перетворення, зміну виду, форми, змісту, властивостей чогось [6]. Економічні трансформації пропонують розуміти як перетворення, зміну виду, форми, змісту, властивостей одного чи декількох визначених елементів економічної системи чи всієї системи загалом [6].

Варто звернути увагу на неточність формулювання, що пропонується, адже перетворення чи зміна вже є процесом, тобто недоречно говорити про процес трансформації.

Під трансформацією економічних систем також розуміють безперервний процес прогресивного перетворення, видозміни систем, причиною якого є зміна структурних елементів усіх рівнів (мікро-, мезо-, макро-, мега-), їх



Рис. 1. СРПОІ як підсистема соціальної політики держави

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Структура СРПОІ відповідно до функціональних напрямів

Джерело: побудовано автором на основі джерела [4]

взаємозв'язків та взаємопроникнень, оскільки такий розвиток є єдиним процесом [7].

До трансформацій соціально-економічної системи відносять явище, подію, які мають форму управлінських чи політичних рішень, які можуть привести до виникнення деформацій системи, здатних трансформувати її за певних умов. За такого підходу до системи реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю під трансформацією пропонуємо розуміти управлінське рішення про необхідність удосконалення СРПОІ, розроблення коригуючих заходів та їх вжиття. Усі трансформації мають різні характеристики, можливі варіанти класифікації яких наведено в табл. 1.

Зазначена класифікація трансформацій економічних систем, на нашу думку, дає змогу встановити важливі

аспекти трансформації СРПОІ, які мають бути враховані для забезпечення її ефективності, а також сформувати «дорожню карту» такої зміни.

1) Необхідна трансформація СРПОІ належить до локального рівня та зорієнтована на зміну окремих сфер економіки (ринку праці) й соціальної політики (реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю).

2) Реформування СРПОІ є завданням держави загалом, яка за рахунок цього має досягти підвищення ефективності власної політики у сфері реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю, тому ця трансформація класифікується як примусово-цілеспрямована.

3) Оскільки зміни, про які йдеться, пов'язані зі зміною державних механізмів реалізації реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю, то можна говорити про детермінованість необхідної трансформації.

4) Зміни у СРПОІ повинні реалізовуватися на офіційному рівні державними та недержавними установами, які мають владу для примушування виконання запропонованих реформ. У подальшому це може змінити відносини також на неформальному рівні.

5) Ситуація з реабілітацією та працевлаштуванням осіб з інвалідністю в Україні є складною, однак не можна розглядати необхідну трансформацію як кризово-гостру форму.

6) На нашу думку, як основні рушійні сили, що зумовлюють необхідність перетворень, варто розглядати внутрішні фактори, генеровані необхідністю задоволення потреб ринку праці у робочій силі та прагненні соціальної групи до реалізації свого трудового потенціалу.

Для характеристики трансформацій економічних систем у роботі [8, с. 10] запропоновано враховувати суб'єктно-об'єктний зміст економічної системи. Запропоноване автором трактування об'єктного аспекту не може бути спроектоване на СРПОІ, оскільки не враховує соціальну компоненту цієї системи.

При цьому суб'єктний аспект розглядається через поділ суб'єктів на носіїв інтересів та рушійних сил трансформації. З огляду на це виділено такі групи суб'єктів:

- 1) ті, що ініціюють трансформаційні процеси;
- 2) ті, що беруть участь в організаційній та інноваційно-підприємницькій діяльності;
- 3) ті, що формують соціальне середовище щодо вектору трансформації.

Виокремлення таких типів суб'єктів пропонуємо спроектувати на СРПОІ. До першої групи, тобто групи ініціаторів трансформацій, можуть належати органи державної влади, функціями яких є забезпечення реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю, зокрема відділи обласних адміністрацій, територіальних громад. Однак найбільш логічними є розроблення та ініціювання

## Класифікація економічних трансформацій

Ознака класифікації	Види			
Рівень трансформації	глобального рівня			
	локального рівня	окремих економічних систем	класичного типу	
		окремих сфер економіки		інверсійного типу
Характер виникнення	вільно-спонтанні			
	примусово-цілеспрямовані			
Наявність причинної визначеності	детерміновані			
	недетерміновані			
Формальність економічних трансформацій	формальні (легальні)			
	неформальні			
Темп економічних трансформацій	спокійно-стабільна форма			
	кризово-гостра форма			
Спрямованість факторів економічних трансформацій	екзогенні фактори	з боку інших відмінних систем		
		з боку інших подібних систем		
	ендогенні фактори	необхідність задоволення потреб		
		збої в роботі системи	поверхневі	
			глибинні	

Джерело: побудовано автором на основі джерела [6]

змін Фондом соціального захисту інвалідів. Однак інертність цієї структури, що має місце та відображається навіть у нехтуванні рекомендаціями міжнародних організацій щодо використання терміна «інвалід», ставить під сумнів можливості таких ініціатив. Отже, діяльність Міністерства соціальної політики України, до якого ФСЗІ належить, також не дає надій на ініціювання бажаних трансформацій.

Іншим варіантом є генерування змін від зацікавлених осіб та їх представників, тобто осіб з інвалідністю, точніше, їх громадських організацій. В Україні формально забезпечені всі можливості для залучення громадських організацій осіб з інвалідністю до розроблення та прийняття рішень щодо соціального захисту осіб з інвалідністю. Однак найчастіше ініціативи громадських організацій обмежуються резолюцією з пропозиціями раз на рік.

Як ще одного суб'єкта, а саме ініціатора змін у соціальній політиці щодо реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю, пропонуємо розглядати міжнародні організації, що безпосередньо займаються захистом прав осіб з інвалідністю. Лише виконання приписів та рекомендацій цих організацій спонукає до розроблення програмних документів, планів заходів їх реалізації в Україні.

Щодо СРПОІ, то до другої групи пропонуємо віднести всіх суб'єктів, що забезпечують реалізацію трансформацій шляхом безпосередньої участі у системі. До них віднесемо ФСЗІ, Державну службу зайнятості, Державну службу з питань праці, медико-соціальні експертні комісії, заклади реабілітації, освітні заклади. Усі ці суб'єкти виконують свою частину завдань для забезпечення діяльності СРПОІ, отже, є безпосередніми учасниками потен-

ційних трансформацій. Звертаємо увагу на те, що успішність змін є можливою тільки за наявності чіткого плану із зазначенням місця й завдань кожного учасника в процесі реформування.

До третьої групи трансформації СРПОІ пропонуємо віднести саме суспільство, що також має зазнати відчутних змін. Це стосується формування позитивного ставлення до осіб з інвалідністю серед населення, спонукання до сприяння їх як повноправних членів суспільства, що мають право на самовираження та потребують допомоги в певних аспектах своєї життєдіяльності. Ключовим, на нашу думку, є усвідомлення суспільством можливості кожного його члена опинитися у складних життєвих обставинах. Варто наголосити на тому, що окремим напрямом є робота з роботодавцями, а саме побудова у них розуміння того, що особи з інвалідністю мають невикористаний трудовий потенціал, який може суттєво доповнити українському суспільству в період істотного дефіциту трудових ресурсів. Отже, до третьої групи суб'єктів віднесемо всі суспільні групи, що формують ставлення до осіб з інвалідністю, впливають на можливості їх реабілітації та працевлаштування.

**Висновки.** Діяльність держави у сфері реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю є складною системою з великою кількістю взаємопов'язаних елементів, що є підсистемами. Це дає змогу комплексно оцінювати результати її функціонування та визначати перспективу можливих перетворень. СРПОІ як соціально-економічна система потребує перетворень, що мають відповідні характеристики. Крім того, у фактичній та потенційній трансформації задіяні всі суб'єкти, однак кожен із них має власні завдання й справляє різний вплив на процес.

## Список використаних джерел:

1. Верховод І.С. Система соціально-професійної реабілітації та працевлаштування інвалідів в Україні : автореф. дис. : спец. 08.00.07. Донецьк, 2008. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image\\_file\\_name=DOC/2008/08vispiu.zip&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2008/08vispiu.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1) (дата звернення: 25.09.2019).
2. Гаврушенко Г.В. Удосконалення системи професійної реабілітації інвалідів в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.07. Київ, 2011. URL: <http://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2011/Gavrushenko.doc> (дата звернення: 25.09.2019).
3. Казарян Г.Г. Передумови формування системи соціально-економічного забезпечення осіб з інвалідністю. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6582> (дата звернення: 25.09.2019).

4. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 6 жовтня 2005 р. № 2961-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15> (дата звернення: 23.09.2019).
5. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 23.09.2019).
6. Лисеный Е.В. Формы экономических трансформаций. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2011. № 961. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/VKhE\\_2011\\_961\\_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VKhE_2011_961_9.pdf) (дата звернення: 23.09.2019).
7. Степанова С.В., Толстогузов О.В. Трансформация региональной социально-экономической системы: концептуальная модель. *Труды Карельского научного центра РАН*. 2013. № 5. С. 12–21.
8. Стеблякова Л.П. Трансформация экономических систем: теория и практика : автореф. дисс. ... докт. экон. наук : спец. 08.00.01. Москва, 2010. URL: <http://www.kstu.kz/wp-content/uploads/2012/12/SteblyakovaLP.pdf> (дата звернення: 23.09.2019).

#### References:

1. Verkhovod I.S. (2008) Systema socialjno-profesijnoji rehabilitaciji ta pracevlashtuvannja invalidiv v Ukraini [System of social and vocational rehabilitation and employment of disabled people in Ukraine] (PhD Thesis) Donetsk. Available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image\\_file\\_name=DOC/2008/08vispiu.zip&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2008/08vispiu.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1) (accessed: 23 September 2019).
2. Ghavrjushenko Gh.V. (2011). Udoskonalennja systemy profesijnoji rehabilitaciji invalidiv v Ukraini [Improvement of the system of vocational rehabilitation of disabled people in Ukraine] (PhD Thesis) Kyjiv. Available at: <http://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2011/Gavrushenko.doc> (accessed: 23 September 2019).
3. Kazarjan Gh.Gh. (2018). Peredumovy formuvannja systemy socialjno-ekonomichnogho zabezpechennja osib z invalidnistju [Prerequisites for the formation of a system of socio-economic support for persons with disabilities]. *Efektivna ekonomika* [An efficient economy], no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6582> (accessed: 23 September 2019).
4. Verkhovna Rada Ukrainy (2005). Pro rehabilitaciju osib z invalidnistju v Ukraini [On the rehabilitation of Ukraine in Ukraine] : the Law of Ukraine on October 6, 2005 No. 2961-IV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15> (accessed: 23 September 2019).
5. Verkhovna Rada Ukrainy (2012). Pro zajnjatistj naselennja [About the population] : the Law of Ukraine on July 05, 2012 No. 5067-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (accessed: 23 September 2019).
6. Lysenyj E.V. (2011) Formy ekonomycheskykh transformacij [Forms of economic transformations]. *Visnyk Kharkiv'skogoho nacionaljnogho universytetu imeni V.N. Karazina* [Bulletin of the VN Kharkiv National University], no. 961. Available at: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/VKhE\\_2011\\_961\\_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VKhE_2011_961_9.pdf) (accessed: 23 September 2019).
7. Stepanova S.V., Tolstoguzov O.V. (2013) Transformatsiya regional'noy sotsial'no- ekonomicheskoy sistemy: kontseptual'naya model'. [Transformation of regional socio-economic systems: a conceptual model]. *Trudy Karel'skogo nauchnogo tsentra RAN*. [Proceedings of the Karelian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences], no. 5, pp. 12–21.
8. Steblyakova L.P. Transformatsiya ekonomicheskikh sistem: teoriya i praktika [Transformation of Economic Systems: Theory and Practice] (PhD Thesis). Moskva. Available at: <http://www.kstu.kz/wp-content/uploads/2012/12/SteblyakovaLP.pdf> (accessed: 23 September 2019).

### ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ І ТРУДОУСТРОЙСТВА ЛІЦ З ІНВАЛІДНОСТЮ В УКРАЇНІ ЯК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

**Аннотация.** В статье предложено рассматривать систему реабилитации и трудоустройства лиц с инвалидностью как подсистему социальной политики государства. В зависимости от функциональной направленности в ней целесообразно выделить подсистемы реабилитации и трудоустройства лиц с инвалидностью. Задачи подсистемы реабилитации определены в украинском законодательстве, тогда как подсистемы трудоустройства лиц с инвалидностью отдельно не установлены. С учетом необходимости совершенствования системы реабилитации и трудоустройства лиц с инвалидностью в Украине проанализированы ключевые характеристики ее возможной трансформации по различным классификационным признакам. Охарактеризован субъектный аспект необходимой трансформации с группированием субъектов системы реабилитации и трудоустройством лиц с инвалидностью по их роли в этом процессе.

**Ключевые слова:** реабилитация лиц с инвалидностью, трудоустройство лиц с инвалидностью, система, трансформация, виды трансформаций, субъекты трансформаций.

### TRANSFORMATION OF THE REHABILITATION SYSTEM AND THE EMPLOYMENT OF PERSONS WITH DISABILITY IN UKRAINE AS AN INTEGRAL COMPONENT OF SOCIAL POLICY REFORM

**Summary.** To help socially disadvantaged people, including those with disabilities, the world community has developed a wide variety of measures and means in recent decades, enshrining them in relevant regulatory documents. Most states take them into account in shaping the social policy of the state, which includes ensuring the rights of persons with disabilities and promoting the employment of the entire population and its individual categories. In particular, the legislation of the Ukrainian state contains virtually all of the common methods and tools for ensuring the rights of persons with disabilities, including work. The issue of rehabilitation of persons with disabilities in Ukraine is regulated by a separate law and, therefore, it sets out in detail the functional areas of activity of the actors involved in this field, including vocational and labor rehabilitation. The issue of employment of persons with disabilities is not regulated separately, but is partially covered in narrowly regulated regulations. However, the practical results from the implementation of activities to provide persons with disabilities with the necessary means of rehabilitation and employment activities are insufficient. This proves the need to reform the system of rehabilitation and employment of persons with disabilities. Since the system of rehabilitation and employment of persons with disabilities is socio-economic in nature, it will have relevant characteristics during the transformation. Establishing such features is necessary



to build a roadmap for the necessary changes, with the definition of key parameters. In addition, the most important characteristics of socio-economic transformation are its subjective side. According to the essence of any transformation, the entities involved in it can be divided into groups depending on their role in the process. Understanding these groups makes it possible to develop an action plan to ensure the effectiveness of transformation, taking into account the tasks of each of the entities in the rehabilitation and employment system for persons with disabilities.

**Key words:** rehabilitation of persons with disabilities, employment of persons with disabilities, system, transformation, types of transformations, subjects of transformations.

УДК 556.18:339.97(575.3)

**Окорський В. П.**  
кандидат технічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Національного університету  
водного господарства та природокористування

**Okorskyi Vitalii**  
PhD in Technical Sciences,  
Associate-professor Management department  
National University of Water and Environmental Engineering

## ІНСТИТУЦІЙНА РЕФОРМА ВОДОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ЯК ОСНОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ РЕСПУБЛІКИ ТАДЖИКИСТАН

**Анотація.** В результаті проведених досліджень встановлено основні проблеми чинної системи територіально-галузевого принципу управління водогосподарським комплексом Республіки Таджикистан, яка є надзвичайно важливою галуззю економіки держави. Інституційна реформа є головною складовою частиною реформи водного господарства й передбачає практичну реалізацію моделі інтегрованого управління водними ресурсами як ефективної форми взаємодії органів державної влади, місцевих територіальних громад та підприємницьких структур, а також реалізацію принципів сталого розвитку територій на засадах раціонального водокористування й збереження екологічної рівноваги. Планування науково обґрунтованого розподілу води й розвитку водних ресурсів можна забезпечити лише в межах природного водного басейну, оскільки всі дії, які проводяться у верхоріччях, безпосередньо впливають на доступність та якість води в низинах річок. Басейн річки – це територія, в межах якої формується стік води, що пов'язаний з іншими водотоками у верхоріччях і низинах та межує з ними, тому він є найкращим індикатором управління водними ресурсами. У зв'язку з цим запровадження басейнового управління водними ресурсами, що є складовою частиною інтегрованого управління, визнано одним з головних принципів реформи водогосподарської галузі економіки Республіки Таджикистан.

**Ключові слова:** інституційна реформа, водогосподарський комплекс, інтегроване управління, басейнове управління, децентралізація, сталий розвиток, модель управління.

**Вступ та постановка проблеми.** Республіка Таджикистан, займаючи лише 11% території Центральної Азії, забезпечує формування більше 65% водних ресурсів регіону.

У середній за водозабезпеченістю рік на території країни формується 115 км<sup>3</sup> річкового стоку. З усього стоку поверхневих вод, який формується на території Республіки Таджикистан (РТ), споживається лише 18%, або 11,3% обсягу стоку басейна Аральського моря [1].

Генеральним напрямом використання потужного потенціалу водних ресурсів Таджикистану є гідроенергетика, адже потенційні гідроресурси Республіки оцінюються майже у 600 млрд. кВт. год, з яких не менше 300 млрд. кВт. Год. є економічно високоефективними для освоєння. Нині фактично використовується тільки 3% цього потенціалу [2].

Сільськогосподарське зрошувальне землеробство має надзвичайно велике значення для забезпечення продовольчої безпеки країни та створення робочих місць у сільській місцевості. Близько 80% сільськогосподарської продукції забезпечується за рахунок земель, що зрошуються. Загальний обсяг води, яка забирається з усіх дже-

рел для зрошення, в середньому становить 8–10 км<sup>3</sup> за рік, при цьому майже 4,5 км<sup>3</sup> (близько 50%) відводяться в поверхневі водойми, річки та озера у вигляді колекторно-дренажних та інших скидних вод [3].

Нині Таджикистану виділені для можливого використання водні ресурси обсягом 14,29 км<sup>3</sup> на рік. Цікаво відзначити, що у 60-х роках ХХ століття загальний обсяг водокористування в Республіці становив 8 км<sup>3</sup>. Отже, за останні 50–60 років водоспоживання в Таджикистані зросло на 40% [4].

Істотної шкоди раціональному водокористуванню та охороні водного середовища завдає територіально-галузевий принцип управління водними ресурсами. У зв'язку з тривалим домінуванням командно-адміністративної системи управління господарською діяльністю відповідні міністерства й відомства є фактичними власниками водних ресурсів. Внаслідок цього суспільство часто позбавлене можливості протистояти тиску вузьковідомчих інтересів щодо їх використання.

Галузевий підхід наклав відбиток також на організаційні особливості сформованої системи управління вод-

ними ресурсами, адже більше 83% води забирається на потреби зрошення земель, промисловість споживає тільки 4–5%, на водопостачання житлово-комунального сектору використовуються 3–4%, а на інші потреби забираються 8–10% води [1].

Територіальний підхід до організації системи управління водними ресурсами РТ реалізується через функціонування відповідних управлінь меліорації та іригації (УМІ) Гірсько-Бадахшанської автономної області, УМІ по Душанбенській і Гіссарській зонах, УМІ Хотлонської області та інших державних галузевих організацій, досвід діяльності яких свідчить про те, що вони не зацікавлені у вкладанні додаткових коштів у запровадження сучасних водозберігаючих технологій, раціональному використанні й охороні водних ресурсів та очищенні забруднених зворотних вод. Основною причиною низької ефективності водокористування є відсутність комплексного підходу до управління водними ресурсами.

Свідченням неефективності сучасної системи управління водними ресурсами та одним із чинників їхнього надмірного забруднення є високий рівень фізичного спрацювання об'єктів природоохоронної інфраструктури, яка потребує нарощення обсягів капітальних інвестицій у модернізацію каналізаційних та водопровідних мереж.

Держава зацікавлена в ефективному використанні та збільшенні її природно-ресурсного потенціалу як одного з джерел поповнення бюджету за рахунок надходжень від плати за користування водними ресурсами, тому вона повинна створювати умови для оптимізації водокористування, охорони та захисту довкілля. Бізнес як один з основних водокористувачів також зацікавлений у раціональному використанні та поліпшенні стану водних ресурсів, оскільки від цього залежать його прибутки. Суспільство ж зацікавлене у збереженні природного середовища з позицій передусім формування умов підвищення рівня соціальної та екологічної безпеки [5].

Досвід передових країн світу свідчить про те, що альтернативою ефективному управлінню водокористуванням за територіально-галузевим принципом може стати система інтегрованого управління водними ресурсами (ІУВР) [6].

Провівши аналіз сучасного стану водогосподарського сектору економіки Республіки Таджикистан, ми встановили необхідність реформування галузі, а також визначили її основні завдання, такі як підвищення ефективності планування, розвитку та управління водним сектором на основі сталої політики, спільного аналізу й управління якістю та кількістю поверхневих і ґрунтових вод; збалансований підхід до потреб різних водокористувачів та створення умов для сталого розвитку територій; запровадження басейнового принципу як одиниці управління водними ресурсами; отримання економічного ефекту для РТ на основі принципів справедливості та рівноправності без завдання збитків екологічному стану з урахуванням потреб у воді країн, які розташовані нижче за течією річок [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Система управління водними ресурсами тривалий час є об'єктом різноманітних методів та пропозицій щодо її трансформації. У працях А. Васильєва, Н. Бистрицької, І. Бистрицької, В. Голяна, Л. Левковської, В. Мандзик, В. Сташука, М. Хвесика, А. Яцка [6; 7] та інших вчених розглядаються питання перегляду підходів до формування системи управління водними ресурсами, механізмів інтеграції органів управління водним господарством з іншими суб'єктами водних відносин, шляхів практичної реалізації позитивного світового досвіду управління водними об'єктами та водокористуванням, особливостей втілення

в практику господарювання басейнового принципу управління водними ресурсами, який має забезпечити цілісність, взаємоузгодження та поступальність щодо господарського освоєння водоресурсного потенціалу.

Зарубіжні та вітчизняні дослідники, зокрема В. Данілов-Данільян, В. Духовний, В. Соколов, Дж. Алертс, Н.Л. Дікінсон, Дж.Р. Камбатуку, Х.Дж. Хенріксен, С.А. Салліван [5], пропонують моделі управління водними ресурсами в контексті загострення глобальних водних проблем з урахуванням сучасних тенденцій зміни клімату.

Для реалізації принципів реформування водного господарства Постановою Уряду РТ було прийнято «Програму реформи водогосподарської галузі економіки Таджикистану на 2016–2025 роки» [4].

Програма визначає наявні проблеми у водному господарстві, мету та завдання реформи, способи реалізації цих завдань і досягнення цілей, а також фінансові ресурси, необхідні для реалізації реформи.

Необхідність реформи водогосподарського сектору економіки Республіки Таджикистан викликана тим, що сьогодні забезпечення продовольчої, екологічної безпеки та сталого розвитку економіки держави все більше залежить від ефективного управління наявними водними ресурсами. У зв'язку з цим з огляду на зростаючу потребу більш ефективної та стійкої форми управління водними ресурсами, вирішення наявних проблем у водному господарстві країни та задля впровадження передових, всесвітньо визнаних інституційно-правових механізмів управління водними ресурсами Уряд РТ прийняв рішення реформування водного господарства країни.

Основними засадами реформи є [4]:

- перехід на басейнове управління водними ресурсами, засноване на гідрологічних границях річкових басейнів, зі створенням басейнових і підбасейнових організацій;
  - рівноправний облік потреб усіх водокористувачів під час розподілу водних ресурсів та управлінні ними, тобто впровадження ІУВР з особливим акцентом на соціально-економічний розвиток і покращення благополуччя народу, а також здійснення належної координації між усіма водокористувачами;
  - розподіл функцій водогосподарської політики та регулювання від виробничої та господарської діяльності.
- Метою** статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних механізмів формування моделі інтегрованого управління водними ресурсами в контексті забезпечення сталого водокористування й досягнення економіко-екологічно стійкого управління водними ресурсами з використанням басейнового принципу; запровадження основ децентралізації водогосподарської галузі Республіки Таджикистан.

**Результати дослідження.** Задля вирішення соціальних питань населення, розвитку питного водопостачання та зрошувального землеробства, відновлення об'єктів системи водопостачання та іригації, згідно з Програмою [4], передбачено:

- відновити інфраструктуру питного водопостачання та санітарії;
- провести інвентаризацію основних фондів іригації та дренажу;
- розробити план фінансування відновлення іригаційної інфраструктури;
- відновити іригаційну інфраструктуру та покращити умови її експлуатації.

У зв'язку з цим задля підтримки буде вжито додаткових заходів, таких як укріплення потенціалу уповноважених державних органів влади у сфері використання й



охорони водних ресурсів, створення Національної інформаційної системи водних ресурсів, забезпечення участі водокористувачів та громадянського суспільства в процесі використання та охорони водних ресурсів, участь партнерів з розвитку й донорів у реалізації програми реформ.

Інституційна реформа, включаючи розподіл між політичними управлінськими та виробничо-господарськими функціями, є головною складовою частиною реформи водного господарства. Без проведення таких змін наявної інституційної системи ефективна реформа водного господарства неможлива.

Реформа водогосподарської галузі економіки розпочалася з прийняттям Указу Президента Республіки Таджикистан [8] й передбачає основні етапи реформування водного господарства, включаючи перехід на Інтегроване управління водними ресурсами річкових басейнів [4]. Реформу водного сектору визнано необхідною частиною реформи сільського господарства.

Указ Президента Республіки Таджикистан [8] є правовою основою початку реформування водного сектору. Відповідно до цього Указу Міністерство меліорації і водних ресурсів Республіки Таджикистан було ліквідовано, політичні та господарські функції у водному господарстві покладено на Міністерство енергетики і водних ресурсів РТ, а реалізацію функцій зі зрошення та меліорації – на новостворене Агентство меліорації та іригації при Уряді РТ.

Реформа базується на загальних принципах ІУВР, в яких особливе значення мають питання соціальних та економічних інтересів і навколишнього середовища шляхом стійкого й зваженого управління водними ресурсами.

Систему інтегрованого управління позитивно сприймають державні та муніципальні водні інституції, особливо щодо транскордонного співробітництва в ситуації,

коли водокористування у верхній течії загрожує якості води, наростаючому фізичному та екологічному виснаженню водних ресурсів.

Поштовхом до прийняття концепції інтегрованого управління водними ресурсами в більшості країн світу як уніфікованого підходу став План дій і Цілі розвитку тисячоліття, прийняті на Всесвітньому саміті з питань сталого розвитку в Йоганнесбурзі у 2002 році, де було задекларовано необхідність застосування екосистемного підходу до управління водними ресурсами.

Інтегроване управління водними ресурсами – це система управління, побудована на обліку та моніторингу всіх видів водокористування, розташованих у межах регіональних екосистем відповідних річкових басейнів, що враховує інтереси різних галузей та ієрархічних рівнів водокористування, залучає всі зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень та сприяє ефективному й сталому їх використанню. ІУВР ґрунтується на низці ключових засад, які визначають його практичну сутність (рис. 1).

Басейнове управління водними ресурсами в Республіці Таджикистан буде здійснюватися в межах гідрографічних границь річкових басейнів і пов'язаних з ними підземних водних об'єктів відповідно до принципів інтегрованого управління водними ресурсами. З урахуванням гідрологічних границь у межах реалізації реформи водного сектору річкові басейни РТ поділено на чотири басейни, в межах яких будуть встановлені Сирдар'їнська басейнова організація річки (БОР), Пянджська, Вахшська і Кафірніганська БОР.

Планування водними ресурсами та управління ними буде здійснюватися в межах басейнів річок, відповідно, основні інституційні реформи будуть проводитися в цих басейнах.

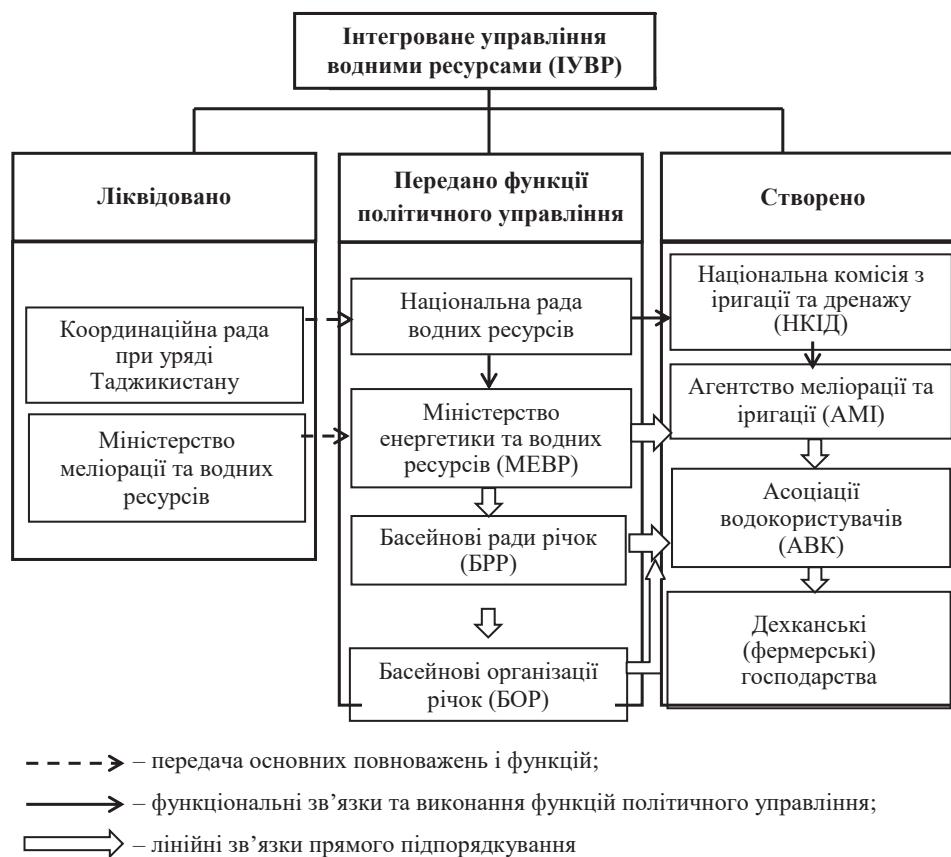


Рис. 1. Схема інституційної реформи водогосподарської галузі у сфері іригації та дренажу

Ефективне запровадження системи ІУВР вимагає вжиття таких заходів:

- перехід від адміністративно-територіального управління до управління в межах гідрологічних чи гідрографічних одиниць, таких як басейни річок, витoki басейнів та зрошувальні системи;
- ефективне й послідовне координування різних секторів в рамках діяльності провідної галузі;
- створення ефективної організаційної структури установ, здатних запровадити ІУВР, зокрема асоціацій водокористувачів (АВК) на місцевому рівні в межах гідрологічних чи гідрографічних районів;
- вдосконалення взаємовідносин між організаціями, які надають послуги, та їх споживачами, зменшення впливу місцевих органів влади на систему управління водними ресурсами й надання послуг.

За сучасних умов економічного розвитку Республіки Таджикистан необхідно запровадити основні положення ІУВР, які з технічної, економічної, соціальної, екологічної та політичної точок зору мають стати дорожньою картою щодо реформи водогосподарського комплексу країни.

Особливостями інтегрованого управління водними ресурсами в Республіці Таджикистан є:

- велике значення гідроенергетики;
- значимість оплати за подачу води;
- попередження виснаження підземних вод;
- значимість доступу до іригаційної води;
- перехід на принципи басейнового управління;
- необхідність участі територіальних громад в ІУВР;
- приділення особливої уваги гірським регіонам та зміцнення захисту від повеней і паводків.

Реформа водного сектору для здійснення інтегрованого управління водними ресурсами передбачає створення на національному та басейновому рівнях нових інституційних механізмів, таких як Національна рада водних ресурсів, БОР, БРР. У секторі меліорації та іригації задля реалізації завдань ІУВР реорганізовані або створені нові управлінські органи, такі як НКІД, АМІ та АВК (рис. 1).

Національна рада водних ресурсів при Уряді РТ є вищим консультативно-дорадчим органом при Уряді Республіки Таджикистан, який має координувати діяльність міністерств, відомств та інших уповноважених державних органів з планування, використання, охорони водних ресурсів, а також управління ними.

Міністерство енергетики та водних ресурсів РТ є центральним органом виконавчої влади, який здійснює діяльність з розроблення та реалізації державної політики у сферах паливно-енергетичного комплексу й водних ресурсів країни. МЕВР Республіки Таджикистан є провідним органом у реформуванні водного сектору економіки країни та запровадженні ІУВР. У зв'язку з цим на нього покладено відповідальність за розроблення національних програм та завдань для належного освоєння, використання, охорони енергетичних та водних ресурсів, їх захисту та збереження для майбутніх поколінь, а також управління ними.

Національна комісія з іригації та дренажу (НКІД) – це орган, який здійснює функції з розроблення єдиної державної політики та нормативно-правового регулювання у сфері меліорації земель і зрошувальних систем, використання та збереження об'єктів водного господарства, забезпечення поливної водою й охорони водних ресурсів.

Агентство меліорації та іригації (АМІ) при Уряді РТ створено на підставі Указу Президента Республіки Таджикистан [8] і є центральним органом виконавчої державної влади у сфері меліорації та іригації.

АМІ покликана в контексті реформи водного господарства, переходу на ІУВР і басейнове управління провести реформу сектору меліорації та іригації земель. Ця реформа має здійснити управління зрошувальними системами на рівні басейнів і самих зрошувальних систем, що буде відповідати основним принципам реформування водогосподарської галузі економіки країни.

На АМІ також покладено обов'язки здійснення експлуатації та утримання водогосподарських об'єктів, виконання проектування й будівництва нових гідротехнічних споруд, проведення берегоукріплювальних робіт задля попередження ризиків повеней, освоєння та водозабезпечення земель тощо.

Асоціації водокористувачів (АВК) є організаціями, на які покладено обов'язки з експлуатації та утримання внутрішньогосподарської зрошувальної та дренажної мережі. При цьому законодавчо закріплено, що зони обслуговування АВК та їх Федерацій повинні співпадати з гідрографічними межами елементів зрошувальних систем і перебувати в межах БОР.

Федерації АВК в Таджикистані є спеціалізованими громадськими об'єднаннями, які мають право утримувати внутрішньогосподарські зрошувальні та колекторно-дренажні системи, а також управляти ними.

Нині в країні створено близько 400 АВК. Однак створення цих організацій поки що не принесло очікуваного ефекту, тому що із загальної кількості АВК близько 150 належним чином не функціонують. Діючі асоціації поки що не довели, що вони можуть ефективно управляти навіть внутрішньогосподарськими іригаційними системами. АВК відчують себе підконтрольною структурою Агентства меліорації та іригації, а не його партнерами. Вся їх робота поки що зводиться до збирання платежів за воду, за послуги АМІ з подачі іригаційної води.

**Висновки.** Наявна система управління водними ресурсами, негосподарського, нераціонального їх використання, яка побудована за територіально-галузевим принципом, спричинює надзвичайно високі та недопустимі на сучасному етапі розвитку людства економічні й соціальні витрати, а також приводить до значних збитків довкілля. Дефіцит і погіршення якості водних ресурсів стануть вирішальними чинниками, які зроблять неможливим економічний розвиток держави, приведе до екологічної, фінансової та соціальної нестабільності регіонів.

Зростання чисельності населення й водоспоживання РТ вимагає вжиття невідкладних заходів з оптимального регулювання та раціонального використання, справедливого розподілу водних ресурсів, управління попиту на воду, координування діяльності різних водоспоживачів, запровадження у виробництво водозберігаючих технологій тощо.

Без реформування та розподілу функцій між політичними, управлінськими та виробничо-господарськими цілями і проведення відповідних змін наявної інституційної системи ефективна реформа водного господарства неможлива.

Внаслідок переходу до моделі інтегрованого управління водними ресурсами, заснованою на відповідних принципах з урахуванням вжиття організаційних, технічних та інших заходів, а також за умови забезпечення достатнього обсягу фінансування можуть бути досягнуті позитивні результати з реформування системи управління водними ресурсами. Головними з них є досягнення стабільності системи водозабезпечення населення та економіки країни якісними водними ресурсами за значного зменшення непродуктивних втрат води в системах водопостачання; впровадження принципів

демократичного управління водними ресурсами шляхом залучення до управління представників усіх водоспоживачів, поступової передачі їм керівництва та активної участі їх і держави на партнерських засадах у підтримці

й розвитку водогосподарських систем; вирішення частини соціальних проблем, пов'язаних зі справедливим рівномірним та стійким забезпеченням питною водою населення.

#### Список використаних джерел:

1. Салимов Т. Таджикистан – страна истоков вод. Душанбе, 2013. 62 с. URL: <https://www.postsovietarea.com/jour/article/download/86/87> (дата звернення: 26.06.2019).
2. Ясинский В., Мироненков А., Стеклов Ю., Сарсембеков Т. Международная практика сотрудничества и проблемы развития гидроэнергетики в бассейнах трансграничных рек. Алматы : РУАН. 2011. 104 с. URL: <http://www.eabr.org/rus/publications/AnalyticalReports> (дата звернення: 26.06.2019).
3. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года : утверждено Постановлением Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 1 декабря 2016 года № 636. URL: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/taj170774.pdf> (дата звернення: 26.06.2019).
4. Програма реформи водогосподарської галузі економіки Таджикистану на 2016–2025 роки : Постанова Уряду РТ від 30 грудня 2015 року № 719.
5. Интегрированное управление водными ресурсами: от теории к реальной практике. Опыт Центральной Азии / под ред. В. Духовного, В. Соколова, Х. Мантритилаке. Ташкент : НИЦ МКВК, 2008. 364 с.
6. Левковська Л., Мандзик В. Формування моделі інтегрованого управління водними ресурсами в контексті забезпечення сталого водокористування. *Збалансоване природокористування*. 2018. № 2. С. 46–53.
7. Розроблення стратегічної моделі управління водо ресурсним потенціалом / М. Хвесик, В. Голян, Л. Левковська, А. Сундук, К. Рижова. *Формування моделі управління природними ресурсами в ринкових умовах господарювання : монографія*. Київ : ДУ ІПСР НАН України, 2013. С. 171–207.
8. Про вдосконалення структури виконавчих органів державної влади Республіки Таджикистан : Указ Президента від 19 листопада 2013 року № 12.

#### References:

1. Salimov T. (2013) Tadjhikistanstrana istokov vod. Dushanbe [Tajikistan is a country of water sources], 62 p. URL: <https://www.postsovietarea.com/jour/article/download/86/87> (accessed: 26 June 2019).
2. Yasinskiy V., Mironenkov A., Steklov Yu., Sarsembekov T. (2011) Mezhdunarodnaia praktika sotrudnichestva i problemy razvitiia hidroenerhetiki v basseinaх transhranichnykh rek [International practice of cooperation and the problems of hydropower development in the pools of ransboundary ivers]. Almaty : RUAN. 104 p. URL: <http://www.eabr.org/rus/publications/AnalyticalReports> (accessed: 26 June 2019).
3. Natsyonalnaia stratehiia razvitiia Respubliki Tadjhikistan na period do 2030 hoda [National Development Strategy of the Republic of Tajikistan for the period until 2030]. Utverzhdено postanovleniem Madzhlisi namoiandahon Madzhlisi Oli Respubliki Tadjhikistan ot 1 dekabria 2016 hoda no. 636. URL: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/taj170774.pdf> (accessed: 26 June 2019).
4. Prohrama reformy vodohospodarskoi haluzi ekonomiky Tadzhykystanu na 2016–2025 roky [Tajikistan's Water Economy Reform Program for the 2016–2025] : Postanova Uriadu RT vid 30 hrudnia 2015 roku no. 719.
5. Dukhovnoho V., Sokolova V., Mantritolake Kh. (2008) Intehrirovannoe upravlenie vodnymi resursami: ot teorii k realnoi praktike. Opyt Tsentralnoi Azii [Integrated water resources management: from theory to real practice. Experience of Central Asia]. Tashkent : NITS MKVK, 364 p.
6. Levkovska L., Mandzyk V. (2018) Formuvannia modeli intehrovanoho upravlinnia vodnymy resursamy v konteksti zabezpechenia staloho vodokorystuvannia [Formation of a model of integrated water management in the context of ensuring sustainable water use]. *Zbalansovane pryrodokorystania*. No. 2, pp. 46–53.
7. Khvesyk M., Gholjan V., Levkovsjka L., Sunduk A., Ryzhova K. (2013) Rozroblennja strategichnoji modeli upravlinnja vodoresursnym potencialom [Development of a strategic model of water resource potential managment]. *Formuvannia modeli upravlinnia pryrodnyy resursamy v rynkovykh umovakh hospodariuvannia* [Formation of the model of natural resources management in market conditions of economy] : monohrafiia. K. : DU ІПСР НАН України, pp. 171–207.
8. Pro vdoskonalennia struktury vykonavchykh orhaniv derzhavnoi vlady Respubliki Tadzhykystan [Presidential Decree “On Improving the Structure of Executive Bodies of State Power of the Republic of Tajikistan”] : Ukaz prezydenta vid 19.11.2013 roky no. 12.

### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ РЕФОРМА ВОДОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ КАК ОСНОВА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

**Аннотация.** В результате проведенных исследований установлены основные проблемы действующей системы территориально-отраслевого управления водохозяйственным комплексом Республики Таджикистан, которая является чрезвычайно важной отраслью экономики государства. Институциональная реформа является главной составляющей частью реформы водного хозяйства и предусматривает практическую реализацию модели интегрированного управления водными ресурсами как эффективной формы взаимодействия органов государственной власти, местных территориальных общин и предпринимательских структур, а также реализацию принципов устойчивого развития территорий на основе рационального использования воды и сохранения экологического равновесия. Планирование научно обоснованного распределения воды и развития водных ресурсов можно обеспечить только в пределах природного водного бассейна, поскольку все действия, которые осуществляются в истоках, непосредственно влияют на доступность и качество воды в низовьях рек. Бассейн реки – это территория, в пределах которой формируется сток воды, который связан с другими водотоками в истоках и низинах и граничит с ними, потому он является лучшим показателем управления водными ресурсами. В связи с этим введение бассейнового управления водными ресурсами, которое является составляющей частью интегрированного управления, признано одним из главных принципов реформы водохозяйственной отрасли экономики Республики Таджикистан.

**Ключевые слова:** институциональная реформа, водохозяйственный комплекс, интегрированное управление, бассейновое управление, децентрализация, устойчивое развитие, модель управления.

## INSTITUTIONAL REFORM OF WATER MANAGEMENT AS A BASIS FOR DECENTRALIZATION OF ECONOMY IN REPUBLIC OF TAJIKISTAN

**Summary.** The main issues of territorial and area management principals system of water management complex in Republic of Tajikistan were defined in this research. Due to long dominance of command and administrative management system of certain ministries and departments acts as an actual owner of water resources. Society is deprived of an opportunity to withstand the pressure of narrow-minded use interests. The evidence of inefficient modern water resources management system, as well as one of the factors of excessive pollution is the high level of objects environmental infrastructure physical activity, which requires volume increase of capital investment in modernizing irrigation, sewage and water supply networks. The suggested model of integrated water resources management as an effective form of interaction between state authorities, local communities and business structures involves sustainable development implementation principles of territories based on rational water use and ecological balance preservation. To effectively address all the problems associated with the implementation of integrated, it is necessary to divide political and legislative organization functions (planning, management and regulation) and functions related to the use (water intake, service of maintenance and repairing of water supply systems), which is also one of the guiding principles of Tajikistan's water area reform. Planning of scientifically grounded water distribution and water resources development can only be ensured within natural water basin boundaries, since all activities carried out in the upper part of rivers directly affect the availability and quality of water in the lower part of rivers. The river basin is an area within water flow formation related to watercourses in upper and lower parts of river, and therefore it is the best indicator of water resources management. The introduction of basin water resources management, which is a part of integrated management, is recognized as one of the main principles of reform of water management area of economy in Republic of Tajikistan. The introduction of integrated water management creates the conditions for effective implementation of the principles of sustainable development of territories on the basis of rational use of water and preservation of ecological balance of the region.

**Key words:** institutional reform, water management complex, integrated management; basin management, decentralization, sustainable development, model management.

УДК 336.773 (732)

**Панасюк В. М.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри обліку і оподаткування  
Тернопільського національного економічного університету*

**Panasyuk Valentyna**

*Doctor of Economic Sciences, Professor of  
Ternopil National Economic University*

## ПЕРСОНАЛ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ ЯК ОБ'ЄКТ АНАЛІЗУ І УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** У статті на підставі вивчення літературних джерел визначено персонал фінансової установи як один із функціональних складових діяльності та особливий об'єкт аналізу та управління. Виокремлено, проаналізовано економічні та соціальні інтереси власників і працівників фінансової установи на етапах формування, функціонування та оцінювання ефективності системи управління персоналом. Задля подолання конфлікту інтересів визначено принципи формування системи управління персоналом, на підставі чого розроблено алгоритм оцінювання її ефективності, який включає визначення цілей та завдань управління персоналом фінансової установи; визначення потреби, планування та формування штату працівників фінансової установи; поточний моніторинг ефективності діяльності персоналу; оцінювання ефективності системи управління персоналом. Обґрунтовано сукупність аналітичних робіт у межах запропонованого алгоритму. Деталізовано цілі та завдання системи управління персоналом фінансової установи. Запропоновано сукупність економічних та фінансових показників для поточного моніторингу та оцінювання ефективності системи управління персоналом.

**Ключові слова:** фінансова установа, фінансові послуги, персонал, система управління, конфлікт інтересів, економічні та соціальні інтереси.

**Вступ та постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку бізнесу важливими напрямками діяльності фінансової установи є планування, аналізування та управління персоналом. Кількісний та якісний склад працівників, їх знання, навички та вміння визначають масштаби діяльності, розмір фінансових показників господарювання, асортимент послуг, застосування інноваційних методів управління тощо. Це дає змогу розглядати людський капітал як важливий ресурс, головну передумову зростання конкурентоспроможності економічних суб'єктів.

З огляду на специфіку фінансових установ їх діяльність можна вважати однією з найбільш ризикованих. За таких умов раціонально організоване, аналітично обґрунтоване управління кадровим потенціалом установи запобігає виникненню негативних тенденцій розвитку. Означене актуалізує тематику дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Персонал економічного суб'єкта як об'єкт аналізу та управління вивчається багатьма вітчизняними та закордонними науковцями у галузі фінансово-кредитної та фінансово-госпо-



дарської діяльності. Варто відзначити дослідження таких авторів, як В.Л. Андрущенко, Т.П. Збрицька, О.А. Кириченко, Л.М. Кіндрацька, А.М. Колот, С.В. Львовчкін, В.І. Міщенко, Є.В. Мних, М.І. Мурашко, С.Ф. Покропивний, Г.В. Савицька, Т.С. Смовженко, С.Г. Струмилін, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська, М.Г. Чумаченко.

Незважаючи на важливість отриманих результатів, проблеми оцінювання ефективності системи управління персоналом фінансової установи залишаються недостатньо розробленими в методичному та практичному аспектах.

**Метою** статті є вивчення проблем, розгляд яких розпочато у джерелах [2; 4; 5], стосовно аналітичного забезпечення управління діяльністю фінансових установ, зокрема побудова алгоритму оцінювання ефективності системи управління її персоналом.

**Результати дослідження.** Персонал фінансової установи як один із функціональних складників діяльності й особливий об'єкт аналізу та управління, характеризується певними особливостями. По-перше, професійні характеристики керівника, бухгалтера, керівників відокремлених підрозділів повинні відповідати вимогам, які встановлені Нацкомфінпослуг і Ліцензійними умовами провадження господарської діяльності з надання фінансових послуг [6], а всі працівники повинні мати вищу профільну освіту. Крім того, постійно зростаючий рівень вимог до характеру та якості фінансових послуг вимагає регулярного підвищення кваліфікації, що зумовлює зростання витрат на утримання персоналу. По-друге, для працівників фінансових установ характерною є підвищена схильність до помилок, що виникають через недостатній рівень кваліфікації, перевищення посадових повноважень, недотримання встановлених процедур проведення операцій, не завжди задовільний менеджмент, невиконання вимог законодавчих та нормативних актів тощо.

Під час формування системи управління персоналом фінансової установи важливим є подолання конфлікту інтересів її власників і топ-менеджерів, а також серед співробітників, тобто менеджерів різного рівня (керівників відділів та спеціалістів), задля досягнення стратегічних цілей розвитку. Різні економічні та соціальні інтереси цих працівників подані на рис. 1.

Аналіз представлених інтересів свідчить про те, що власник зацікавлений в інтенсифікації праці робітників, підвищенні рівня активності та лояльності до установи загалом і власника зокрема. За соціальними складовими інтереси топ-менеджерів і найманих працівників співпадають, а за економічними вони наближаються до інтересів власника. Інтереси найманих працівників мають локальний характер.

Задля подолання конфлікту інтересів система управління персоналом повинна ґрунтуватись на:

- відповідності затверджених внутрішніх правил надання фінансових послуг вимогам, визначеним законодавством та нормативно-правовими актами Нацкомфінпослуг;
- відповідності формування штату працівників вимогам господарського, трудового законодавства України, внутрішнім положенням фінансової установи;

- підтримці високої якості, оперативності та обґрунтованості інформаційної забезпеченості системи управління персоналом;

- розмежуванні повноважень менеджерів різного рівня та їх доступу до даних конфіденційного характеру;

- формуванні мотиваційного механізму, спрямованого на підвищення ефективності роботи працівників за рахунок встановлення залежності між результативністю праці та заробітною платою, створення умов саморозвитку, участі у системі корпоративних тренінгів.

Перераховані принципи стали підставою для розробленого нами алгоритму оцінювання ефективності системи управління персоналом фінансової установи (рис. 2).

Метою системи управління персоналом пропонуємо вважати зростання конкурентоспроможності фінансової установи та її послуг за рахунок професійного обслуговування клієнтів, а також ефективної взаємодії зі внутрішніми та зовнішніми контактними аудиторіями. Зазначене зумовлює підвищення рентабельності бізнесу за рахунок зниження непродуктивних витрат, пов'язаних з некваліфікованим наданням фінансових послуг.

До завдань оцінювання системи управління персоналом потрібно віднести:

<b>I. На етапі формування системи управління персоналом</b>		
1.1. Інтереси власника як працедавця:	1.2. Інтереси топ-менеджера як найманого працівника:	1.3. Інтереси працівника як найманого працівника:
економічний інтерес:		
заробітна плата працівників повинна відповідати їх умінням і навичкам, а також рівню реальної вартості робочої сили	заробітна плата повинна відповідати рівню кваліфікації та займаній посаді, а також реальній вартості робочої сили	
соціальний інтерес:		
лояльність співробітників до працедавця	підвищення соціального статусу працівника в установі відповідно до особистого вкладу незалежно від займаной посади	
<b>II. На етапі функціонування системи управління персоналом</b>		
2.1. Інтереси власника як працедавця	2.2. Інтереси топ-менеджера як керівника	2.3. Інтереси працівника як виконавця
економічний інтерес:		
заробітна плата працівників повинна відповідати їх умінням і навичкам, а також рівню реальної вартості робочої сили	дисциплінованість і відповідальність виконавців під час виконання посадових завдань	заробітна плата повинна відповідати досягненням
соціальний інтерес		
лояльність співробітників до працедавця	вклад працівника повинен бути співрозмірним зі вкладом його колег	
<b>III. На етапі оцінювання ефективності системи управління</b>		
3.1. Інтереси власника як власника бізнесу	3.2. Інтереси топ-менеджера як керівника	3.3. Інтереси працівника як члена колективу установи
економічний інтерес:		
отримання максимального прибутку на вкладений капітал	мотивацію забезпечує участь у прибутках відповідно до вкладу на підставі коефіцієнта участі	
соціальний інтерес		
лояльність співробітників до працедавця	перехід у ранг власника	стабільність робочого місця

Рис. 1. Економічні та соціальні інтереси власників і працівників фінансової установи



Рис. 2. Алгоритм оцінювання ефективності системи управління персоналом фінансової установи

- формування та аналізування даних про роботу працівників, які застосовують у процесі управління ними;
- управління роботою працівників за результатами аналізу, що дає змогу оперативним чином регулювати процес надання фінансових послуг;
- формування ефективного механізму мотивації персоналу, який повинен забезпечити гідні заохочення, свідому самооцінку та просування працівників;
- з’ясування напрямів подальшого підвищення рівня професійної підготовки працівників.

Під час визначення потреби, планування й формуванні штату працівників фінансової установи з’ясовується необхідна кількість працівників певної кваліфікації; розраховуються витрати, пов’язані з їх залученням; удосконалюється процес найму працівників, організації професійного навчання; вирішуються питання раціональної зайнятості працівників; стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого дня тощо.

Поточний моніторинг ефективності діяльності персоналу пропонуємо проводити на підставі таких груп економічних показників:

- 1) показники результативності праці (кількість, якість і терміни надання послуг, наприклад кількість претензій клієнтів до якості послуг, наданих співробітниками, і подальший відтік клієнтів; наявність зауважень зовнішніх і внутрішніх контролюючих органів);
- 2) показники професійної поведінки (самостійність, відповідальність (заміщення відсутнього співробітника), дисципліна, ініціативність, лояльність співробітників до фінансової установи тощо);
- 3) показники професійної діяльності (наявність внутрішніх регламентів та інструкцій, наявність відхилень від регламентів та інструкцій, виконання посадових обов’язків, стабільність робочого місця, ефективність системи матеріального стимулювання);
- 4) показники кваліфікації (знання та професійні навички, які потрібні для надання фінансових послуг; наявність системи підвищення кваліфікації співробітників);

5) показники особистісної поведінки (працездатність, комунікативність, цілеспрямованість тощо);

6) показники оцінювання мотиваційного механізму (коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати та середньогалузевого рівня, своєчасність виплати заробітної плати, число звернень до адміністрації з питань переведення в інші підрозділи, показник задоволення умовами праці).

Оцінювання ефективності системи управління персоналом варто здійснювати на підставі визначення таких фінансових показників, як частка штрафних санкцій у загальному обсязі витрат, частка витрат на утримання персоналу у загальному обсязі витрат, коефіцієнт ефективності роботи персоналу.

Оцінювання робіт з підвищення ефективності роботи персоналу можна провести на підставі розрахунку однойменного показника, алгоритм якого має такий вигляд [7]:

$$K_E = \left( \frac{Ч_{np}}{Ч_{п}} - ПВ \right) \cdot Ч_{п},$$

де  $K_E$  – коефіцієнт ефективності роботи персоналу;  $Ч_{np}$  – скоригований чистий операційний прибуток установи;  $B_{п}$  – витрати на персонал;  $П_B$  – питомі витрати на персонал;  $Ч_{п}$  – чисельність персоналу.

Зіставляючи фактичні та планові значення перерахованих показників, оцінюємо рівень досягнення цілі, поставленої перед системою управління персоналом. Для цього, як і в джерелі [4], пропонуємо застосовувати метод бальних оцінок. Залежно від рівня досягнення показником свого планового значення (не досягнуто, досягнуто) пропонуємо присвоювати йому бальну оцінку. На основі зіставлення отриманих сумарних значень бальних оцінок з максимально можливими розраховують узагальнюючий показник досягнення мети. За результатами оцінювання ефективності управління персоналом фінансової установи можливими є такі варіанти. Перший варіант передбачає, що ціль досягнута, що означає визнання системи управління персоналом ефективною, а другий варіант передбачає, що ціль не досягнута, що означає необхідність розроблення та вжиття заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Узагальнюючи вищевикладене, можемо стверджувати, що запропонований алгоритм управління персоналом установи спрямований на ефективне використання наявних і потенційних трудових ресурсів задля підвищення конкурентоспроможності установи за рахунок підвищення професіоналізму обслуговування клієнтів, що забезпечує зростання обсягів надання послуг продуктів та збільшення прибутку.

**Висновки.** На підставі вивчення літературних джерел визначено персонал фінансової установи як один із функціональних складових діяльності та особливий об’єкт управління. Виокремлено, проаналізовано економічні та соціальні інтереси власників, топ-менеджерів та найманих працівників фінансової установи на етапі формування, функціонування та оцінювання ефективності системи управління персоналом.

Акцентовано увагу на необхідності подолання конфлікту інтересів між власниками, топ-менеджерами, менеджерами різного рівня управління, а також серед пра-



цівників установи задля досягнення стратегічних цілей розвитку та формування ефективної системи управління персоналом. Задля подолання конфлікту інтересів визначено принципи формування системи управління персоналом, на підставі чого розроблено алгоритм оцінювання її ефективності. Запропонований алгоритм включає визначення цілей та завдань управління персоналом фінансової установи; визначення потреби, планування й формування штату працівників фінансової установи; поточний моніторинг ефективності діяльності персоналу; оцінювання ефективності системи управління персоналом. Обґрунтовано сукупність аналітичних робіт у межах запропонованого алгоритму. Деталізовано цілі та завдання управління персоналом фінансової установи. Запропоновано сукупність економічних показників для поточного моніторингу ефективності діяльності персоналу. До складу економічних показників запропоновано відносити показники результативності праці, показники професійної поведінки, показники професійної діяльності, показники кваліфікації, показники особистісної поведінки, показники оцінювання мотиваційного механізму.

Оцінювання ефективності системи управління персоналом запропоновано здійснювати на підставі визначення таких фінансових показників, як частка штрафних санкцій у загальному обсязі витрат, частка витрат на утримання персоналу у загальному обсязі витрат, коефіцієнт ефективності роботи персоналу.

Запропоновано один із можливих варіантів визначення узагальнюючого показника оцінювання ефективності управління персоналом фінансової установи із застосуванням методів бального оцінювання.

Використання запропонованого алгоритму оцінювання ефективності системи управління персоналом вимагає доповнення сукупності запропонованих показників з урахуванням специфіки послуг фінансової установи, розроблення методики кількісного визначення якісних показників задля однозначності трактування та оцінювання динаміки. Важливим є обґрунтування методів оцінювання рівня досягнення цілей та виконання завдань системи управління персоналом фінансової установи. Це є основними напрямками, за якими мають здійснюватися подальші наукові дослідження з цієї проблематики.

#### Список використаних джерел:

1. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
2. Загородна О.М., Серединська В.М., Панасюк В.М. Аналітичне забезпечення маркетингової програми фінансової установи. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 30. С. 502–508. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zagorodna-O.-M.pdf> (дата звернення: 08.09.2019).
3. Плухіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323–327. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47) (дата звернення: 08.09.2019).
4. Панасюк В.М., Бродовська О.Г. Фінансова політика небанківської фінансової установи: сутність та порядок формування. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 175–182. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/28.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/28.pdf) (дата звернення: 08.09.2019).
5. Панасюк В.М. Концептуальні підходи до формування економічної політики небанківських фінансових установ. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. С. 150–155. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28\\_2019\\_ukr/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/24.pdf) (дата звернення: 08.09.2019).
6. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з надання фінансових послуг (крім професійної діяльності на ринку цінних паперів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2016 року № 913 (дата оновлення: 22.05.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/913-2016-%D0%BF> (дата звернення: 09.09.2019).
7. Серединська І.В., Серединська В.М. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 354 с.

#### References:

1. Zbrytska T.P., Savchenko H.O., Tatarevska M.S (2013). *Upravlinnia rozvytkom personalu : navch. posibnyk* [Human Resource Management : educ. manual]. Odessa : Atlant (in Ukrainian).
2. Zahorodna O.M., Seredynska V.M., Panasiuk V.M. (2019) Analitychne zabezpechennia marketynhovoї prohramy finansovoї ustanovy [Analytical support for a financial institution's marketing program] *Infrastuktura rynku* (electronic journal). Vol. 30, pp. 502–508. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zagorodna-O.-M.pdf> (accessed: 08.09.2019).
3. Pluhina Yu.A. (2013) Rozvytok personalu pidprijemstva: pidkhody, sutnist, modeli [Enterprise personnel development: approaches, essence, models] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* (electronic journal). Vol. 42, pp. 323–327. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47) (accessed: 08.09.2019).
4. Panasiuk V.M., Brodovska O.H. (2019) Finansova polityka nebankivskoi finansovoї ustanovy: sutnist ta poriadok formuvannia [Financial policy of a non-bank financial institution: essence and procedure of formation] *Infrastuktura rynku* (electronic journal). Vol. 32, pp. 175–182. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/28.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/28.pdf) (accessed: 08.09.2019).
5. Panasiuk V.M. (2019) Kontseptualni pidkhody do formuvannia ekonomichnoi polityky nebankivskykh finansovykh ustanov [Conceptual approaches to economic policy-making in non-bank financial institutions] *Infrastuktura rynku* (electronic journal). Vol. 28, pp 150–155. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28\\_2019\\_ukr/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/24.pdf) (accessed: 08.09.2019).
6. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.12.2016. Pro zatverdzhennia litsenziinykh umov provadzhennia hospodarskoi diialnosti z nadannia finansovykh posluh (krim profesiinoї diialnosti na rynku tsinnykh paperiv) [On approval of the License terms of conducting financial services business (except professional activity in the securities market)]. Vol. 913. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/913-2016-%D0%BF> (accessed: 09.09.2019).
7. Seredynska I.V., Seredynska V.M. (2015) Osoblyvosti intehruvannia system vartisno-orientovanoho upravlinnia pidprijemstvamy [Characteristics of integration of cost-oriented enterprise management systems]. Ternopil : FOP Palianytsia V.A. (in Ukrainian).

## ПЕРСОНАЛ ФИНАНСОВОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КАК ОБЪЕКТ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ

**Аннотация.** В статье на основе изучения литературных источников определен персонал финансового учреждения как один из функциональных составляющих элементов деятельности и особый объект анализа и управления. Выделены, проанализированы экономические и социальные интересы собственников и работников финансового учреждения на этапах формирования, функционирования и оценивания эффективности системы управления персоналом. С целью преодоления конфликта интересов определены принципы формирования системы управления персоналом, на основе чего разработан алгоритм оценивания ее эффективности, который включает определение целей и заданий управления персоналом финансового учреждения; определение потребности, планирование и формирование штата работников финансового учреждения; текущий мониторинг эффективности деятельности персонала; оценивание эффективности системы управления персоналом. Обоснована совокупность аналитических работ в рамках предложенного алгоритма. Детализировано цели и задания системы управления персоналом финансового учреждения. Предложена совокупность экономических и финансовых показателей для текущего мониторинга и оценивания эффективности системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** финансовое учреждение, финансовые услуги, персонал, система управления, конфликт интересов, экономические и социальные интересы.

## PERSONNEL OF FINANCIAL INSTITUTION AS AN OBJECT OF ANALYSIS AND MANAGEMENT

**Summary.** The article identifies the financial institution's personnel as one of the functional components of the activity and a special object of management based on the study of literary sources. The economic and social interests of owners, top managers and employees of a financial institution are identified and analyzed at the stage of formation, operation and evaluation of the effectiveness of the personnel management system. Emphasis is placed on the need to overcome conflicts of interest between owners, top managers, managers of different levels of management, also among the employees of the institution in order to achieve strategic goals of development and formation of an effective system of personnel management. In order to overcome the conflict of interests, the principles of formation of the personnel management system have been defined and an algorithm for evaluating its effectiveness has been developed. The proposed algorithm includes: defining the goals and objectives of financial institution personnel management; determining the need, planning and staffing of financial institution employees; ongoing monitoring of staff performance; assessing the effectiveness of the personnel management system. The set of analytical works within the limits of the proposed algorithm is substantiated. The goals and objectives of managing a financial institution's staff are detailed. The set of economic indicators for ongoing monitoring of staff performance is proposed. The composition of economic indicators proposed to include: performance indicators, indicators of professional behavior, indicators of professional activity, indicators of skills, indicators of personal behavior, and indicators of evaluation of the motivational mechanism. It is proposed to evaluate the effectiveness of the personnel management system on the basis of determining such financial indicators as: the proportion of penalties in the total cost; the share of personnel maintenance costs in the total cost, the efficiency of staff. One of the possible options for defining a generic indicator of the financial institution personnel management performance evaluation using the scoring methods is proposed.

**Key words:** financial institutions, financial services, personnel, management system, conflict of interest, economic and social interests.

**Писаренко С. В.**

*кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і права  
Полтавської державної аграрної академії*

**Іванько М. В.**

*магістрант  
Полтавської державної аграрної академії*

**Грицаєнко М. О.**

*магістрант  
Полтавської державної аграрної академії*

**Pysarenko Svitlana**

*PhD of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Entrepreneurship and Law,  
Poltava State Agrarian Academy*

**Ivan'ko Maryna**

*Master's Degree  
Poltava State Agrarian Academy*

**Gritsaenko Maria**

*Master's Degree  
Poltava State Agrarian Academy*

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АДАПТАЦІЙНИХ ЗМІН

**Анотація.** У статті набули подальшого розвитку підходи до обґрунтування сутності стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. Удосконалено трактування категорії «потенціал підприємства», яке пропонується розглядати як сукупність елементів, які об'єднані у підсистеми та системи, та включає ресурси, техніко-технологічну базу, системи управління, маркетингу, логістики, організації виробництва, інновацій та інвестицій, імідж, що використовується або може бути використаний для реалізації місії та досягнення стратегічних цілей, а також формування конкурентних переваг. Запропоновано авторське трактування категорії «стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін» як сукупність кроків щодо досягнення кінцевої стратегічної мети діяльності підприємства та реалізації його місії за рахунок отримання синергічного ефекту від використання, поповнення та розвитку потенціалу з урахуванням впливу чинників мега-, макро- та мезосередовищ, а також адаптації до їх впливу шляхом перетворення негативних аспектів їх дії на позитивні. Доведено, що основними адаптаційними змінами прямого впливу на розвиток потенціалу аграрного підприємства є ринок землі, євроінтеграція та глобалізація, кліматичні зміни. Побудовано концептуальну модель стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін.

**Ключові слова:** потенціал підприємства, аграрне підприємство, стратегічне управління, розвиток, адаптаційні зміни.

**Вступ та постановка проблеми.** Вектор розвитку національної економіки нині спрямований на інтеграцію у глобальний простір, що висуває нові вимоги до стратегічного управління розвитком як держави загалом, такі і господарських суб'єктів та їх потенціалів зокрема. Діяльність сучасних підприємств здійснюється у складних умовах, які вимагають кардинальних змін у всіх підсистемах управління задля адаптації до нових детермінантів середовища. Швидкість та якість адаптації залежить насамперед від наявного потенціалу, ефективності управління ним, а також досконалості стратегії, яка має охоплювати всі сфери діяльності підприємства. Кожне підприємство залежно від розміру, галузі функціонування, сегменту ринку, партнерських зв'язків, взаємодії із закордонним сектором володіє своїм унікальним потенціалом, який визначає конкурентоспроможність та конкурентні переваги. В умовах адаптаційних змін необхідно враховувати нові загальносвітові та локальні тенденції управління для формування ефективною стратегії розвитку. Водночас у процесі пристосування до глобальної економіки необхідно зберегти власну унікальність, яка відрізнятиме це підприємство від інших суб'єктів

господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, для ефективного та конкурентоспроможного функціонування національних підприємств в умовах адаптаційних змін необхідна досконала стратегія управління розвитком потенціалу суб'єкта господарювання. Особливої уваги потребує аграрне підприємство. По-перше, ця галузь є домінуючою та базовою для формування ВВП країни. По-друге, аграрні підприємства використовують унікальний ресурс, а саме землю, при цьому Україна стоїть на порозі нових змін на ринку землі. По-третє, аграрна продукція споживається в усьому світі. За таких умов проведення досліджень щодо стратегічного управління розвитком потенціалу аграрних підприємств в умовах адаптаційних змін є актуальним та своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку потенціалу підприємств широко досліджені в науковій літературі. Заслужують на увагу праці І. Ансофа, О. Березіна, І. Дегтярьової, О. Ждан, Н. Краснокутської, О. Маслак, Є. Лапіна, М. Орлатого, М. Пантелеєва, П. Саблука, Ю. Самойлик, І. Рєпіної, С. Романюк, О. Федоніна та інших учених. Науковці розглядають питання сут-

ності потенціалу з різних сторін, його структуру, пропонують класифікацію потенціалу. Розглядаються питання управління формуванням, використанням та розвитком потенціалу, при цьому виявлено чинники, що впливають на ефективність цього процесу. Водночас, незважаючи на значну кількість праць у дослідженому напрямі, у сучасній літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності категорії «потенціал підприємства». Науковці також досліджують особливості формування потенціалу аграрних підприємств, однак нові економічні умови, зокрема зняття мораторію з продажу землі, вимагають нових підходів до розроблення цього питання. Крім того, певна лібералізація кордонів, пов'язана з курсом України на євроінтеграцію, постійно вносить кардинальні зміни, що вимагають адаптаційних механізмів та декомпонування стратегії. Ці питання нині недостатньо відображені в сучасних економічних літературних джерелах, що підкреслює актуальність проведення досліджень у цьому напрямі.

**Метою** статті є розвиток наукових підходів до виявлення сутності стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства та особливостей цього процесу в умовах адаптаційних змін.

**Результати дослідження.** Питання формування та розвитку потенціалу потребує багатовекторного розгляду. Розглядаючи цю категорію на рівні підприємства, низка науковців вивчає її в контексті з виробничими чи економічними ресурсами. Дослівно в перекладі з латинської мови термін «потенціал» розглядається як «сила» чи «приховані можливості», однак щодо сучасної економіки значимість цієї категорії виходить за межі дослівного трактування. В українській мові сутність потенціалу зводиться до «сукупності усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, діяльності; запасу чого-небудь, резерву; прихованих здатностей, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов» [1]. Узагальнивши концептуальні підходи науковців, можемо виділити три основних напрями щодо виявлення сутності потенціалу, а саме ресурсний, економічний, щодо можливостей (табл. 1).

Виходячи з аналізу точок зору провідних науковців щодо сутності категорії «потенціал», зазначаємо, що ресурси – це основна складова потенціалу підприємства, водночас наявність лише сукупності необхідних засобів виробництва не забезпечує ефективну діяльність та конкурентоспроможність. На нашу думку, потенціал підприємства – це сукупність елементів, які об'єднані в підсистеми та системи, що включає ресурси, техніко-технологічну базу, системи управління, маркетингу, логістики, організації виробництва, інновацій та інвестицій, імідж, що використовується або може бути використаний для реалізації місії та досягнення стратегічних цілей, а також формування конкурентних переваг.

Основним постулатом цього визначення є орієнтація на довгострокову перспективу, тобто основою ефективного розвитку потенціалу є правильно розроблена стратегія управління цим процесом. Термін «стратегія» був запропонований А. Чандлером у 1962 р. як метод встановлення довготермінових цілей. Поняття стратегії було запозичене в економіку з військового лексикону. Економічна стратегія з військовою має багато спільного, насамперед орієнтацію на майбутню перемогу, під якою в економіці слід розуміти конкурентні переваги, постійне зростання прибутку, завоювання нових споживачів. Крім того, як економічна, так і військова стратегії є сукупністю взаємопов'язаних кроків, реалізація яких сприяє досягненню кінцевої мети. У сучасних умовах поняття «стратегія» в економіці слід розглядати як головний довготерміновий план розвитку, що є сукупністю стратегічних, тактичних та оперативних цілей, а також враховує базовий стан, потенціал, зовнішні чинники та можливості, структурні зміни в економіці задля реалізації місії та формування конкурентних переваг у довготерміновому періоді.

З розвитком системи стратегічного планування виник новий напрям менеджменту, а саме стратегічне управління. На думку О. Віханського, стратегічне управління спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації,

Таблиця 1

Концептуальні підходи до виявлення сутності категорії «потенціал»

Ресурсний підхід (Л. Скоробогатова, Л. Квасній, О. Балацький, Т. Калінеску, Ю. Романовська, О. Кирилов)	Економічний підхід (О. Маслак, Л. Квятковська, О. Безручко, А. Орехова)	Підхід щодо можливостей (Н. Краснокутська, О. Березін, О. Плотник, О. Пастошук, О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сукупність органічно взаємопов'язаних ресурсів та їх здатність забезпечувати основні бізнес-процеси в заданих межах ризику задля набуття економічних вигід [2];</li> <li>– сукупність усіх форм ресурсного забезпечення та характеру його використання [3];</li> <li>– сукупна здатність наявних економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого обсягу корисності, відповідного потребам суспільства на певному етапі його розвитку [4];</li> <li>– сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх та зовнішніх чинниках середовища бути спрямовані на реалізацію діяльності підприємства, метою якої є задоволення нових потреб суспільства [5].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Складна, динамічна, інтегрована, взаємопов'язана та синергічна сукупність усіх видів його наявних ресурсів і можливостей, включаючи перспективи їх збільшення, що використовуються для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку підприємства та забезпечення його сталого розвитку [6];</li> <li>– найбільш ефективне використання сукупних можливостей, ресурсів та резервів підприємства для досягнення максимально досяжного стану економічної системи [7].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливості системи ресурсів і компетенцій [8];</li> <li>– здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в наявній системі внутрішніх та зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку [9];</li> <li>– гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії [10];</li> <li>– інтегральне відображення (оцінювання) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні та суспільні інтереси [11].</li> </ul>



що відповідають виклику з боку оточення, дають змогу добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи своїх цілей [12, с. 42–44]. Виходячи із сутності цього визначення, ми погоджуємося з точкою зору науковця в тому, що основою ефективного стратегічного управління є потенціал людських ресурсів. При цьому вважаємо, що насамперед йдеться про суб'єктів управління, а саме керівників підприємства та підрозділів, менеджерів різних рівнів, відповідальних за розроблення стратегії. Головними лідерськими рисами, якими має володіти суб'єкт стратегічного управління, є вміння працювати як самостійно, так і в команді, комунікабельність, вміння бачити орієнтири та згуртовувати колектив єдиною метою, правильно ставити задачі та призначати виконавців.

Крім людського фактору, на ефективність стратегічного управління впливає низка інших чинників. Так, Т. Гавриленко вважає, що стратегічне управління – це «процес, що складається з вибору сфери та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища» [13, с. 8]. Отже, складові та механізм стратегічного управління залежать від галузевих особливостей. Необхідно звернути увагу на аграрне підприємство, яке суттєво відрізняється від господарських суб'єктів інших сфер, насамперед, використанням земельних ресурсів та необхідністю врахування цього аспекту в стратегії розвитку.

Заслужує на увагу науковий підхід Ю. Самойлик, яка пропонує визначати категорію «стратегічний потенціал конкурентоспроможності підприємства» як «інтегрований відкритий комплекс системних елементів, що характеризується сукупністю виробничих ресурсів і резервів, методів, способів, напрямів їх використання та джерел поповнення, системою цілеутворення, організаційно-економічним механізмом підприємства, а також можливістю адаптації економічної системи до умов зовнішнього середовища, і забезпечує досягнення синергічного ефекту від реалізації поточних, стратегічних цілей, місії підприємства та формування стратегічної конкурентоспроможності» [14, с. 72]. Науковець розглядає потенціал підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності у стратегічному періоді. Ми цілком погоджуємось з таким підходом і вважаємо, що глобальною метою успішно діючого підприємства є формування стійких позицій на ринку протягом тривалого часу, що є можливим за рахунок формування міцних конкурентних переваг та їх утримання. Отримання прибутку не має бути стратегічною метою підприємства, оскільки орієнтація лише на поточні фінансові результати може поставити під загрозу майбутній розвиток.

Цікавим є визначення С. Попова, який вважає, що стратегічне управління передбачає аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішню діагностику (оцінювання сильних і слабких сторін) організації; визначення місії та цілей організації; розроблення, оцінювання та вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розроблення та розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізацію стратегії; оцінювання результатів і зворотний зв'язок [15]. Зазначена теза є досить багатогранною й характеризує більшість напрямів стратегічного управління. Застосовуючи дедуктивний метод, вважаємо доцільним звуження цієї категорії до виявлення сутності стратегічного управління розвитком потенціалу підприємства. Дефініцію цього терміна доцільно сформулювати так: безперервний цілеспрямований вплив на суб'єкта

стратегічного управління відповідної функціональної сфери на сукупність взаємопов'язаних елементів (ресурсів, резервів, можливостей) задля забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності організації, а також отримання синергічного ефекту.

Якщо розглядати аграрне підприємство, то можна сказати, що коли йдеться про стратегічне управління розвитком його потенціалу, то базисом має виступати саме стратегія управління земельними ресурсами, оскільки цей елемент визначає розміри підприємства, його спеціалізацію, виробничий напрям, обсяги інших ресурсів, проєктовану продуктивність та віддачу потенціалу, взаємини з ринковими контрагентами та державою. Суттєвих змін стратегічне управління земельними ресурсами, отже, потенціалом загалом зазнає зі зняттям мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення. Для більшості підприємств актуальним стане питання акумулювання капіталу для придбання земельних наділів у власність, як наслідок, інші складові потенціалу можуть залишитись поза увагою. Таким чином, розвиток сукупного потенціалу аграрних підприємств може залишитись на сталому рівні або перейти у стагнаційний період. Такі умови господарювання можуть мати стратегічний характер, які за рахунок прийняття оптимального управлінського рішення (оптимістичний сценарій) можуть сприяти ефективному стратегічному розвитку, з одного боку, та відкинути назад досягнуті результати, з іншого боку, оскільки розрахунки за кредитами на придбання земельних угідь суттєво погіршать фінансовий стан, отже, можливість розвивати свій потенціал у стратегічному періоді (песимістичний сценарій). Крім того, відсутність конкурентоспроможності представників малого та середнього агробізнесу порівняно з агрохолдингами на земельному ринку зумовить поглинання перших, монополізацію галузі та нівелювання класичних підходів до стратегічного управління розвитком потенціалу аграрних підприємств.

Іншим вагомим адаптаційним чинником, що зумовлює необхідність зміни підходів до стратегічного управління розвитком потенціалу підприємства, є відкритість кордонів та інтегрування в європейській економічній простір. За таких умов потенціал підприємств має відповідати потребам не лише внутрішнього, але й зовнішнього ринків, враховувати виклики глобалізації, а стратегічне управління потенціалом має здійснюватися на інноваційній основі.

Третім вагомим чинником, який потребує адаптаційних змін у стратегічному управлінні розвитком потенціалу аграрного підприємства, є кліматичні зміни та екологічні виклики. Зміни клімату нині спостерігаються в усіх країнах. Отже, слід звертати суттєву увагу на стихійні лиха й катастрофи, які відбуваються в усьому світі та шкодять не лише сільському господарству, але й життю людей. Таким видом кліматичних змін управляти досить складно, єдиним порівняно дієвим механізмом при цьому є страхування. Однак цей метод управління ризиками в сільському господарстві нині в Україні розвинутий недостатньо. Інший вид кліматичних змін має системний характер, отже, йдеться про зміщення кліматичних зон. Так, посушливе літо або великі зливи зумовлює втрату врожаїв, що може повторюватися з року в рік. Такі кліматичні перетворення вимагають зміни у системах технологій, потребують впровадження зрошення на більшості території країни, іншої системи удобрення та гібридів, що потребує значних додаткових капіталовкладень. Водночас зміна клімату сприяє освоєнню технологій вирощування нетрадиційних для України сільсько-

господарських культур та отриманню урожаїв більше одного разу на рік.

Таким чином, сутність стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін можна визначити як сукупність кроків щодо досягнення кінцевої стратегічної мети діяльності підприємства та реалізації його місії за рахунок отримання синергійного ефекту від використання, поповнення та розвитку потенціалу з урахуванням впливу чинників мега-, макро- та мезосередоч, а також адаптації до їх впливу шляхом перетворення негативних аспектів їх дії на позитивні (рис. 1).

Узагальнюючи проведені дослідження, зазначаємо, що стратегічне управління розвитком потенціалу – це базовий напрям стратегічного менеджменту підприємства, який забезпечує перспективне позиціонування суб'єкта господарювання в ринковому середовищі. Розвиток потенціалу підприємства має здійснюватися на інноваційній основі з огляду на внутрішні можливості, зовнішні загрози та можливості.

**Висновки.** Наявність у підприємства потенціалу та ефективне стратегічне управління його розвитком є визначальними орієнтирами для формування візії організації у довгостроковому періоді. Потенціал підприємства включає такі складові, як інноваційно-інвестиційний потенціал, грошово-фінансовий потенціал, ресурсний потенціал, імідж та корпоративна культура, техніко-технологічна база, виробничий потенціал та потужності, система логістики, маркетингово-ринковий потенціал, грошово-фінансовий потенціал. Головними викликами для аграрного підприємства в сучасних умовах є зняття мораторію на продаж землі, поглиблення процесів євроінтеграції та глобалізації, зміни клімату. Стратегія управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін має передбачати інтеграцію систем стратегічного, операційного, кадрового, екологічного менеджменту.

Перспективи досліджень у цьому напрямі полягають в обґрунтуванні методологічних підходів до оцінювання потенціалу аграрних підприємств.

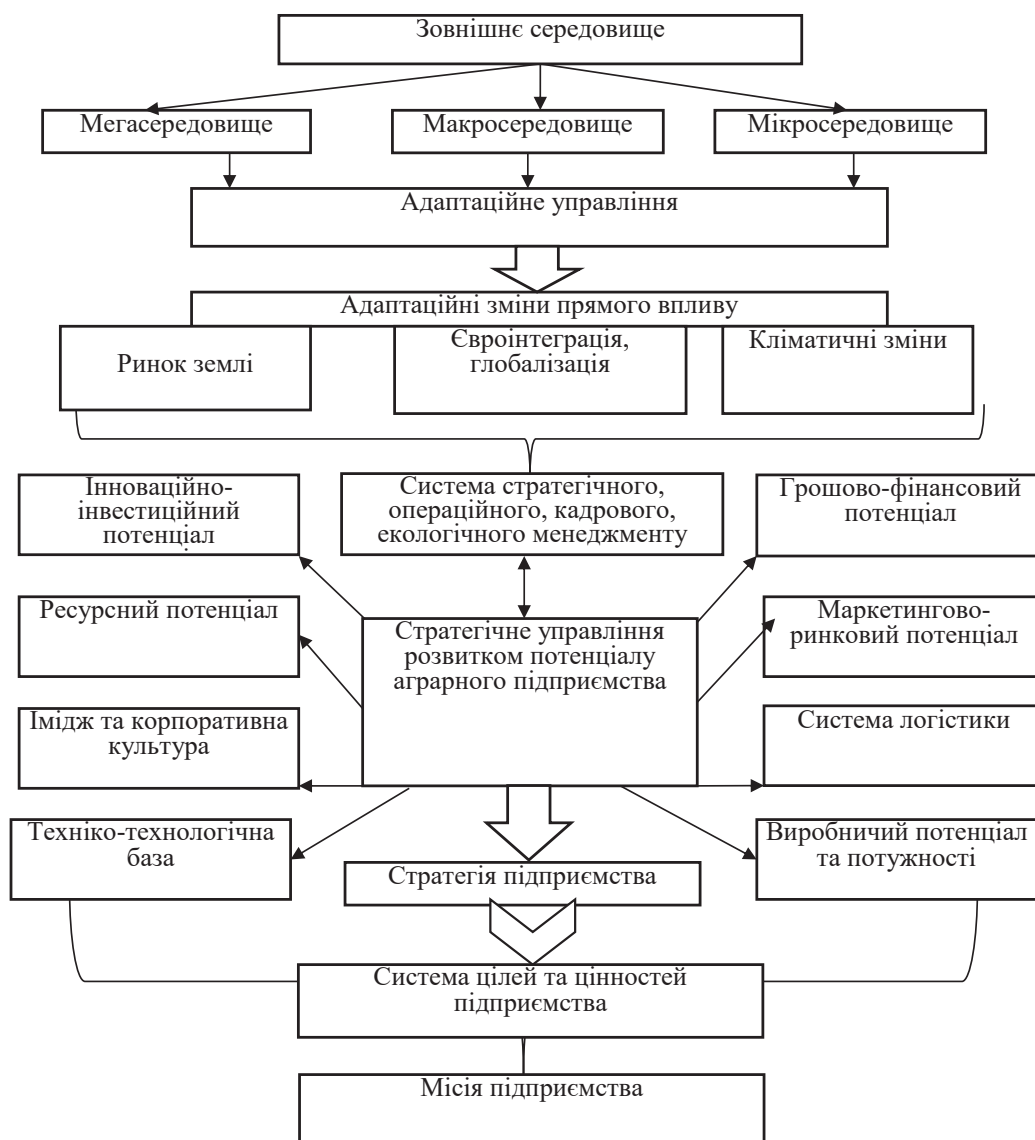


Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін

Джерело: розроблено авторами



Список використаних джерел:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. та гол. ред. В. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. Т. VIII. 1728 с.
2. Skorobogata L. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04. «Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України». Київ, 2005. 220 с.
3. Квасній Л. Антикризове управління економічним потенціалом. Бізнес-Інформ. 2012. № 5. С. 248–250.
4. Балацкий О. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография. Сумы : Университетская книга, 2006. 972 с.
5. Калінеску Т., Романовська Ю., Кирилов О. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.
6. Маслак О., Квятковська Л., Безручко О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9 (135). С. 36–46.
7. Орехова А. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 308–313.
8. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
9. Березін О., Плотник О. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава : Інтер Графіка, 2012. 221 с.
10. Пастощук О. Визначення сутності понять «потенціал» та «вартість». Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т. 4. С. 305–308.
11. Федонін О., Рєпіна І., Олексюк О. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2005. 261 с.
12. Виханський О., Наумов А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Фирма Гардарики, 1996. 416 с.
13. Гавриленко Т. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи : автореф. дис. ... канд. екон. наук ; Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2013. 20 с.
14. Самойлик Ю. Методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Економіка АПК. 2012. № 3. С. 72–78.
15. Попов С. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. Москва : ИНФРА-М, 1999. 344 с.

References:

1. Busel V. (2005) Velykyj tлумachnyj slovnyk suchasnoji ukrajinsjkoji movy: 250 000 [Great explanatory dictionary of the modern Ukrainian language: 250,000]. Kiev ; Irpen : Perun (in Ukrainian).
2. Skorobogata L. (2005) Ocinka ta tehnologiyi obliku ekonomichnogo potencialu diyal'nosti pidpryemstv [Estimation and technologies of accounting of economic potential of activity of enterprises]: PhD tesis.: 08.06.04 "Derzhavna akademiya statystyky, obliku ta audytu Derzhkomstatu Ukrayiny". Kyiv.
3. Kvasnij L. (2012) Antykryzove upravlinnja ekonomichnym potencialom [Anticrisis management of economic potential]. Business-Inform, no. 5, pp. 248–250.
4. Balaczkyj O. (2006) Ekonomycheskyj potencyal administrativnyh i proizvodstvennyh system [monogr.] [Economic potential of administrative and production systems] : [monogr.] Sumy : Uiversytetskaya knyga (in Russian).
5. Kalinesku T., Romanovs'ka Yu., Kyrylov O. (2007) Strategichnyj potencial pidpryemstva: formuvannya ta rozvytok [monogr.] [Strategic potential of the enterprise: formation and development] : [monogr.] Lugans'k : vyd-vo SNU im. V. Dalya (in Ukrainian).
6. Maslak O., Kvjatkovs'ka L., Bezruchko O. (2012) Osoblyvosti formuvannya ekonomichnogo potencialu pidpryemstva v umovakh cyklichnykh kolyvanj [Features of formation of economic potential of the enterprise in the conditions of cyclic oscillations]. Current problems of the economy, no. 9 (135), pp. 36–46 (in Ukrainian).
7. Oryehova A. (2018) Ekonomichnyj potencial pidpryemstva: sutnisni karakterystyky ta strukturyzaciya [Economic potential of the enterprise: essential characteristics and structuring]. Economy and Society. 2018, no. 17, pp. 308–313.
8. Krasnokutsjka N. (2005) Potencial pidpryemstva: formuvannya ta ocinka : [navch. posibn.] [Potential of the enterprise: formation and estimation : curriculum. manual.]. K. : Centr navchal'noji literatury (in Ukrainian).
9. Berezin O., Plotnyk O. (2012) Ekonomichnyj potencial aghramnykh pidpryemstv: mekhanizmy formuvannya ta rozvytku [Economic potential of agrarian enterprises: mechanisms of formation and development]. Poltava : Inter Ghrafika (in Ukrainian).
10. Pastoshhuk O. (2010) Vyznachennja sutnosti ponjatj potencial ta vartistj [Determination of the essence of concepts of potential and cost]. Bulletin of the Khmelnytsky National University, vol. 4. no. 4, pp. 305–308.
11. Fedonin O., Ryepina I., Oleksyuk O. (2005) Potencial pidpryemstva: formuvannya ta ocinka : [navch.-metod. posib. dlya samostijnogo vyvchennja dy'scy'pliny] [Enterprise potential: formation and assessment : training method. tool. for independent study of discipline]. Kyiv : KNEU (in Ukrainian).
12. Vihanskyj O., Naumov A. (1996) Menedzhment: chelovek, strategiya, organizaciya, process : [ucheb. 2-e izd., pererab. i dorab.]. [Management: man, strategy, organization, process : textbook. 2nd ed., revised. and additional] M. : Firma Gardaryka, 1996 (in Ukrainian).
13. Gavrylenko T. (2013) Strategichne upravlinnja pidpryemstvom v umovah kryzy : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk ; Kyiv. nac. un-t tehnologij ta dyzajnu [Strategic management of an enterprise in a crisis : abstract. PhD thesis].
14. Samoilik Yu. (2012) Metodychni pidhody do ocinky strategichnogo potencialu konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Methodical approaches to assessing the strategic potential of enterprise competitiveness]. APK economy, no. 3, pp. 72–78.
15. Popov S. (1999) Strategicheskoe upravlenie. 17-modul'naya programma dlya menedzherov "Upravlenie razvitiem organizacii" [Strategic management. 17-module program for managers "Organization Development Management"]. Modul 4. M. : INFRA-M (in Ukrainian).

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ АДАПТАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**Аннотация.** В статье получили дальнейшее развитие подходы к обоснованию сущности стратегического управления развитием потенциала аграрного предприятия в условиях адаптационных изменений. Усовершенствована трактовка категории «потенциал предприятия», которую предлагается рассматривать как совокупность элементов, объединенных в подсистемы и системы, и включает ресурсы, технико-технологическую базу, системы управления, маркетинга, логистики, организации производства, инноваций и инвестиций, имидж, который используется или может быть использован для реализации миссии и достижения стратегических целей, а также формирования конкурентных преимуществ. Предложена авторская трактовка категории «стратегическое управление развитием потенциала аграрного предприятия в условиях адаптационных изменений» как совокупность шагов касательно достижения конечной стратегической цели деятельности предприятия и реализации его миссии за счет получения синергетического эффекта от использования, пополнения и развития потенциала с учетом влияния факторов мега-, макро- и мезосреды, а также адаптации к их воздействию путем преобразования негативных аспектов их действия в положительные. Доказано, что основными адаптационными изменениями прямого влияния на развитие потенциала аграрного предприятия являются рынок земли, евроинтеграция и глобализация, климатические изменения. Построена концептуальная модель стратегического управления развитием потенциала аграрного предприятия в условиях адаптационных изменений.

**Ключевые слова:** потенциал предприятия, аграрное предприятие, стратегическое управление, развитие, адаптационные изменения.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE'S POTENTIAL DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF ADAPTATION CHANGE

**Summary.** Approaches to substantiating the essence of strategic management of agricultural enterprise potential development under the conditions of adaptation changes have been further developed in the article. Interpretation of the category «enterprise potential» has been improved, which has been proposed to be considered as a system of elements that are combined into subsystems and systems, and includes resources, technical and technological base, management systems, marketing, logistics, production, innovation and investment, image, what is or can be used for accomplish the mission and achieve strategic goals and competitive advantages formation. Three main directions for identifying the essence of the potential have been suggested. There are resources, economic, in terms of opportunities. It is substantiated that the “strategy” in the economy is the main long-term development plan, which is a set of strategic, tactical and operational goals, and takes into account the basic status, potential, external factors and opportunities, structural changes in the economy in order to realize the mission and to generate competitive advantages in long term. It has been substantiated that strategic management of enterprise potential development is a continuous deliberate influence on the subject of strategic management of the respective functional sphere on a set of interrelated elements (resources, reserves, opportunities) in order to ensure long-term efficiency and competitiveness of the organization and to obtain synergistic effect. The author’s interpretation of the category “strategic management of agricultural enterprise potential development under the conditions of adaptation changes” has been proposed as a complex of steps to achieve the ultimate strategic goal of the enterprise activity and fulfill its mission by obtaining a synergistic effect from the use, replenishment and capacity development taking into account the influence of mega, macro- and meso-environments and adaptations to their impact by transforming the negative aspects of their action into positive ones. It has been proved that the main adaptation changes of direct influence on the development of the agrarian enterprise’s potential are the land market, European integration and globalization, climate change. The conceptual model of the strategic management of agrarian enterprise potential development under conditions of adaptation changes has been constructed.

**Key words:** enterprise potential, agricultural enterprise, strategic management, development, adaptation changes.

Познякова О. О.

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки підприємства  
Донбаської державної машинобудівної академії

Poznyakova Oksana

Doctor of Philosophy of Economic Science  
Senior Lecturer in Enterprise Economics  
Donbass State Machine-Building Academy

## АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СФЕРИ ПОСЛУГ

**Анотація.** Зарубіжний досвід показує, що успішний розвиток конкурентоспроможності послуг гостинності передусім залежить від активної участі держави у її функціонуванні. Успішний розвиток індустрії туризму є актуальною проблемою сучасного етапу формування готельно-ресторанного комплексу як перспективної галузі економіки України. Ефективному вирішенню даної проблеми сприятимуть ознайомлення та аналіз зарубіжних процесів управління туризмом на основі кластерного підходу. Сьогодні використання ситуаційного управління висуває одну з широко поширених стратегій управління, це дає змогу використовувати ті ж функції управління в різних ситуаціях по-різному. Основне завдання ситуаційного управління – всебічний аналіз ситуаційного клімату організації, це дає змогу своєчасно піднімати належний прийом і метод вирішення проблем, які можуть з'явитися в процесі організації праці. Реалізація підходів до ситуаційного управління заснована на навиках глибоких знань орієнтації в мінливу ситуацію і складні положення.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід, стратегічне управління, конкурентоспроможність, сфера послуг, гостинність.

**Вступ та постановка проблеми.** Ситуаційне управління широко використовується у таких країнах, як США, Китай і Японія. Зарубіжний досвід управління послугами гостинності сполучає велику кількість державних організацій, яким доведеться для основної мети поліпшити рівень економіки, а також підвищити управління конкурентоспроможністю сфери надання послуг гостинності та її розвиток, а саме таким підходом систем, як створення широкої різноманітності добре створених фондів, агентств, інститутів, що на національних і регіональних рівнях створюють грантові програми для підтримки ініціатив даної галузі.

У сучасних умовах зростає залежність динаміки та ефективності конкурентоспроможності від системи стимулювання робочої сили, культури взаємовідносин працівників зі споживачами, ступеня залученості останніх у процеси обслуговування і т. д.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна сфера послуг являє собою сукупність галузей господарювання, які здійснюють виробництво послуг і надання їх споживачам. Сфера послуг займає все більш стійкі позиції у світовому господарстві. Для багатьох країн характерні тенденції збільшення обсягів виробництва послуг, зростання доходів від сервісної діяльності, зростання зайнятості у цій сфері, загострення конкуренції, збільшення експорту й імпорту послуг. Однак виникає необхідність виявлення стабільних конкурентних переваг, потенціалу

підприємства сфери послуг підвищення конкурентоспроможності та механізму їх застосування.

**Метою** даної роботи є аналіз зарубіжного досвіду стратегічного управління конкурентоспроможністю сфери послуг та виявлення вміння держави швидко реагувати на зміну зовнішніх чинників та ефективного використання внутрішніх ресурсів.

### Результати дослідження.

Зарубіжний досвід свідчить про перехід багатьох країн від галузевої до кластерної структури економіки, яка забезпечує досягнення цілей державної політики і складний комплексний підхід до регулювання народного господарства. У табл. 1 представлено кількість витрат держав на туризм за рік (протягом останніх восьми років у млрд дол. США). Також ми бачимо велику різницю в динаміці за останні вісім років порівняно з 2000 та 2005 рр. Виходячи з даної таблиці, можна проаналізувати динаміку вкладених коштів у розвиток туризму зарубіжних держав. Серед представлених країн саме США використовують кластерну структуру економіки і, як бачимо, займає перше місце за витратами на туризм.

Провідні країни світу з високим рівнем економічного розвитку організовані відповідними інститутами, основна мета яких полягає у виконанні пріоритетних функцій для розвитку кластерної інтеграції.

У США для підтримки кластерів створено консалтингові центри та маркетингово-аналітичні організації.

Таблиця 1

Державні витрати на туризм [5]

Країна	Роки									
	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2005	2000
США	18,8	18,3	17,7	17,3	16,9	16,6	16,6	16,5	12,5	7,7
Німеччина	14,3	13,2	12,5	11,9	13,8	13,3	12,4	13,1	10,0	6,3
Китай	10,8	8,9	8,2	7,8	7,0	6,6	5,7	5,0	1,5	0,9
Японія	5,5	5,3	5,3	4,7	5,2	5,5	6,6	6,5	4,4	3,5
Океанія	2,6	2,5	2,3	2,2	2,4	2,4	2,5	2,3	1,2	0,6

Зарубіжний досвід свідчить про перехід багатьох країн від галузевої до кластерної структури економіки, кластерної організації освітньої, наукової та виробничої діяльності, що забезпечує досягнення економічних цілей державної політики і комплексний підхід до вирішення проблем соціально-економічного розвитку.

Кластери стали важливим явищем в економічній політиці всіх країнах. За допомогою порівняльного аналізу виведено конкретні особливості організаційної політики політичних кластерних суб'єктів у різних країнах світу, які були найпоширенішими моделями кластерної політики.

Аналіз створення кластерних ініціатив, які були реалізовані в останні десять років у різних країнах світу, показує, що позиції цих країн у сфері високої конкурентоспроможності засновані на сильних позиціях окремих кластерних структур, що сприяє оптимізації управління національною економікою.

Зарубіжний досвід управління кластерами туризму показав наявність двох основних моделей кластерної політики – ліберальної і дирижистської.

Основний принцип ліберальної моделі кластерної політики полягає у тому, що формування кластерів є ринковою системою, вплив держави досить мінімальний, держава може усувати перешкоди на шляху створення природних умов для розвитку кластерного формування і не застосовувати прями механізми державного втручання.

Дирижистська модель управління кластерною політикою передбачає використання більш активних засобів державного регулювання [1].

Кластерна політика Японії переважно реалізується в рамках загальної туристичної політики і тісно пов'язана з політикою регіонального розвитку.

Туристична політика Японії переслідує такі цілі:

- підвищити конкурентоспроможність економіки;
- проводити структурні реформи у сфері туризму;
- розробляти інноваційні проекти;
- розвивати нові туристичні підприємства;
- стимулювати розвиток економіки регіону через систему самофінансування.

Таким чином, національна політика Японії в галузі туризму характеризується такими ключовими поняттями і пріоритетами: конкурентоспроможна країна, структурні реформи туризму, інноваційний розвиток, розвиток туризму та самофінансування регіональних платформ.

Характерною рисою сучасної державної туристичної політики є визначення пріоритетного напрямку розвитку галузі, а саме створення умов для розвитку кластерних туристичних утворень.

Державна політика в галузі туризму використовує різні інструменти управління і може діяти у формі:

- конкретної політики з чітко визначеною стратегією розвитку індустрії туризму та розподілу бюджетних ресурсів, які можуть охоплювати широкий спектр галузей туризму;
- політики, яка фокусує увагу на певних аспектах розвитку кластерних структур;
- політики як складової частини інших стратегічних підходів до економічного розвитку [3].

Кластерне утворення відіграє роль стійкого партнерства в системі взаємопов'язаних організаційних одиниць.

Ефект кластера є результатом тісної співпраці та активного використання потенціалу партнерів через поєднання співпраці і конкуренції, створюючи синергетичний ефект. Члени кластера мають можливість поділитися позитивним досвідом ведення бізнесу, водночас знижуючи витрати, ділячись однаковими послугами та постачальниками.

У сьогоdnішньому контексті сектор послуг (або третинний сектор) формує ядро постіндустріальної економіки і багато в чому визначає її основні макроекономічні параметри.

Ця сфера функціонально неоднорідна і включає у себе найширший спектр галузей – від транспорту, зв'язку, торгівлі до фінансових, ділових і побутових послуг, освіти, культури. Проте вони поєднуються як форма кінцевого продукту у вигляді послуг, а також низка спільних

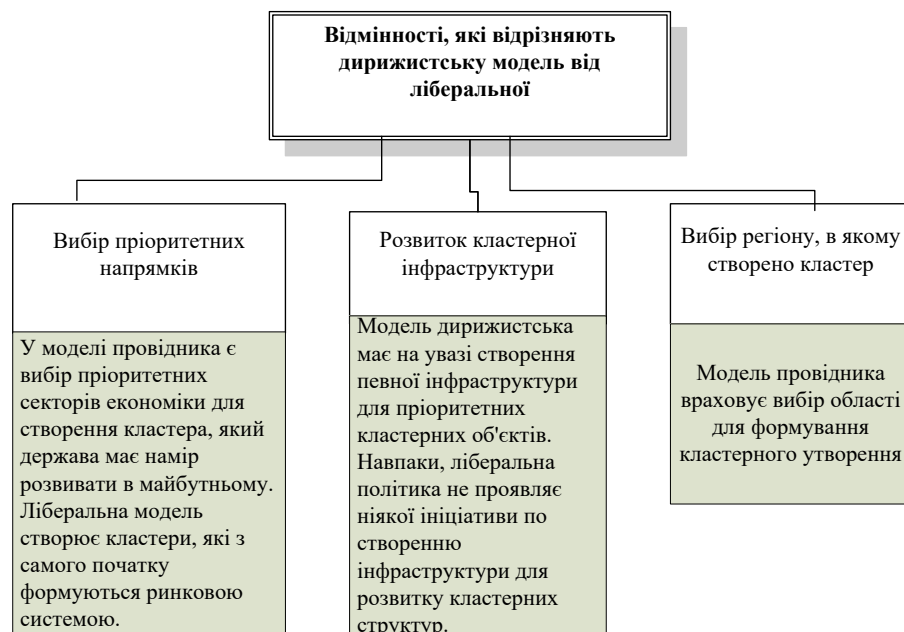


Рис. 1. Три відмінності, які відрізняють дирижистську модель від ліберальної, кластерної політики [2]

Моделі кластерної політики [1]

Таблиця 2

Кластер	Країна	Характеристика
Ліберальний	США	Підприємства кластера розташовані в одному регіоні і максимально використовують його природний, людський та інтеграційний потенціал.
Дирижистський	Китай	Прямі іноземні інвестиції відіграють ключову роль у забезпеченні сучасних технологій, інвестицій і доступу до світових ринків.
Дирижистський	Японія	У кластері є лідер, який має високі масштаби й об'єднує велику кількість постачальників на різних етапах туристичного ланцюжка.



рис і моделей економічного розвитку. Особливий інтерес викликає сфера послуг США, яка є лідером у розвинених країнах за багатьма показниками і робить позитивний вплив на бізнес-процеси.

Аналіз основних чинників, що прискорюють динаміку сфери послуг в останні десятиліття, її кількісний і якісний аспекти дають змогу більш повно розкрити низку загальних закономірностей і особливостей економічного зростання на постіндустріальному етапі.

На тлі постійного зростання ролі послуг у розвитку економіки в останні десятиліття вплив розглянутих секторів на загальні економічні процеси значно зростає (рис. 2). Прискорення динаміки конкурентоспроможності послуг є основною причиною збільшення значень тренду економічного зростання США у цей період.

Специфіка розвитку послуг на постіндустріальному етапі не тільки прискорює динаміку управління конкурентоспроможністю. Дуже важливий аспект економічного зростання, його високу якість, яке призвело до радикальної трансформації сектору, масштаби і глибина якого дають дослідникам підстави визначати його як «тиху революцію», радикально змінила традиційний погляд сфера послуг. Зникло поняття категоричної несумісності послуг із технологією: багато сфер послуг нині покладаються на технологічно складні та інноваційні виробничі апарати і пропонують широко диверсифікований набір високоякісних продуктів.

Багато послуг орієнтовані на високий рівень освіти і навичок; середня заробітна плата тут вище, ніж у промисловості, хоча зі значним розривом в її рівнях серед працівників різних галузей і професій. На основі багатосторонніх змін (технологічних, інституційних, організаційно-структурних і т. д.) інтенсивність впливу послуг на соціально-економічний розвиток країни зросла, збільшилися її канали.

Посилюється вплив сфери послуг на постіндустріальну економіку і за іншими напрямками. Один із найважливіших – формування і швидкий прогрес сектору ділових і професійних послуг обробної галузі. Це один із головних каналів поширення й освоєння наукового знання, технологічних, організаційних, управлінських та інших інновацій, передового досвіду. Комп'ютерні послуги відіграють вирішальну роль в інформатизації економіки, масовому та короткотерміновому розповсюдженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та, що не менш важливо, раціоналізації їх використання. Глибоко інтегруючись у процес відтворення як проміжний продукт, бізнес-послуги всебічно поліпшують його параметри, стимулюючи розвиток економіки знань та підвищуючи її ефективність.

Бізнес отримує рішення та відповіді майже на всі проблеми економічної діяльності, доступ до новітніх досягнень науки і техніки, спеціалізовані послуги висококваліфікованих та компетентних фахівців. Це допомагає підвищити структурну гнучкість та мобільність економіки, прискоривши адаптацію суб'єктів господарювання до змін технологій та економічного середовища, а фактор часу зараз значною мірою визначає управління конкурентоспроможністю як окремої компанії, так і національної економіки. Багатомірні позиції бізнесу та професійних служб у структурі економіки є найважливішою умовою динамічного переходу економіки до нової

технологічної структури та відмінною характеристикою постіндустріальної економіки.

Існує також низка інших позитивних впливів галузі на економіку країни: використання логістики, постійний моніторинг інформації про об'ємні і структурні характеристики попиту і реалізації, перехід до практики прийому замовлень точно в строк і в зростанні за запитами споживачів, збір даних про розрахункові одиниці готелів, ресторанів, туристичних операторів та їх переклад у режимі реального часу в розподільні центри. Заходи мають позитивний вплив на циклічний рух послуг, запобігаючи великим дисбалансам у списку послуг, що надаються, у продажах товарів, зводячи до мінімуму запаси в кожній ланці руху і гостинності й цілому. Наявність розвинутої торговельної інфраструктури є важливим складником якості і способу життя населення: споживач має можливість вибирати послуги, що надаються в різних природі і форматі, асортименті продукції; доповнюється різними послугами, підвищує комфорт і культуру обслуговування клієнтів і т. д. [4].

Аналіз динаміки сфери послуг США призводить до низки висновків, які, з огляду на місце і роль цього сектору в економіці, можна тією чи іншою мірою віднести до всієї економіки. По-перше, економічне зростання засноване на цілій низці причин, взаємний вплив яких надає значний синергетичний ефект. Прискорення зростання виробничих послуг, а також усієї економіки США в останні 2,5–3 десятиліття є результатом дії таких основних чинників, як прогрес науки і техніки, інституційні та структурні перетворення, процес глобалізації.

По-друге, досвід сфери послуг ставить під сумнів обґрунтованість переважного впливу в політиці економічного зростання на техніко-технологічні чинники. У постіндустріальному суспільстві з його сильними гуманітарним і соціальним складниками об'єктивно підвищується роль джерел нетехнічного характеру. Втім, і господарська історія свідчить про те, що потенціал технічних інновацій не розкривається повною мірою без супутніх організаційно-структурних та інших змін. І чим масштабніше технологічні прориви, тим гостріше необхідність створення відповідної нематеріальної.

Досвід США переконливо свідчить про те, що нові технології є необхідною, але недостатньою умовою зростання конкурентоспроможності та ефективності. Він досягається не автоматично, а лише за наявності відповідної нематеріальної інфраструктури. Високотрудоємкий характер конкурентоспроможності багатьох послуг зумовлює особливо глибоку спряженість технологій і рівня й якості нематеріальних активів. В останні роки інформаційно-комунікаційні технології найбільш повно

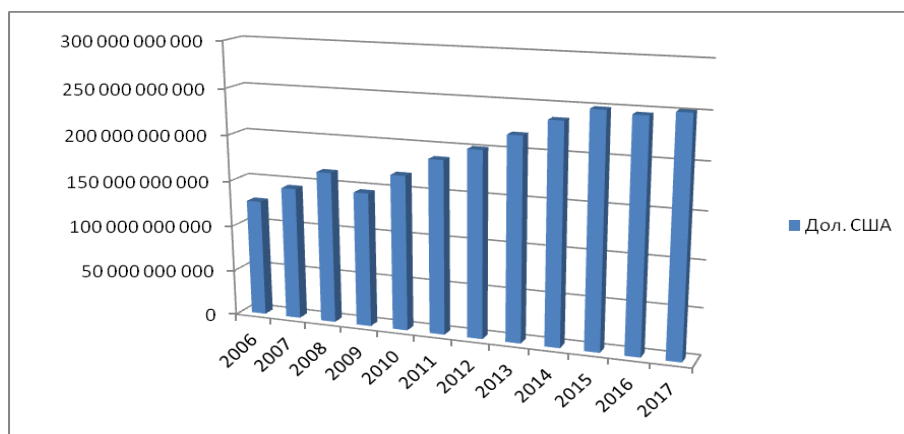


Рис. 2. Прибутковість від міжнародного туризму [5]

реалізували фірми, своєчасно перебудували принципи і моделі організації та управління, бізнес-процеси, системи відносин із постачальниками і клієнтурою. Так, симбіоз інформаційно-комунікаційних технологій і мережевої (ланцюгової – chain) форми організації бізнесу, що раніше застосовувалася в багатьох послугах, дав змогу значно підвищити її ефективність (рис. 3).

Інформаційні мережі утворюють нині організаційний каркас більшості послуг, опосередковуючи виробничі зв'язки всередині компаній і підприємств, відносини з постачальниками і споживачами, у тому числі й у віртуальному просторі, контакти головного офісу з безліччю локальних структур, нерідко розкиданих по всьому світу. За адекватного використання нових технологій економічність ланцюгових структур піднімається на більш високий рівень і стимулює подальше поширення цієї ефективної в більшості послуг організаційної моделі. Не менш важливим є перехід великого бізнесу на відповідні новим технологіям принципи і моделі управління: децентралізовані системи, гнучкі підходи та інструменти і т. д.

У ході технологічних перетворень ще більше посилилася залежність їх ефекту від якості людського ресурсу, передусім від рівня освіти і професійної майстерності. Ринкового успіху досягали, як правило, компанії, які інвестували великі кошти в підвищення освіти і кваліфікації робочої сили, застосовували комплекс заходів зі стимулювання творчої ініціативи працівників усіх рівнів, наділяючи їх більшою відповідальністю за результати праці та додатковими правами, наприклад участі у розробленні та реалізації управлінських рішень, і т. д. Серед інших заходів – розгортання системи безперервної освіти, більш гнучкі форми організації праці, у тому числі бригадної форми, подальше розширення властивої багатьом послугами практики часткової зайнятості, роботи в домашніх умовах і за гнучким графіком і т. п.

Ще одна умова динамічного зростання сфери послуг, як і всієї економіки США, чітко виявляється у світлі міжнародних зіставлень. Багато західних експертів справедливо бачать основну причину розбіжності динаміки та ефективності конкурентоспроможності в останні 2,5–3 десятиліття у значній мінливості характеристик господарського середовища за досить високого ступеня подібності технологічних, інституційних і низки інших тенденцій.

Динамізму сфери послуг, як і всієї економіки США, сприяли порівняно з іншими країнами велика ступінь свободи підприємництва, менші розміри державного сектору, посилення в ході приватизації і дерегулювання ролі рин-

кових регуляторів, більш висока інтенсивність конкуренції, активізація її цінових та особливо інноваційних форм. Діюча система оподаткування, у цілому прийнятна для бізнесу, а також низька інфляція, сильна фінансова інфраструктура створювали необхідні умови для накопичення капіталу, розроблення та реалізації довгострокових інвестиційних програм.

Важливі переваги США – у порівняно низьких адміністративних і правових бар'єрах для входження і виходу фірм і, відповідно, досить висока мобільність демографічної структури господарства, передусім галузевий послуг, а також гнучкість ринку робочої сили, здатної оперативно реагувати на запити виробництва за кількістю й якістю трудових ресурсів, спрямовувати їх у швидко зростаючі господарські сегменти. Бізнес, який працює у даній сфері, повною мірою використав можливості розвитку, що відкриваються макроекономічною стратегією і політикою держави, націленими в останні десятиліття переважно на розгортання приватної ініціативи.

**Висновки.** Зарубіжний досвід останніх десятиліть свідчить про те, що найкращими умовами для розвитку постіндустріальної економіки, або економіки послуг, мають у своєму розпорядженні країни з більш ліберальною моделлю соціально-економічного устрою.

Високий ступінь господарської самостійності бізнесу, впровадження в певних рамках конкуренції та інших ринкових механізмів у громадській і некомерційній сектори за розумного державного регулювання, повідомляючи економіці гнучкість і мобільність, полегшують її своєчасну адаптацію до стрімких змін технологій і ринкового середовища, сприяють більш раціональній локації ресурсів та більш продуктивному їх використанню на всіх рівнях господарської системи.

Специфіка цієї моделі полягає у високому рівні розвитку сфери послуг. Але він виражається не стільки в домінуючих позиціях у структурі господарства (цей показник у розвинених країнах відрізняється незначно), скільки в технологічній і структурній складності, високій наукоємності, здатності швидко адаптуватися до змін, у зростаючих позитивних впливах на макроекономічні процеси.

До США за цими характеристиками сфери послуг наближаються Великобританія, Канада і низка інших країн. Як правило, вони відрізняються більш динамічним і стійким економічним зростанням, підвищенням управління конкурентоспроможністю на глобальних ринках і далі інших просунулися в побудові постіндустріального суспільства. Водночас стає все більш очевидним, що одна

з ключових причин погіршення економічної ситуації і позицій на світових ринках, як і загострення соціальних проблем в Японії, – зволікання в демонтажі індустріальної економіки і перехід на постіндустріальну стадію, тобто в становленні технологічно розвиненої і структурно розгалуженої економіки послуг.

У перспективі можна очікувати посилення впливу сфери послуг на динамічні параметри й ефективність економіки США в міру усунення або зниження в багатьох галузях регулятивних бар'єрів, які порівняно з матеріальним залишаються вищими, хоча й істотно нижче, ніж в Японії.

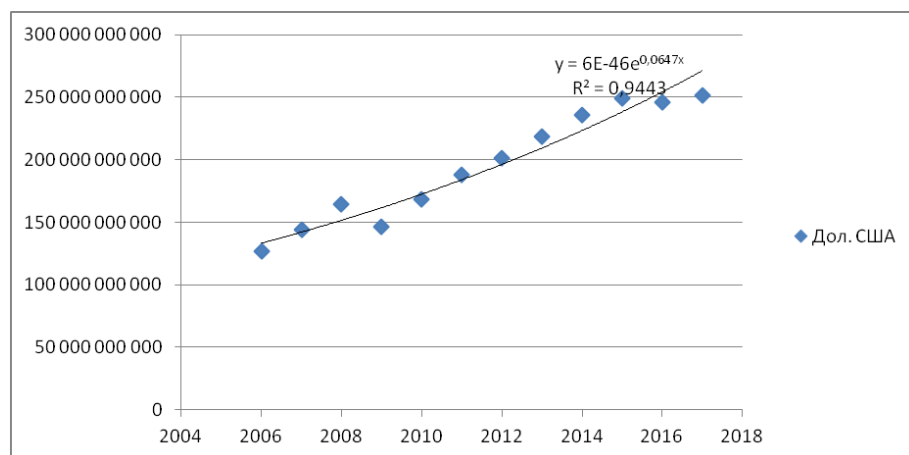


Рис. 3. Динаміка розвитку капіталовкладень США у туристичну діяльність (млрд дол. США) [5]

Список використаних джерел:

1. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету* 2015. № 2(4). С. 120–126.
2. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траекторія науки*. 2016. № 1(6). URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (дата звернення: 20 вересня 2019 р.).
3. Степанцова Ю.М. Стабільний рівень конкурентоспроможності підприємства як базовий аспект його ефективної діяльності. *Наука й економіка*. 2016. № 1. С. 53–56.
4. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268.
5. Мировой атлас данных. URL : <https://knoema.ru/atlas/Соединенные-Штаты-Америки/topics/Туризм> (дата звернення: 22 вересня 2019 р.).

References:

1. Charcot V.V. (2015) Konkurentospromozhnistj pidpryemstva: metody ocinky, strateghiji pidvyshhennja [Competitiveness of the enterprise: valuation methods, promotion strategies] *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, no. 2(4) pp. 120-126.
2. Bozhidai I. (2016) Definicija ponjattja «konkurentna strateghija» ta jiji misce v upravlinskij ijerarkhiji strateghij. [Definition of the concept of "competitive strategy" and its place in the managerial hierarchy of strategies.] *The trajectory of science*. electronic journal, no. 1(6). Available at: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (accessed 20 September 2019)
3. Stepancsova J. (2016) Stabijlnyj rivenj konkurentospromozhnosti pidpryemstva jak bazovij aspekt jogho efektyvnoji dijaljnosti. [Stable level of competitiveness of the enterprise as a basic aspect of its effective activity]. *Science and economics*. no.1 pp. 53-56.
4. Singer S. (2016) Systemnyj pidkhid do upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryemstva. [A systematic approach to managing enterprise competitiveness] *Proceedings of the Proceedings of the XIX Scientific Conference of TNTU them. I. Pulia*. pp. 267-268.
5. World data atlas [Svitovij atlas danykh] (2019) : <https://knoema.ru/atlas> (accessed 22 September 2019)

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СФЕРЫ УСЛУГ

**Аннотация.** Зарубежный опыт показывает, что успешное развитие конкурентоспособности услуг гостеприимства в первую очередь зависит от активного участия государства в ее функционировании. Развитие индустрии туризма является актуальной проблемой современного этапа формирования гостинично-ресторанного комплекса как перспективной отрасли экономики Украины. Эффективному решению данной проблемы будут способствовать ознакомление и анализ зарубежных процессов управления туризмом на основе кластерного подхода. Сегодня использование ситуационного управления выдвигает одну из широко распространенных стратегий управления, это позволяет использовать те же функции управления в разных ситуациях по-разному. Основная задача ситуационного управления – всесторонний анализ ситуационного климата организации, это позволяет своевременно поднимать надлежащий прием и метод решения проблем, которые могут возникнуть в процессе организации труда. Реализация подходов к ситуационному управлению основана на навыках глубоких знаний ориентации в меняющейся ситуации и сложных положениях.

**Ключевые слова:** зарубежный опыт, стратегическое управление, конкурентоспособность, сфера услуг, гостеприимство.

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE IN STRATEGIC DEPARTMENT ABOUT  
COMPETITIVENESS OF SERVICES

**Summary.** Experience of foreign countries about hospitality shows that the development of the competitiveness of hospitality and tourist services, first of all depends from the active partnership between nation and very active actions of government system. The development of the tourism industry is a first problem of the modern stage of the formation of the hotel and restaurant complex as a perspective sector of the Ukrainian economics. Effective solution of this problem should be based on analysis of foreign tourism management processes, which should be based on the cluster approach. High degree of economic independence of the business, introduction of competition and other market mechanisms in the public and non-profit sectors, helping for adaptation in changes of technologies and market environment, promote more rational location of resources and more productive use that resources in economic system. Nowadays, using of situational management technologies brings forward one of the intensively using management strategies; this allows the implementation of the same management functions, which will be using in different situations with different ways. The main task of situational management will be included with a comprehensive analysis of the situational problem of the tourism and hospitality. This way allow scientists to more exactly raise the method, and searching that right method of solving real problems. This methods can be arised and prove the process organisation of labor. Realisation of situational management approaches for arrangement main ways should to be based on skills of deep knowledge of orientation in a changing and difficult situations. Foreign experience for the last ten years had show the best way to develop post-industrial economics, but also services of economics, to have their own order from a liberal social model. High degree of economic autonomy of the business, introduction in certain frameworks of competition and other market mechanisms in the public and non-commercial sectors with reasonable state regulation, promote more rational and their more productive use at all levels of the economic system.

**Key words:** foreign experience, strategic management, competitiveness, services, hospitality.

**Поліщук О. А.**

*кандидат економічних наук, доцент  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Поліщук О. Т.**

*кандидат економічних наук, доцент  
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

**Polishchuk Oleksandr**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Finance  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**Polishchuk Olena**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Audit  
Donetsk National University named after Vasyl Stus*

## ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕГІОНУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті досліджено прямі іноземні інвестиції у Вінницький регіон, обґрунтовано передумови їх залучення. Розкрито значення іноземного інвестування для економіки України, визначено сутнісні характеристики прямих іноземних інвестицій в умовах децентралізації. Проаналізовано надходження прямих іноземних інвестицій в економіку Вінницької області за різними ознаками. За допомогою статистичних методів визначено структуру та динаміку прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності та країнами-інвесторами. Найбільше прямих іноземних інвестицій у приватний сектор регіону надійшло з Польщі, Австрії, Кіпру, Франції та Німеччини. Провідними сферами економічної діяльності за обсягами освоєння прямих іноземних інвестицій у 2018 році залишаються переробна промисловість, сільське господарство, операції з нерухомим майном, інформація та телекомунікації. У ході дослідження визначено низку стимулюючих факторів, які впливають на процес залучення прямих іноземних інвестицій у вітчизняну економіку. Наведено низку умов, за допомогою яких можна вирішити проблеми недостатнього обсягу залучених прямих іноземних інвестицій, серед яких слід назвати політичну й економічну стабільність; припинення конфронтації на сході країни; вдосконалення національного законодавства загалом та щодо іноземного інвестування, гарантування його стабільності зокрема; поліпшення інформаційного забезпечення потенційних інвесторів; зниження рівня корупції. Зурахуванням цього сформовано передумови необхідності залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України в контексті стимулювання та активізації вітчизняної підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційний клімат, інвестиційна політика держави, конкурентоспроможність, іноземний капітал, потенціал регіону.

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасний період розвитку України передбачає вирішення проблем активізації інвестиційної діяльності, спрямоване на поступовий розвиток економіки, покращення життя населення країни. Вирішення цих питань визначається економічною та інвестиційною політикою, що проводиться державою. Однак на рівні регіонів також можна суттєво впливати на ці процеси та формувати регіональну інвестиційну політику. Зокрема, це можна зробити завдяки децентралізації, оскільки після утворення об'єднаних громад починають отримувати гроші з державного бюджету безпосередньо, тобто без посередництва обласного та районного рівнів. Крім цього, змінюються частки надходжень до бюджетів ОТГ від частини податків. Таке збільшення кількості ресурсів на місцях має забезпечити доступність та якість публічних послуг.

Інвестиції в економіку регіонів сьогодні є одними з основних джерел економічного розвитку. Саме тому особливої актуальності набувають аналіз динаміки інвестицій та оцінювання інвестиційних перспектив конкретних регіонів.

Залучення довгострокових іноземних інвестицій та активізація діяльності щодо їх «просування» протягом усіх років незалежності України є одними з пріоритетних

завдань її економічної політики, що визначалися низкою офіційних документів. Проте, на жаль, сьогодні результати є невтішними, а великі західні інвестори обережно ставляться до України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань інвестиційної привабливості присвячено науково-практичні роботи І. Бланка, А. Гайдученка, М. Бутка, І. Вахович, О. Гаврилюка, С. Герасименка, З. Герасимчук, С. Іщук, О. Кириленка. Однак багато проблем теоретичного та практичного характеру у цій сфері залишаються невирішеними, що зумовлює потребу проведення додаткових наукових пошуків щодо вдосконалення інвестиційної привабливості регіонів.

**Метою** статті є вивчення інвестиційної привабливості регіону в умовах фінансової децентралізації та окреслення комплексу заходів щодо її підвищення.

**Результати дослідження.** Процес іноземного інвестування в Україні має певні специфічні особливості. По-перше, попри те, що станом на липень 2018 року прямі іноземні інвестиції (ПІІ) до економіки України надійшли близько зі 130 країн світу, основна частина надходжень вже протягом багатьох років припадає на невелику кількість країн. Це свідчить про незначну географічну диверсифікацію країн – експортерів ПІІ до України. По-друге,



ПШ в Україні утворені двома групами капіталів, а саме тими, що безпосередньо належать іноземним резидентам, та тими, що контролюються іноземними компаніями резидентів України (українські капітали, раніше виведені з країни, як правило, до офшорної юрисдикції, а саме "round-tripping FDI"). Огляд країн – експортерів ПШ в економіку України свідчить про невелику частку ПШ з розвинених країн світу, натомість кількість з офшорних зон є досить значною. Зокрема, станом на кінець 2018 року сумарний обсяг накопичених ПШ з таких територій становить більше 33% від загального обсягу ПШ. У такий спосіб офшорні інвестиції витісняють з української економіки капітал розвинених країн та забезпечують лише кількісні показники приросту надходження ПШ до України, а не якісні.

Нинішня географічна структура іноземних інвесторів в Україні не є оптимальною та не відповідає структурі інвесторів, що розміщують свої капітали в більшості розвинених країн. Для української економіки важливі інвестиції саме з тих країн, які є технологічними лідерами та спеціалізуються на виробництві товарів з високою часткою доданої вартості, а саме зі «старих» країн – членів Європейського Союзу (Франції, Італії, Німеччини), а також США та Японії.

Сьогодні рівень інвестиційної активності у Вінницькому регіоні перебуває в безпосередній залежності від політичної та економічної ситуації в державі, ефективного функціонування фінансово-кредитної системи, прибутковості діяльності підприємств. Важливим для оцінювання інвестиційної привабливості регіону є показник прямих іноземних інвестицій, який дає можливість оцінити стан реального інвестування. Обсяг залучених прямих інвестицій (акціонерного капіталу) з країн світу в економіку області на 1 квітня 2019 року становив 225,2 млн. дол. США, що на 1,1% більше обсягів інвестицій на початок року, а в розрахунку на одну особу населення складає 144,3 дол.

У січні – березні 2019 року в економіку області іноземними інвесторами вкладено 3,4 млн. дол. США прямих інвестицій, а вилучено 0,6 млн. дол. акціонерного капіталу нерезидентів. Інвестиції надійшли з 55 країн світу. Більшість інвестицій (83,3% загального обсягу акціонерного капіталу) надійшла з країн ЄС, а саме 187,6 млн. дол., з інших країн світу надійшло 37,5 млн. дол. (16,7%). На підприємствах промисловості зосереджено 178,3 млн. дол. (79,2%) загального обсягу прямих інвестицій, зокрема переробної – 161,2 млн. дол., добувної промисловості та розроблення кар'єрів – 15,4 млн. дол. Серед галузей переробної промисловості у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів залучено 67,1 млн. дол. прямих інвестицій, виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічну діяльність – 66,1 млн. дол., виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – 15,7 млн. дол. На підприємствах сільського, лісового та рибного господарства акумульовано 18,7 млн. дол. (8,3% загального обсягу) прямих інвестицій, в організаціях, що здійснюють операції з нерухомим майном, – 7,1 млн. дол. (3,1%), оптової та роздрібною торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – 3,8 млн. дол. (1,7%) [1].

Вагому частку (60,8%) іноземного капіталу зосереджено у м. Вінниці, а саме 136,9 млн. дол. Також значні обсяги іноземних інвестицій зосереджено у Козятинському районі, а саме 19,9 млн. дол. (8,8%); Барському районі, а саме 8,9 млн. дол. (3,9%); Вінницькому районі, а саме 7,2 млн. дол. (3,2%); Тульчинському районі, а саме 7,0 млн. дол. (3,1%); Тиврівському районі, а саме

6,8 млн. дол. (3,0%); Калинівському районі, а саме 6,5 млн. дол. (2,9%). Серед інших регіонів області провідні місця за обсягами іноземних інвестицій утримують м. Ладижин, м. Козятин та Липовецький район [3].

Загальний обсяг прямих інвестицій (акціонерного капіталу та боргових інструментів) на 1 квітня 2019 року становив 273,9 млн. дол. Обсяг прямих інвестицій (акціонерного капіталу) з області в економіку країн світу на 1 квітня 2019 року становив 4,9 тис. дол. В регіоні функціонує понад 1 200 великих, середніх і малих підприємств різної форми власності, які виробляють промислову продукцію. Серед них 9 великих підприємств, 163 середніх, а решту складають малі підприємства різних форм власності. Вінницька область має багатогалузевий промисловий комплекс. Тут зосереджено виробництво 271 підприємства харчової галузі, 49 – добувної, 147 – деревообробної, 63 – виробництва електроенергії, 194 – металообробки і машинобудування, 58 – хімічної та фармацевтичної галузей та інших виробництв [2].

Незважаючи на уповільнення промислового розвитку в Україні внаслідок впливу багатьох чинників (суспільно-політичних, монетарних тощо), промисловість області залишається провідним видом економічної діяльності. Так, зокрема, частка Вінницької області у загальнодержавному обсязі реалізованої продукції та послуг складає 3,1% за результатами роботи у 2018 році проти 2,2% у 2014 році, відколи запровадився цей показник.

Серед представлених галузей промислового виробництва провідне місце посідають харчова галузь (64,0%) та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (17,6). Решта галузей мають від 0,4% (легка промисловість) до 4,0% (деревообробна галузь) від загального обсягу реалізованої продукції, тому коливання темпів виробництва харчової галузі або виробництва електроенергії суттєво впливає на загальний індекс промислового виробництва.

Слід зазначити, що підприємства харчової галузі суттєво збільшили свою присутність у промисловості області. Так, якщо у 2014 році питома вага галузі у загальному обсязі реалізованої продукції промисловості області становила 56,6%, то у 2018 році цей показник становив 64,0% (на 7,4 в. п. більше). На території області за останні 5 років у промисловості завершено реалізацію більше 120 інвестиційних проектів загальною вартістю 10,55 млрд. грн., що дало змогу створити 7 340 нових робочих місць.

Найбільш привабливими для іноземних інвесторів залишаються промислові підприємства, на яких зосереджено 178,3 млн. дол. США (79,2% всього капіталу нерезидентів). На підприємствах сільського, лісового та рибного господарства акумульовано 18,7 млн. дол. США (8,3% загального обсягу) прямих інвестицій, в організаціях, що здійснюють операції з нерухомим майном, – 7,1 млн. дол. США (3,1%), оптової та роздрібною торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – 3,8 млн. дол. США (1,7%).

Серед найбільших інвесторів слід виділити корпорацію "Roshen", ТОВ «СОКА Україна», ТОВ «АКВ Українське коалінове товариство», ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат», ТОВ «Вінницька птахофабрика» ПрАТ «Зернопродукт» (ТМ «Наша Ряба»), Спільне українсько-іспанське підприємство «Сперко Україна», ЗАТ «Інфузія», ПАТ «Плазматек», ТОВ «Барлінек Інвест», ДП «Електричні системи», компанію «Fujikura Automotive», компанію «UBC Group» («Українська пивна компанія»), ТОВ «Агрона Фрут Україна», ТОВ «Люстдорф» [2].

Станом на 15 червня 2019 року приватними інвесторами в промисловості реалізується 73 довгострокових інвестиційних проекти (періодом їх реалізації є 2019–2022 роки) на загальну суму більше 26,45 млрд. грн., що дасть змогу створити додатково 5 970 нових робочих місць.

1) Альтернативна енергетика має 33 проекти на суму 5,84 млрд. грн., 470 робочих місць.

2) Харчова та переробна промисловість має 25 проектів на суму 18,4 млрд. грн., 2 390 робочих місць.

3) Машинобудування має 4 проекти на суму 515 млн. грн., 1 810 робочих місць.

4) Легка промисловість має 2 проекти на суму 15,6 млн. грн., 215 робочих місць.

5) Інші галузі мають 9 проектів на суму 1,69 млрд. грн., 1 085 робочих місць.

Проаналізувавши наведені показники за 2014–2019 років, можемо сказати, що Вінницька область належить до групи високого рівня інвестиційної привабливості. Інвестиційна привабливість Вінницької області обумовлена [5]:

- вигідним географічним розташуванням (близьке розташування до столиці (260 км) як до основного ринку збуту товарів та основних транспортних коридорів є конкурентною перевагою регіону);

- сприятливим бізнес-кліматом та наданням спрощених і якісних адміністративних послуг (Вінницька область першою в Україні створила Агенцію регіонального розвитку, що має на меті формування інвестиційної привабливості та залучення коштів у соціально-економічний розвиток області);

- репутацією області як надійного та стабільного партнера (Вінницька область реалізує 10 Угод про торговельно-економічне, науково-технічне та культурне співробітництво з регіонами Республіки Польща, Румунії, Республіки Молдова, Чехії, Республіки Білорусь тощо; сприятливий інвестиційний та бізнес-клімат високо оцінили партнери з 50 країн світу, інвестувавши свої кошти у створення на території області майже 400 потужних підприємств з високими стандартами виробництва та соціальної відповідальності);

- розвиненим та диверсифікованим промисловим сектором економіки;

- високим розвитком АПК та наявністю потенціалу для подальшого розвитку;

- наявністю стартових майданчиків для реалізації інвестиційних проектів;

- високим науковим потенціалом;
- великою кількістю розвіданих корисних копалин промислового значення;
- різноманітністю культурного та туристичного відпочинку;
- наявністю ексклюзивних рекреаційних ресурсів.

Основними проблемами розвитку Вінницької області, які перешкоджають гармонійному розвитку регіону, є обмеженість власних інвестиційних ресурсів підприємств для модернізації виробництва, висока питома вага зайнятості у неофіційному секторі економіки, недостатня пропозиція робочих місць у сільській місцевості, нерациональне використання земельних ресурсів, низький рівень професіоналізму представників інститутів громадянського суспільства.

**Висновки.** Отже, Вінницька область належить до групи регіонів високого рівня інвестиційної привабливості. Однак у Вінницькій області, як і в Україні загалом, умови інвестування останнім часом погіршилися передусім через дію несприятливих факторів загальнонаціонального значення. Основними напрямками підвищення інвестиційної привабливості регіону є ефективніший розподіл бюджетних інвестиційних ресурсів; удосконалення механізмів залучення інвестицій; формування та планування інвестиційної політики. Потрібно не тільки спрямовувати іноземні інвестиції на поточні потреби розвитку, але й враховувати майбутні перспективи; розвиток НТП повинен орієнтуватись на зміни, які відбуваються у світі, щоби вийти на міжнародний рівень розвитку. Вирішення проблем, які перешкоджають ефективному залученню іноземних інвестицій, сприятиме покращенню інвестиційного клімату країни та регіону, а також покращенню її економічного становища.

Перш за все ПІІ мають сприяти стійкому та збалансованому розвитку, структурній модернізації національної економіки, підвищенню рівня її міжнародної конкурентоспроможності.

Пріоритетом мають стати ПІІ в розвиток високотехнологічних та наукоємних виробництв, що сприяють розширенню експортного потенціалу та посилюють конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках.

Тільки за ефективною реалізації економічних та адміністративних реформ, дерегулювання, боротьби з корупцією, вдосконалення законодавства та правозастосовної практики, активної роботи із залучення іноземних інвесторів країна зможе стати потенційно привабливою.

#### Список використаних джерел:

1. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2019).
2. Інвестиційний паспорт області. URL: <http://dmsrr.gov.ua/pasportoblasti> (дата звернення: 04.09.2019).
3. Інвестиційний портал Вінниччини. URL: <http://www.vininvest.gov.ua> (дата звернення: 05.07.2019).
4. Оніщенко І. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи їх вирішення. *Траекторія науки*. 2016. № 3 (8). С. 289–295.
5. Поліщук О. Оцінка інвестиційної привабливості споживчого ринку регіональних економічних систем. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. Вип. 4. С. 40–49.

#### References:

1. Gholovne upravlinnja statystyky u Vinnyckijj oblasti [Main Department of Statistics in Vinnytsia Oblast]. URL: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua> (accessed: 05.09.2019).
2. Investycijnyj pasport oblasti [Investment passport of the region]. URL: <http://dmsrr.gov.ua/pasportoblasti> (accessed: 04.09.2019).
3. Investycijnyj portal Vinnychchyny [Vinnytsia region investment portal]. URL: <http://www.vininvest.gov.ua> (accessed: 05.07.2019).
4. Onishhenko I. (2016) Investycijna pryvablyvistj Ukrajinu: problemy ta shljakhy jikh vyryshennja [Ukraine's investment attractiveness: problems and ways of solving them]. *The trajectory of science*, no. 3 (8), pp. 289–295.
5. Polishhuk O. (2010) Ocinka investycijnoji pryvablyvosti spozhyvchogho rynku reghionaljnykh ekonomichnykh system [Assessment of investment attractiveness of consumer market of regional economic systems]. *Bulletin of the Ternopil National Economic University*, no. 4, pp. 40–49.

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

**Аннотация.** В статье исследованы прямые иностранные инвестиции в Винницкий регион, обоснованы предпосылки их привлечения. Раскрыто значение иностранного инвестирования для экономики Украины, определены существенные характеристики прямых иностранных инвестиций в условиях децентрализации. Проанализированы поступления прямых иностранных инвестиций в экономику Винницкой области по различным признакам. С помощью статистических методов определены структура и динамика прямых иностранных инвестиций по видам экономической деятельности и странам-инвесторам. Больше всего прямых иностранных инвестиций в частный сектор региона поступило из Польши, Австрии, Кипра, Франции и Германии. Ведущими сферами экономической деятельности по объемам освоения прямых иностранных инвестиций в 2018 году остаются перерабатывающая промышленность, сельское хозяйство, операции с недвижимым имуществом, информация и телекоммуникации. В ходе исследования определен ряд стимулирующих факторов, влияющих на процесс привлечения прямых иностранных инвестиций в отечественную экономику. Приведен ряд условий, с помощью которых можно решить проблемы недостаточного объема привлеченных прямых иностранных инвестиций, среди которых следует назвать политическую и экономическую стабильность; прекращение конфронтации на востоке страны; совершенствование национального законодательства в целом и касательно иностранного инвестирования, гарантирования его стабильности в частности; улучшение информационного обеспечения потенциальных инвесторов; снижение уровня коррупции. С учетом этого сформированы предпосылки необходимости привлечения прямых иностранных инвестиций в экономику Украины в контексте стимулирования и активизации отечественной предпринимательской деятельности.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционный климат, инвестиционная политика государства, конкурентоспособность, иностранный капитал, потенциал региона.

## INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE REGION IN CONDITIONS OF FINANCIAL DECENTRALIZATION

**Summary.** The article explores foreign direct investments in Vinnytsia region and substantiated prerequisites for their attraction. The importance of foreign investment for the economy of Ukraine is revealed and the essential characteristics of foreign direct investment are determined. The foreign direct investment inflows are analyzed economy of the Vinnytsia region on various grounds. The structure and dynamics of foreign direct investment by types of economic activity and investing countries are determined using statistical methods. Most foreign direct investment in the private sector in the region has arrived from Poland, Austria, Cyprus, France and Germany. The leading spheres of the economic activity in terms of development of foreign direct investment in 2018 are processing industry, agriculture, real estate operations; information and telecommunications. The investigation identified a number of stimulating factors that affect the process of attracting foreign direct investment in the national economy. There are a number of conditions by which problems of insufficient volume of the foreign direct investment, attracted can be solved, including political and economic stability, in particular, the termination of confrontation in the east; improvement of national legislation as a whole, and in particular on foreign investment, guaranteeing its stability; improving information support for potential investors; reducing corruption; etc. With that in mind, the prerequisites for the need to attract foreign direct investment into the Ukrainian economy have been formed, in the context of stimulating and activating domestic business activity. It is established that the state of affairs in the field of foreign investment does not currently meet the required reproductive level, which is a kind of the marker of investment policy pursued by the country. Today, it is necessary to change tactics and take active measures to attract foreign capital, rather than waiting for the foreign investor to show interest. The basic problems of the Vinnytsia region development, which impede the harmonious development of the region, are the limited investment resources of enterprises for modernization of production, high share of people employed in the informal sector of the economy, insufficient supply of jobs in rural areas, irrational use of land resources, low levels of professionalism society.

**Key words:** investment, investment climate, investment attractiveness, foreign capital, potential of the region.

**Приймакова Ю. А.**  
аспірант кафедри економіки підприємства  
Донбаської державної машинобудівної академії

**Pryimakova Yuliia**  
Postgraduate student,  
Donbass state engineering academy (DSEA),  
ORCID: 0000-0002-9510-3226

## СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «КОНФЛІКТ»

**Анотація.** У статті розглянуто визначення сутності поняття «конфлікт», його структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти. Визначено необхідність комплексного розгляду процесів управління конфліктами від зародження до завершення з урахуванням сутності, причин та можливостей управління ними, їх систематизації як процесу вирішення протиріччя і проблем задля збереження, зміни за якістю або руйнування наявної соціально-економічної системи, а також вироблення адекватної реакції на зовнішні впливи економічного, політичного, безпекового характеру, що потребує комплексного розгляду низки структурних та функціональних особливостей процесів, що зараз відбуваються в країні. Розглянуто такі рівні управління конфліктом: безпосередньо як системою і процесом, конфліктною взаємодією, учасниками та їх поведінкою в конфлікті.

**Ключові слова:** конфлікт, структура конфлікту, гомеостаз, рефлексія, теоретичний і практичний рівні конфлікту.

**Вступ та постановка проблеми.** Сьогодні у світі відбувається близько п'ятдесяти конфліктів, що мають багато негативних наслідків. Серед них можна виділити скорочення та припинення виробництва, формування негативного інвестиційного клімату, розрив торговельно-економічних зв'язків, руйнування інфраструктури, скорочення робочих місць, зниження показників якості життя. Загалом це веде до прояву негативних процесів в економіці, зниження її найважливіших показників, що потребує комплексного рішення.

Згідно із загальною теорією конфлікту в наявному процесі взаємодії сторін різних поглядів на всіх стадіях існування він виконував і виконує одну й ту саму основну функцію, а саме вирішення протиріччя. Важливо, щоби розв'язання конфлікту відбувалося цивілізовано, а силова взаємодія мала конструктивний зміст у рамках кооперації та змагання, інакше конфлікт має деструктивний характер з негативними наслідками та втратою ресурсів, навіть таких найцінніших, як людські. Найважливішим результатом ефективного управління конфліктами є формування завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, які вже виникли.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляд основних положень природи конфлікту є міждисциплінарною проблемою. Можна виділити декілька напрямів дослідження конфлікту, зокрема понятійний аналіз конфлікту, визначення сутності конфлікту та його основних ознак, розгляд причин і динаміки виникнення конфліктів, типологія конфліктів. Дослідженню цих проблем присвятили праці А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, А.Т. Ішмуратов, Г.В. Ложкін, О.О. Малишев, Н.І. Пов'якель, Б.І. Хасан, Л.Н. Цой, А.І. Шипілов, а також М. Дойч, Л. Козер, Дж.Г. Скотт, Р. Фішер, У. Юрі.

Безпосередньо проблеми управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів, рекомендації щодо їх конструктивного розв'язання розглядали Н.Ф. Вишнякова, А.М. Гірник, Д. Дена, С.М. Ємельянов, Х. Корнеліус, У. Мастенбрук, Є. Мелібруда, М.Х. Мескон, Б. Уізерс, Ш. Фейр, В.П. Шейнов та інші вчені. Розгляду особливостей конфліктів в управлінській діяльності присвятили праці Д.І. Дзвінчук, Н.Р. Нижник,

М.І. Пірен, А.М. Пойченко, В.А. Ребкало, С.Х. Хаджирадева, С.А. Яроміч та інші науковці.

Більшість сучасних системологічних досліджень спирається на класичні роботи таких вітчизняних учених, як О.В. Богданов, Л. Берталанфі, І.В. Блауберг, Е.Г. Юдін, Ф.І. Перегудов, Н.Д. Панкратова, С.Г. Лем, Ю.П. Сурмін. Водночас ці класичні роботи характеризуються досить високим рівнем абстрактності та дескриптивності в описі систем як таких, тим більше, конфліктів як систем.

**Метою** статті є вивчення сутності конфлікту, його структури, комплексний розгляд низки структурних та функціональних особливостей процесів, що зараз відбуваються в країні, а також побудова схеми взаємозв'язку теоретичного та практичного рівнів дослідження задля постійного регулярного процесу аналізу й корекції дій, що дасть змогу досягти миру та стабільності.

**Результати дослідження.** Сутність терміну «конфлікт» як складного соціального та психологічного явища, що будується на протиріччі, «полягає не стільки у виникненні протиріччя, зіткнення інтересів, скільки в способі усунення цього протиріччя, у протидії суб'єктів соціальної взаємодії» [1, с. 88]. А.Я. Анцупов та А.І. Шипілов надають таке визначення: «конфлікт – досить складне соціальне і психологічне явище, успішність вивчення якого багато в чому залежить від якості вихідних методологічних і теоретичних передумов та методів, що використовуються» [1, с. 87]. Однак проблема часто полягає в тому, що сутність протиріччя в конфлікті здебільшого не лежить на поверхні. Учасники конфлікту можуть тільки припускати, чи є ситуація критичною й такою, що приведе до конфлікту. Таким чином, «предмет конфлікту – це об'єктивно існуюча або уявна проблема, що лежить в основі конфлікту. Це – те протиріччя, через яке і заради розв'язання якого сторони вступають у протигорство» [1, с. 254]. Ще одним важливим елементом конфлікту є його об'єкт, який важко визначити через те, що він лежить глибше, будучи «ядром проблеми, центральною ланкою конфліктної ситуації» [1, с. 254]. Через складність визначення об'єкт іноді розглядають як причину, привід до конфлікту. Об'єктом конфлікту може бути як матеріальна, соціальна, так і духовна цінність, володіти якою бажають обидві сторони конфлікту [1, с. 228].



Структурно-функціональний аналіз сприяє виділенню основних елементів конфліктної взаємодії, визначенню ролі кожного з них, а також є найважливішою передумовою його успішного врегулювання. Перевага цього методологічного підходу полягає в тому, що він допомагає знайти деякі стійкі складові навіть в такому динамічному явищі, як конфлікт.

Конфлікт є багатовимірним явищем і має власну структуру. Сам термін «структура» можна трактувати різними способами. Під час аналізування об'єктів матеріального життя часто під структурою розуміється сукупність елементів, що складають об'єкт. Іноді структура розглядається як певний порядок розташування елементів. Так, інтереси передбачають усвідомленість потреб і втілюють єдність об'єктивного та суб'єктивного, на основі чого формуються мотиваційна база суб'єкта, орієнтація та цілі дій.

З методологічної точки зору конфлікт можна представити як трьохелементну систему (рис. 1).



Рис. 1. Структура конфлікту

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [2, с. 70–85]

Однак щодо конфлікту такий підхід неприйнятний, оскільки він є динамічним процесом, тому структура конфлікту розуміється не тільки як сукупність елементів, але й як сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його цілісність.

Наявність конфліктної ситуації не передбачає того, що взаємодія буде розвиватися за якоюсь єдиною схемою. Під час процесуально-динамічного аналізу можна виділити принаймні три напрями, кожен з яких буде визначати специфіку розвитку відносин між суб'єктами конфлікту, а саме відхід від ситуації, переговори, власне конфлікт.

Аналіз та порівняння різних визначень конфлікту дають змогу виділити як інваріанти такі його елементи, як суб'єкти конфлікту, область розбіжностей, бачення суб'єктами ситуації, мотиви, дії. Це дає змогу наложити обмеження на рамки його предметного поля та визначити у загальному вигляді конфлікт як біполярне явище (протистояння двох начал), що проявляється в активності сторін, спрямованій на подолання суперечностей, причому сторони представлені активними суб'єктами.

На основі вищевказаного порівняно з результатами дослідження О.М. Соломатіної [2] пропонуємо таку структуру конфлікту у загальному вигляді (рис. 2).

Найбільш адекватним підходом до вивчення конфлікту є цілісне відображення конфлікту як природного прояву

життєдіяльності системи, її структури. Поведінка суб'єктів конфлікту розглядається гомеостатично, тобто як шлях від порушення рівноваги до його відновлення. Конфлікт є порушенням гомеостазу, наслідками чого можуть бути його відновлення (припинення конфлікту), зміна (характеру процесів в системі або взаємодії систем в надсистемі), зміна морфології системи (надсистемі), руйнування частки або всієї надсистемі (припинення гомеостазу) [4, с. 287].

Таким чином, можна вважати, що конфлікт є реакцією системи на зміну середовища, що порушує системний гомеостаз. Однак не будь-яка зміна середовища потребує конфліктної реакції, а тільки така, на яку не сформована автоматична реакція. Якщо стимул новий або такий, що рідко зустрічається, то система змушена рефлексувати, щоби виробити адекватну реакцію. Термін «рефлексія» застосовується як засіб реалізації якісного стрибка в розвитку системи. Сутність його полягає в трансформації засобу в мету, або, якщо використовувати термінологію теорії керування, в перетворенні параметру системи на об'єкт управління, що дає змогу конфлікту зробити керуванням. Це передбачає зміну структури системи шляхом зміни її компонентів або зв'язків між ними, тобто формування нової функціональної підсистеми. Таким чином, адаптація системи до безпосереднього стимулу із зовнішнього середовища відбувається у вигляді конфлікту.

Рефлексія системи починається з фази деструкції та закінчується фазою конструкції нової структури, здатної виробити адекватну реакцію. Ці фази можуть бути частково паралельними. Коли конструктивна фаза завершена, а система знову стала рівноважною, вважається, що конфлікт вичерпано.

Отже, можна зробити висновок, що конфлікт – це адаптаційна реакція системи на неспецифічну зміну зовнішнього середовища, що відбувається шляхом перебудови системи. Такий загальносистемний підхід узгоджується з різними поглядами на сутність всередині як суб'єктного, так і міжсуб'єктного конфлікту.

За рівнями конфлікту можуть мати як локальний, так і глобальний характер, особливо в умовах глобалізації та загальносвітової економічної системи, а також відбуватися не тільки між людьми, групами людей, організаціями, корпораціями, країнами, державами, групами держав та їх представниками, але й між системними елементами суспільного виробництва, що ми зараз спостерігаємо [5, с. 422–426; 6, с. 139–145; 7, с. 62–81; 8; 9].

Системний підхід орієнтує на вивчення конфлікту як складної, ієрархічно організованої, багаторівневої, цілісної та одночасно динамічної системи, що постійно розвивається [10, с. 162]. Коректність наукового дослідження вимагає викладення підстав побудови наукового знання

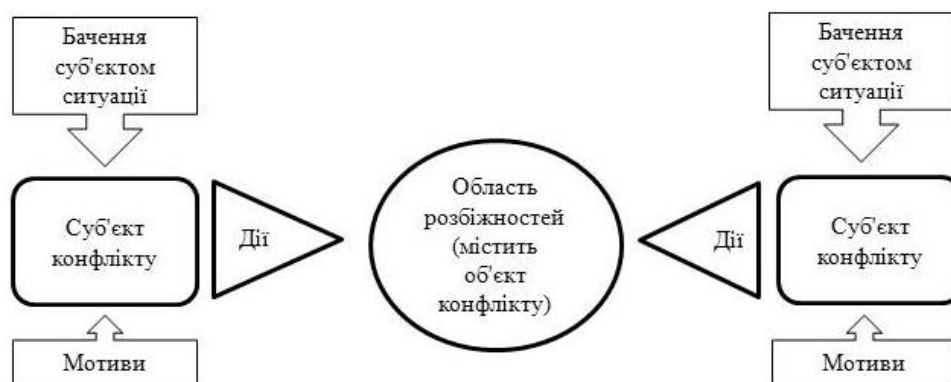


Рис. 2. Структура конфлікту

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [3, с. 32–37]

та наукових методів. Існує потреба проведення міждисциплінарних досліджень, оскільки одинадцять дисциплін, що займаються дослідженням конфліктів, мають велику кількість наукових методів, що застосовуються в кожній окремій науці. Річ в тім, що економічні причини та висновки інших конкретних дисциплін часто несумісні. Наприклад, якщо економіка допускає, що суб'єкт здатен до раціонального вибору дій, то психологія частіше виходить з того, що мотиви поведінки більшою мірою ірраціональні.

Тільки доведені до технологічного рівня теоретичні розробки можуть бути застосовані в практиці.

Теоретичний рівень складають безпосередньо наукові теорії та знання закономірностей розвитку й специфічних властивостей конфлікту, отримані науковими методами в будь-якій науці.

Технологічний рівень представлений різними технологіями формування певних програм, за якими усвідомлено або неусвідомлено діє суб'єкт у конфлікті біопроеграми, психопрограми, соціопрограми.

Практичний рівень представлений реальними конкретними конфліктними ситуаціями та конфліктами. Конфліктна ситуація як поняття є ширшою, ніж конфлікт, включаючи такі три стадії, як передконфліктна ситуація, конфлікт і постконфліктна ситуація.

Пропонуємо таку систему взаємозв'язку теоретичного та практичного рівнів дослідження (рис. 3).

**Висновки.** Проаналізувавши теоретичні та практичні наукові праці, присвячені конфлікту, розуміємо, що

конфлікт – це соціальне явище, в якому відносини між суб'єктами насичені боротьбою, протистоянням та відкритим пред'явленням протиріч, зіткненням. Це складний феномен, який містить безліч аспектів і може виникати будь-де, будь-коли та будь з ким. Однак проаналізувавши взаємозв'язок теоретичного та практичного рівнів під час вирішення питання управління ним, можемо зробити висновок, що самі по собі боротьба й протистояння не є елементами, що належать тільки до конфлікту. Ці відносини включені в людську діяльність разом з іншими, такими як згода, співпраця, конкуренція, взаємодопомога.

Соціально-позитивний конфлікт є можливим тоді, коли конфліктуючі сторони усвідомлюють відповідальність за його наслідки. Це стає конструктивом і сприяє вирішенню проблем і протиріч, а також переходу людини, організації, суспільства, держави на новий рівень розвитку. Такий перехід на новий рівень відносин є можливим за досягнення феномена цілісності, що стає соціальним феноменом. Щодо функціональної взаємодії елементів у цілісності, то її можна відслідкувати з використанням діагностики конфлікту, що нерозривно пов'язана з аналізом та синтезом. Введення цього поняття ставить перед дослідниками завдання виокремлення цілісності конфлікту та методів його дослідження. Ця цілісність не може належати жодній науковій дисципліні, що займається дослідженням конфліктів. Більш того, з огляду на певну практичну задачу на перший план можуть виходити функції або характеристики, які за іншої постановки завдання не мали істотного значення.



Рис. 3. Взаємозв'язок теоретичного та практичного рівнів діагностики конфліктів під час вирішення питання їх трансформації

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [11]

Список використаних джерел:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юнити-дана, 2004. 591 с.
2. Соломатина Е.Н. Теоретико-методологические подходы к исследованию социального конфликта. *Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология*. 2012. № 4. С. 70–85.
3. Король Л.Г., Малимонов И.В., Рахинский Д.В. Конфликтология : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям 37.04.01 Психология, 38.04.02 Менеджмент, 38.03.03 Управление персоналом. Ульяновск : Зebra, 2015. 248 с.
4. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта : учебное пособие. 2-е изд., стереотип. Киев : МАУП, 2002. 256 с.
5. Черкасская Г.В. Конфликтность в системах социальной защиты: понятие, виды, особенности. *Проблемы современной экономики*. 2009. № 3.
6. Черкасская Г.В. Культура социально-трудовых отношений в мегаполисе (на примере Санкт-Петербурга). *XXI Царскосельские чтения : материалы Международной научно-практической конференции*. Санкт-Петербург : ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2017. Т. 1.
7. Черкасская Г.В. Социальное партнерство против управления персоналом: два способа управления социально-трудовыми отношениями. *Экономика нового мира*. 2016. № 1–2.
8. Forman S., Patrick S., Salomons D. Recovering from Conflict: Strategy for an International Response, Paying for Essentials, Policy Paper Series. NY : Center on International Cooperation, New York University, 2000.
9. Forman S., Salomons D. Meeting Essential Needs in Societies Emerging from Conflict. Paper prepared by the Center on International Cooperation for the Brookings Roundtable on the Relief to Development Gap, 2000. URL: <http://www.nyu.edu/pages/cic/pubs/MeetingEssentialPrint.html> (дата звернення: 23.09.2019).
10. Приймакова Ю.А. Теоретико-методологічні підходи до системного аналізу соціально-економічних об'єктів, процесів, явищ. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/31-2019>. С. 160–167 (дата звернення: 15 вересня 2019 року).
11. Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Москва : Глобус ; ООО ИЦП, 2001, 233 с.

References:

1. Antsupov A. Ya., Shipilov A. I. (2004) Konfliktologiya : uchebnik dlya vuzov [Conflictology : textbook for universities]. 2-ye izd., pererab. i dop. Moskva : YUNITI-DANA, 2004. P. 591 (in Russian).
2. Solomatina Ye. N. (2012) Teoretiko-metodologicheskiye podkhody k issledovaniyu sotsial'nogo konflikta [Theoretical and methodological approaches to the study of social conflict]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18: Sotsiologiya i politologiya* [Bulletin of Moscow University. Series 18 : Sociology and Political Science], 4, 70–85 (in Russian).
3. Korol' L. G., Malimonov I. V., Rakhinskiy D. V. (2015) Konfliktologiya : uchebnoye posobiye dlya studentov, obuchayushchikhsya po napravleniyam 37.04.01 Psikhologiya, 38.04.02 Menedzhment, 38.03.03 Upravleniye personalom. [Conflictology : textbook for students]. Ul'yanovsk : Zebra, 2015. P. 248 (in Russian).
4. Lozhkin G. V., Povyakel' N. I. (2002) Prakticheskaya psikhologiya konflikta : uchebnoye posobiye [The practical psychology of conflict : a training manual]. – 2nd rev., repr. Kiyev : MAUP. P. 256 (in Russian).
5. Cherkasskaya G. V. (2009) Konfliktnost' v sistemakh sotsial'noy zashchity: ponyatiye, vidy, osobennosti [Conflict in social protection systems: concept, types, features]. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of the modern economy], 3 (in Russian).
6. Cherkasskaya G. V. (2017) Kul'tura sotsial'no-trudovoykh otnosheniy v megapolise (na primere Sankt-Peterburga) [The culture of social and labor relations in a metropolis (on the example of St. Petersburg)]. *XXI Tsarskosel'skiye chteniya : materialy Mezhdunar. nauchno-prakt. konferentsii*. Sankt-Piterburg : LGU im. A. S. Pushkina, T. 1 (in Russian).
7. Cherkasskaya G. V. (2016) Sotsial'noye partnerstvo protiv upravleniya personalom: dva sposoba upravleniya sotsial'no-trudovymi otnosheniyami [Social partnership against personnel management: two ways to manage social and labor relations. *Ekonomika novogo mira* [The economy of the new world]. № 1–2 (in Russian).
8. Forman S, Patrick S., Salomons D. (2000) Recovering from Conflict: Strategy for an International Response, Paying for Essentials, Policy Paper Series. NY : Center on International Cooperation, New York University.
9. Forman S., Salomons D. (2000) Meeting Essential Needs in Societies Emerging from Conflict. Paper prepared by the Center on International Cooperation for the Brookings Roundtable on the Relief to Development Gap. Available at: <http://www.nyu.edu/pages/cic/pubs/MeetingEssentialPrint.html> (accessed: 23 September 2019).
10. Pryimakova Yu. A. (2018). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do systemnoho analizu sotsialno-ekonomichnykh ob'iektiv, protsesiv, yavlyshch [Theoretical-methodological approaches to the systemic analysis of socio-economic objects, processes, events]. *Infrastruktura rynku*, 31, 160–167. Retrieved from: <http://www.market-infr.od.ua/uk/31-2019> (accessed: 15 September 2019) (in Ukrainian).
11. Tsoy L. N. (2001) Prakticheskaya konfliktologiya [Practical conflictology]. Moskva : Globus ; OOO ITSP. P. 233 (in Russian).

СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ  
ОПРЕДЕЛЕНИЯ СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ «КОНФЛИКТ»

**Аннотация.** В статье рассмотрены определения сущности понятия «конфликт», его структурно-функциональный и организационно-управленческий аспекты. Определена необходимость комплексного рассмотрения процессов управления конфликтами от зарождения до завершения с учетом сущности, причин и возможностей управления ими, их систематизации как процесса решения противоречий и проблем с целью сохранения, изменения по качеству или разрушения существующей социально-экономической системы, а также выработки адекватной реакции на внешние воздействия экономического, политического, безопасного характера, что требует комплексного рассмотрения ряда структурных и функциональных особенностей процессов, происходящих сейчас в стране. Рассмотрены такие уровни управления конфликтом: непосредственно как системой и процессом, конфликтным взаимодействием, участниками и их поведением в конфликте.

**Ключевые слова:** конфликт, структура конфликта, гомеостаз, рефлексия, теоретический и практический уровни конфликта.

STRUCTURE-FUNCTIONAL AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT ASPECTS  
DETERMINING THE ESSENCE CONFLICT

**Summary.** The scientific article is devoted to the study of the essence of the concept of “conflict”, its structural-functional and organizational-managerial aspects. The need for a comprehensive review of conflict management processes from their inception to completion, taking into account the nature, causes and possibilities of managing them, is described. Particular attention is drawn to the mandatory study of conflicts as a process for resolving contradictions and problems. The presence of a conflict situation does not provide that the interaction will develop according to some unified specific scheme. In the process of process-dynamic analysis, at least three areas can be distinguished, each of which will determine the peculiarity of the development of relations between the subjects of the conflict. This can be the preservation, change in quality or the destruction of the existing socio-economic system, as well as the development of an adequate response to external influences of an economic, political nature and the security sphere, which requires a systematic review of a number of structural and functional features of the processes that are currently taking place in the country. A holistic reflection of the conflict, as a natural manifestation of the life of the system, its structure is the most appropriate approach to its study. The behavior of the subjects of the conflict is considered homeostasis, as a path from an imbalance to its restoration. The conflict is a violation of homeostasis, the consequence of which may be its restoration (termination of the conflict), its change (the nature of the processes in the system or the interaction of systems in the non-system), the change in the structure of the system (super-system), the destruction of part or all of the super-system (cessation of homeostasis). Thus, we can assume that the conflict is the reaction of the system to a change in the environment and violates systemic homeostasis. The levels of conflict management are considered: directly as a system and process, conflict interaction, management of participants and their behavior in a conflict. Three levels of conflict diagnostics and their relationship, which can be applied in resolving conflict transformation issues, are highlighted.

**Key words:** conflict, conflict structure, homeostasis, reflection, theoretical and practical levels of conflict.

УДК 658:338.512

**Пчелинська Г. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

**Pchelynska Hanna**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Department of Accounting and Taxation  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНІ ЗАСАДИ  
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті проведено семантичний аналіз поняття «управління витратами підприємства», який виявив відсутність єдиної думки науковців про економічний зміст цього поняття та його базові елементи, такі як витрати, управління витратами. Критичний аналіз фінансового, ресурсного та облікового підходів до трактування категорії «витрати» дав змогу визначити сучасні проблеми її трактування. Дослідження дефініцій поняття «управління витратами підприємства» дало можливість виділити основні підходи до трактування, а саме стратегічний, цільовий, функціональний, процесний, системний, ситуаційний, альтернативний. Узагальнення зазначених підходів дало можливість уточнити поняття «управління витратами підприємства». Запропоновано структурну схему елементів системи управління витратами підприємства.

**Ключові слова:** витрати, управління, підприємство, категорія, трактування.

**Вступ та постановка проблеми.** Витрати є одним з базових чинників, що впливають на фінансові результати діяльності будь-якого підприємства та визначають його конкурентоспроможність в економічному середовищі. Це вимагає від менеджменту суб'єктів господарювання постійного пошуку нових, більш дієвих інструментів впливу на витрати, які забезпечать досягнення стратегічної мети діяльності. Дослідження різних аспектів цього процесу потребує насамперед проведення семантичного аналізу терміна «управління витратами підприємства», базовими елементами якого є терміни «витрати» та «управління».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом дослідженню економічної сутності категорії «витрати», їх класифікації, концепціям, методам та функціям управління витратами, питанням інформаційного забезпечення зазначеного процесу присвячують роботи вітчизняні науковці, зокрема В.А. Дерій, В.М. Івахненко, Ю.І. Клос, Г.В. Козаченко, О.Б. Курило, І.Д. Лазаришина, Є.В. Мних, Г.О. Партина, Є.М. Рудніченко, Г.Г. Савіна, І.М. Труніна, А.В. Череп, В.І. Чиж, М.Т. Щирба. Високо оцінюючи внесок науковців у дослідження теорії та методології управління витратами, відзначаємо наявність різноманітних, іноді суперечливих підходів до трактування



поняття «управління витратами підприємства» та його складових, що потребує подальшого дослідження вказаної проблематики.

**Метою** статті є уточнення економічного змісту поняття «управління витратами підприємства» та його базових елементів.

**Результати дослідження.** У працях обліковців, фінансистів, економістів, вчених у галузі політичної економії, менеджменту тощо [1, с. 154] категорія «витрати» є однією з найбільш часто досліджуваних, що свідчить про її практичну універсальність. Проте досі відсутня єдина думка науковців, практиків про економічний зміст категорії «витрати». Кошти, авансовані у ресурси підприємства, одними авторами трактуються як витрати, а іншими – як затрати (рис. 1). Найчастіше науковці наводять три підходи до сутності затрат підприємства, які ґрунтуються на вихідних грошових потоках або використанні ресурсів у процесі створення нової вартості, такі як фінансовий, в основу якого закладено рух коштів, тобто грошові платежі; ресурсний, що передбачає використання ресурсів у грошовому виразі, перетворення ресурсів на нову вартість; обліковий, за якого головним критерієм розмежування між витратами та затратами є фінансовий результат [2]. На наш погляд, фінансовий підхід більш доцільно використовувати під час трактування видатків бюджетних підприємств, організацій.

Ми підтримуємо думку науковців про необхідність розмежування понять «витрати», «затрати» та трактування категорії «витрати» з акцентуванням на такі моменти: більшість витрат є складовою затрат під час їх розгляду щодо руху ресурсів; витрати формуються під час зменшення активів внаслідок їх вибуття та втрат, тобто прямих збитків, які не супроводжуються рухом ресурсів; витрати також можуть формуватися під час збільшення зобов'язань; витрати є одними з чинників, які формують прибуток (збиток) поточного періоду (рис. 2).

У роботі для трактування категорії «витрати» автор використовує обліковий підхід згідно з НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [5].

Важливість витрат у формуванні фінансового результату діяльності підприємства, їх практична універсальність обумовлюють необхідність постійного пошуку можливостей впливати на них для досягнення конкретної мети. А.Л. Гапоненко управління розглядає як процес впливу на систему «для переведення її в новий стан чи для підтримки її в якомусь установленому режимі» [6].

В економічній літературі управлінню витратами приділяється значна увага науковців, які досліджують дефініції категорії, систему управління витратами підприємства загалом та її окремі елементи, зокрема механізм, інформаційне, аналітичне та облікове забезпечення, методи управління витратами.

Проте сьогодні спостерігається неоднозначність думок науковців про економічний зміст поняття «управління витратами підприємства». Як основу його трактування автори використовують конкретний підхід, їх комбінацію, акцентуючи увагу на більш важливих аспектах (рис. 3).

Управління витратами – це цілеспрямований процес їх формування, який повинен забезпечувати досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

І.М. Труніна розглядає стратегічне управління витратами як процес, спрямований на їх раціоналізацію за встановленим переліком бізнес-процесів протягом певного періоду з урахуванням затратоутворюючих чинників, що забезпечує виконання функцій управління затратами на стадіях розроблення, формування, реалізації, контролювання й регулювання загальної стратегії підприємства, а також дає змогу враховувати конкурентні переваги щодо затрат» [7, с. 188–189].

Визначення мети управління витратами сильно залежить від місця цього процесу в системі управління підприємством, а саме пріоритетного, паритетного чи допоміжного [2, с. 100–101]. Від визначеної мети управління залежить перелік процедур її досягнення та функцій менеджерів підприємства (рис. 4). Для досягнення мети управління менеджментом підприємства розробляються завдання, зокрема збирання, аналізування інформації про витрати; виявлення тенденцій змін рівня, обсягу, струк-

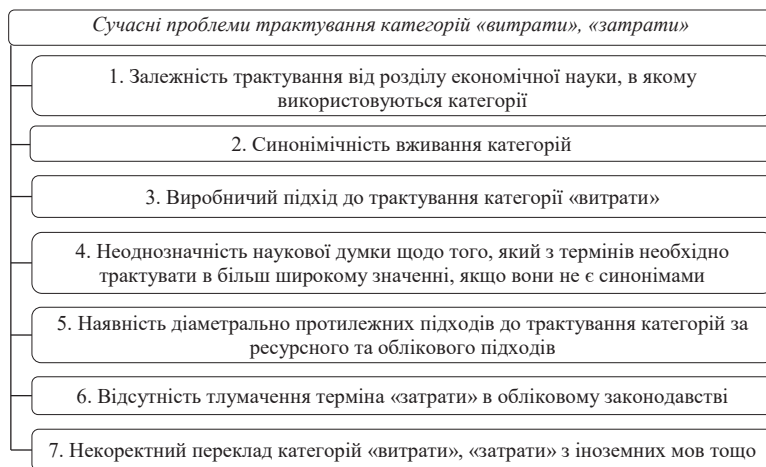
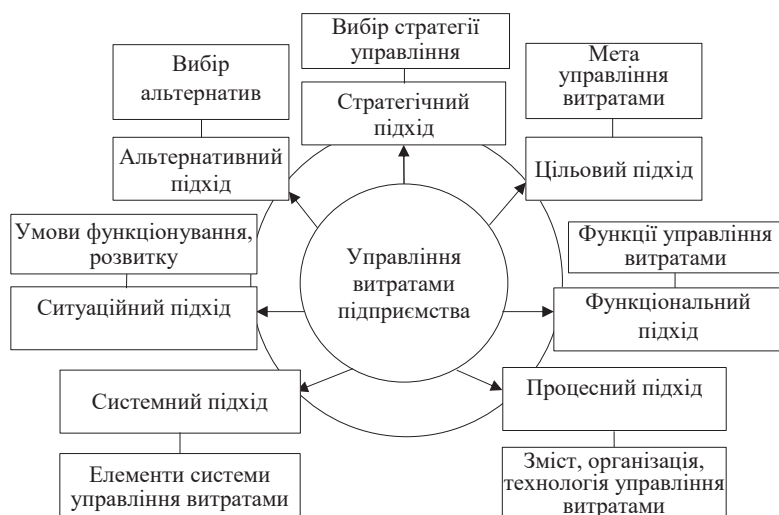


Рис. 1. Сучасні проблеми трактування категорій «витрати», «затрати»



Рис. 2. Основні підходи до трактування категорій «витрати» та «затрати»

Джерело: розроблено автором за джерелами [2–5]



**Рис. 3. Основні підходи до трактування категорії «управління витратами підприємства»**

Джерело: розроблено автором

Мета управління витратами підприємства
мінімізація суми витрат
зниження суми витрат
зниження рівня витрат
забезпечення цільового рівня витрат
забезпечення перевищення доходів над витратами
зростання рівня віддачі витратами
максимальне наближення моменту визнання витрат до грошових потоків тощо

**Рис. 4. Приклади мети управління витратами підприємства [2; 8; 9]**

тури витрат та їх впливу на обсяг реалізації продукції; пошук резервів економії ресурсів та оптимізації витрат.

Орієнтація управління витратами на кінцеві результати вимагає оцінювання ефективності цього процесу, зокрема досягнення визначеної мети управління. Це потребує вибору аналітичним способом показників – індикаторів ефективності управління витратами в процесі обліку (для вибору на умовно-постійній основі параметрів, методів, процедур оцінювання витрат та подання інформації про них у звітності); в процесі планування (для складання операційних, фінансових, інвестиційних бюджетів); в процесі контролювання (для оцінювання достовірності облікових даних, фінансової звітності, рівня виконання плану (норм), досягнення очікуваного результату тощо).

Представники функціонального підходу до визначення сутності управління витратами ведуть найбільше суперечок щодо переліку, підпорядкованості функцій управління. Однак майже всі автори сходяться до єдиної думки про те, що функціональний підхід полягає у спільній циклічній, іноді паралельній реалізації сукупності функцій управління.

Функція управління витратами розглядається окремими авторами як сукупність дій та операцій, що здійснює менеджмент підприємства задля узгодження спільної діяльності працівників у процесі досягнення цілей діяльності суб'єкта господарювання [10, с. 205].

Процесний підхід до трактування категорії «управління витратами підприємства» розглядається щодо його змісту, організації та технології.

Економічна діяльність підрозділів підприємства охоплює всі стадії відтворувального процесу, на виході якого

та паралельно з яким формуються витрати суб'єкта господарювання, які впливають на фінансовий результат діяльності. Це визначає зміст процесу.

Організація процесу управління витратами включає виявлення учасників процесу й порядок їхньої взаємодії; опис тимчасової послідовності протікання процесу, обумовлений послідовною реалізацією функцій; визначення процедури взаємодії різних органів та осередків у процесі [6]. Щодо технології, то процес управління витратами є управлінням процедурами, операціями та процесами одержання, збереження й переробки різноманітної інформації. Залежно від стадій організації управління витратами ці процеси обслуговуються інформаційними, аналітичними та обліковими процесами.

Управління характеризується наявністю системи, тобто причинно-наслідкового зв'язку між її елементами (рис. 5). Управління витратами на підприємстві здійснюється суб'єктами макрорівня та мікрорівня. Об'єктами управління в цій системі є господарські операції (дії, події), які приводять до виникнення витрат.

Категорія «принцип» означає основне правило, ідею, якою керуються, основну вимогу. Принцип визначений об'єктивними закономірностями управління, він визначає спосіб діяльності [6]. Основними принципами управління витратами є принципи системності, комплексності, аналітичності, альтернативності, повноти інформації, ефективності, вмотивованості працівників, контрольованості, науковості тощо [11; 12].

Визначені мета, завдання, принципи управління витратами підприємства обумовлюють вибір методів управління. Ю.І. Клюс розглядає метод «як сукупність прийомів і операцій пізнання і практичної діяльності або як спосіб досягнення певних результатів у пізнанні і практиці» [13, с. 270]. Окремі автори методи управління розглядають у складі поняття «інструменти управління», під яким розуміють «сукупність моделей, методів і концепцій, які використовуються для вирішення поставлених завдань» [14, с. 30].

Методи управління витратами підприємства залежать від специфіки, унікальності витрат як об'єкта управління, незалежності від формального управлінського впливу, безповоротності, закінченості, циклічності, неповної контрольованості, сталості, превентивності [2, с. 20], двоїстості природи формування. Отже, для кожного об'єкта витрат методи управління є спеціальними, іноді специфічними. Серед найбільш поширених спеціальних методів управління витратами можна виділити директ-костинг, стандарт-костинг, СVP-аналіз, метод ABC, абзорпшн-костинг, таргет-костинг, бенчмаркінг, LCC-аналіз, метод EVA, кост-кілінг тощо.

Користувачів фінансової інформації про витрати за їх відношенням до підприємства традиційно поділяють на дві групи, а саме внутрішні та зовнішні.

Система управління витратами підприємства повинна бути динамічною та відкритою, що обумовлене впливом швидко мінливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на зміну витрат підприємства як за розміром, так і за складом. Дослідження залежності величини витрат від різноманітних чинників для

можливості впливати на останні задля досягнення стратегічної та оперативних цілей є базою однієї з концепцій управління витратами, а саме концепції витратоутворюючих чинників. Традиційно чинники, що впливають на формування витрат підприємства, поділяють на дві групи, а саме структурні (масштаб інвестицій, ступінь інтеграції, досвід роботи на конкретному сегменті ринку тощо) та функціональні (якість трудових ресурсів, ефективність планування, зв'язки з постачальниками тощо). Окремі автори виокремлюють третю групу, яку складають чинники прогресу, зокрема збільшення складності продукції, збільшення капіталомісткості виробництва, зменшення життєвого циклу продукції, використання передових технологій [15].

Основні джерела інформації, яка потрібна для реалізації процесу управління витратами підприємства, поділяються на офіційні джерела (нормативно-правова база, офіційні публікації відповідних державних органів, служб, звітність підприємства (фінансова, статистична, податкова), аудиторські висновки) та неофіційні джерела (бази даних, наукові праці, дані ділових зустрічей тощо).

Ситуаційний підхід до управління витратами підприємства базується на відсутності єдиного правильного та універсального управлінського рішення, оскільки різні бізнесові ситуації потребують різних способів досягнення мети. Цей підхід є актуальним в умовах динамічних ринкових змін, коли важко вибрати модель розвитку підприємства та доцільніше використовувати сценарне планування.

Управління витратами можна розглядати як сукупність управлінських рішень, тому в трактуваннях науковців категорії «управління витратами підприємства» досить часто простежується взаємозв'язок з концепцією альтернативності витрат. С.Ф. Голов зазначає, що прийняття рішень – це цілеспрямований вибір з декількох альтернативних варіантів такої дії, що забезпечує досягнення вибраної мети або розв'язання певної проблеми [16, с. 212].

**Висновки.** Підсумуємо результати дослідження наукових підходів до трактування категорії «витрати». На відміну від фінансового та ресурсного підходів, обліковий підхід точніше характеризує економічний зміст поняття витрат. Цей підхід, окрім руху та трансформації ресурсів (зокрема, грошових), враховує їх втрати, які безпосередньо не супроводжуються рухом ресурсів, та формування зобов'язань. Поняття «витрати» щодо планування, обліку,



Рис. 5. Структурна схема елементів системи управління витратами підприємства

Джерело: розроблено автором

аналізування та контролювання є більш вузьким, ніж поняття «затрати», оскільки, на думку автора, витрати є одним із видів затрат, які впливають на формування фінансового результату діяльності підприємства під час їх здійснення.

Дослідження дефініції поняття «управління витратами підприємства» дало можливість виділити основні підходи до його трактування. Узагальнення зазначених підходів дає можливість розглядати поняття «управління витратами підприємства» як процес прийняття управлінських рішень щодо впливу на витрати шляхом комплексної реалізації функцій управління для досягнення цільового рівня індикаторів ефективності відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства.

На наш погляд, у науці та практиці управління діяльністю підприємства недостатньо уваги приділено вибору варіативних параметрів та методів оцінювання активів, зобов'язань у взаємозв'язку з витратами, що потрібно здійснювати під час реалізації функцій попереднього управління, а саме прогнозування та планування у взаємозв'язку з обліком під час розроблення облікової політики підприємства. Це потребує подальшого дослідження в означеному напрямі.

#### Список використаних джерел:

1. Дерій В.А. Термін «витрати» та його трактування для потреб обліку і контролю. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1 (26). С. 154–160.
2. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства : монографія. Київ : Лібра, 2007. 320 с.
3. Пилипенко А.А. та ін. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань : монографія. Харків : ХНЕУ, 2011. 344 с.
4. Шкіря Н.Л., Залізник Н.В. Нові підходи до визначення та розподілу суттєвості в аудиті. URL: [http://www.confcontact.com/2007mart/3\\_shkiryu.php](http://www.confcontact.com/2007mart/3_shkiryu.php) (дата звернення: 23.09.2019).
5. Загальні вимоги до фінансової звітності : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 від 7 лютого 2013 р. № 73 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 23.09.2019).



6. Гапоненко А.Л., Савельєва М.В. Теорія управління. URL: [https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya) (дата звернення: 23.09.2019).
7. Труніна І.М., Онищенко О.В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 182–191. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/methodical-approaches-to-the-cost-management-of-industrial-enterprises> (дата звернення: 23.09.2019).
8. Грещак М.Г., Коцюба О.С., Гордієнко В.М. Управління витратами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 264 с.
9. Пушкар М.С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів) : монографія. Тернопіль : Карт-Бланш, 2006. 334 с.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
11. Давидович І.С. Управління витратами : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
12. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика*. 2007. № 594. С. 357–360.
13. Ключ Ю.І., Персій Ю.О. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління затратами промислових підприємств в умовах забезпечення сталого розвитку регіону. *Забезпечення сталого розвитку регіону: економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні аспекти* : колективна монографія / заг. ред. Ю.І. Ключ, Н.В. Швець. Северодонецьк : СХУ ім. В. Даля, 2017. С. 332–346.
14. Горлова Е.И. Инструменты управления затратами в системе управления предприятием. *Экономинфо*. 2012. № 17. С. 30–34.
15. Персій Ю.О. Узгодження методів управління затратами промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Северодонецьк, 2018. 239 с.
16. Голов С.Ф. Управлінський облік. Київ : Лібра, 2008. 704 с.

#### References:

1. Deriy V.A. (2010) Termin “vytraty” ta yoho traktuvannya dlya potreb obliku i kontrolyu [The term “expense” and its interpretation for accounting and control purposes]. *Galician Economic Bulletin*, no. 1 (26), pp. 154–160.
2. Kozachenko Gh.V., Poghorelov Ju.S., Makukhin Gh.A. (2007) *Upravlinnja zatratamy pidpryjemstva* [Enterprise cost management]. Kiev : Libra (in Ukrainian).
3. Pylypenko A.A., Dzijobko I.P., Pysarchuk O.V. (2011) *Formuvannja oblikovo-analitychnogho zabezpechennja upravlinnja vytratamy pidpryjemstv ta jikh ob'jednannj* [Formation of accounting and analytical support for managing the expenses of enterprises and their associations]. Kharkov : KhNEU (in Ukrainian).
4. Shkirja N.L., Zaliznjak N.V. (2007) Novi pidkhody do vyznachennja ta rozpodilu suttjevosti v audyti [New approaches to determining and distributing materiality in auditing]. Available at: [http://www.confcontact.com/2007mart/3\\_shkirya.php](http://www.confcontact.com/2007mart/3_shkirya.php) (accessed: 23.09.2019).
5. Nacionaljne polozhennja (standart) bukhghaltersjokogho obliku 1 (2013) *Zaghaljni vymoghy do finansovoji zvitnosti* [General requirements for financial statements]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (accessed: 23.09.2019).
6. Ghaponenko A.L., Saveljjeva M.V. Teorija upravlinnja [Management theory]. Available at: [https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya) (accessed: 23.09.2019).
7. Trunina I. M., Onyshhenko O.V. (2018) Metodychni pidkhody do upravlinnja zatratamy promyslovykh pidpryjemstv. *Modern Economics*, no. 7, pp. 182–191. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/methodical-approaches-to-the-cost-management-of-industrial-enterprises> (accessed: 23.09.2019).
8. Ghreshhak M.Gh., Kocjuba O.S., Ghordijenko V.M. (2008). *Upravlinnja vytratamy* [Cost Management]. Kyiv : KNEU (in Ukrainian).
9. Pushkar M.S. (2006) *Kreatyvnyj oblik (stvorennya informaciji dlja menedzheriv)* [Creative Accounting (Creating Information for Managers)]. Ternopil : Carte Blanche (in Ukrainian)
10. Khmilj F.I. (2003) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv : Academic Publ (in Ukrainian).
11. Davydovych I.Je. (2008) *Upravlinnja vytratamy* [Cost Management]. Kyiv : Center for Educational Literature (in Ukrainian).
12. Jasinsjka A.I. (2007) Sutnistj upravlinnja vytratamy na vitchyznjanykh pidpryjemstvakh [The essence of cost management at domestic enterprises]. *Bulletin of NU “Lviv Polytechnic”. Logistics*, no. 594, pp. 357–360.
13. Kljus Ju.I., Persij Ju.O. (2017) Strategichni napriamy pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja zatratamy promyslovykh pidpryjemstv v umovakh zabezpechennja stalogho rozvytku rehionu [Strategic directions of increasing the cost management of industrial enterprises in the conditions of ensuring the sustainable development of the region]. *Zabezpechennja stalogho rozvytku rehionu: ekonomichni, upravlinsjki, pravovi ta informacijno-tehnikni aspekty* [Ensuring the sustainable development of the region: economic, managerial, legal and information aspects]. Severodonetsk : ENU V. Dahl, pp. 332–346.
14. Ghorlova E.Y. (2012) Instrumenty upravleniya zatratami v sisteme upravleniya predpriyatiem [Cost management tools in an enterprise management system]. *Econominfo*, no. 17, pp. 30–34.
15. Persij Ju.O. (2018) Uzghodzhennja metodiv upravlinnja zatratamy promyslovykh pidpryjemstv [Coordination of methods of cost management of industrial enterprises]. Severodonetsk : ENU V. Dahl.
16. Gholov S.F. (2008) *Upravlinsjkyj oblik* [Managerial Accounting]. Kiev : Libra (in Ukrainian).

#### ПОНЯТИЙНО-КАТЕГОРИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** В статье проведен семантический анализ понятия «управление расходами предприятия», который выявил отсутствие единого мнения ученых об экономическом содержании этого понятия и его базовых элементах, таких как расходы, управление расходами. Критический анализ финансового, ресурсного и учетного подходов к трактовке категории «расходы» позволил определить современные проблемы ее трактовки. Исследование дефиниций понятия «управление расходами предприятия» позволило выделить основные подходы к его трактовке, а именно стратегический, целевой, функциональный, процессный, системный, ситуационный, альтернативный. Обобщение указанных подходов позволило уточнить понятие «управление расходами предприятия». Предложена структурная схема элементов системы управления расходами предприятия.

**Ключевые слова:** расходы, управление, предприятие, категория, трактовка.



## CONCEPTUAL-CATEGORICAL BASES OF ENTERPRISE EXPENDITURE MANAGEMENT

**Summary.** Cost is one of the basic factors that affect the financial performance of any enterprise and determine its competitiveness in the economic environment. This requires the management of the business entities to constantly search for new, more effective tools to influence the costs that will achieve the strategic goal of the activity. Research on various aspects of the impact of enterprise managers on costs requires a semantic analysis of the term “enterprise cost management”. The main purpose of the article is to clarify the economic content of the concept of “cost management of the enterprise” and its basic elements: “cost”, “cost management”. In the writings of accountants, financiers, economists, scientists in the field of political economy, management and other professionals, the category of “cost” is one of the most frequently researched, which testifies to its practical versatility. However, so far, there is no consensus of scientists, practitioners, about the economic content of the category “costs”. Funds advanced into enterprise resources are interpreted by some authors as “costs”, others as “expenses”. The study of financial, resource and accounting approaches to the interpretation of costs has identified the major current problems of interpretation of this concept. Research on the definitions of the category “cost management of the enterprise” revealed the lack of a unified approach for scientists. This is influenced by a different understanding of the terms “cost” and “management”. In their interpretations, the authors also consider some aspects of enterprise cost management or a combination of these. But there is no comprehensive approach to explaining the economic content of this category. In the article the author explores the modern interpretations of the Ukrainian scientists the concept of “enterprise cost management”, defines and organizes them into basic approaches. This gives the opportunity to formulate the author’s vision of the concept under study based on the integrated use of certain approaches. The study of the system approach allowed the author to propose a structural diagram of the elements of the enterprise cost management system.

**Key words:** costs, management, enterprise, category, interpretation.

УДК 338.439.5:339.9:005.44

**Самойлик Ю. В.**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки  
та міжнародних економічних відносин  
Полтавської державної аграрної академії*

**Малиш Я. О.**

*магістрант  
Полтавської державної аграрної академії*

**Петрушко К. О.**

*магістрант  
Полтавської державної аграрної академії*

**Samoilyk Iuliia**

*Doctor of economic sciences, Associate professor,  
Professor of Department of Economics  
and International Economic Relations,  
Poltava State Agrarian Academy*

**Malysh Yana**

*Master’s Degree  
Poltava State Agrarian Academy*

**Petrushko Karina**

*Master’s Degree  
Poltava State Agrarian Academy*

## ТЕНДЕНЦІЇ ТА МІСЦЕ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Анотація.** У статті набули подальшого розвитку підходи до виявлення особливостей та основних тенденцій розвитку агропродовольчого ринку України в глобальному середовищі. Сформульовано проблеми та перспективи сучасного розвитку агропродовольчого ринку України. Проведено діагностику показників споживання основних видів продуктів харчування в розрахунку на одну особу, а також порівняння цих показників з мінімальними та раціональними нормами споживання. Визначено відповідність показників фактичного споживання продуктів збалансованим потребам у харчуванні. Проведено діагностику динаміки індексів достатності споживання продуктів харчування на одну особу відповідно до раціональної та мінімальної норм споживання протягом останніх років. Визначено рівень споживання основних видів продуктів харчування в розрізі регіонів України. Здійснено оцінювання показників динаміки самозабезпеченості України основними продуктами харчування. Оцінено передумови та перспективи виходу національного товаровиробника на зовнішній ринок.

**Ключові слова:** агропродовольчий ринок, глобальне середовище, споживання, раціональна норма споживання, самозабезпечення, зовнішня торгівля, експорт.

**Вступ та постановка проблеми.** В умовах глобалізації економіки та посилення глобальної конкуренції в усіх соціально-економічних аспектах господарювання виникають нові умови розвитку агропродовольчого ринку. Перед Україною формуються виклики щодо завоювання сприятливих ринкових позицій як в національному, так і в глобальному масштабі. Агропродовольчий сектор є базовою структуроутворюючою складовою національної економіки. Аграрна сфера є провідною в національному масштабі, при цьому є експортоорієнтованою та посідає вагомe місце у зовнішньоторговельному балансі України. Глобалізаційний розвиток зумовлює потребу змін національних умов управління агропродовольчим ринком, при цьому необхідно враховувати посилення інтеграційних процесів у світі; високий рівень інформатизації всіх сфер життєдіяльності; зростання чисельності населення, як наслідок, підвищення потреб, отже, попиту на продовольство; підвищення світових цін на продовольчі товари; перерозподіл агропродовольчого ринку між провідними виробниками; нові вимоги до якості продукції та технологій; посилення науково-технічного прогресу в агропродовольчій сфері; зменшення доданої вартості сільського господарства у ВВП розвинутих країн світу у зв'язку з розвитком інших високотехнологічних сфер.

Таким чином, нові світові тенденції на агропродовольчому ринку зумовлюють необхідність виявлення закономірностей розвитку цього сегменту для формування конкурентних переваг національного виробника та його виходу на зовнішній сектор, що визначає актуальність проведення дослідження в цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку агропродовольчого ринку широко досліджені науковцями. Зокрема, ґрунтовними є праці О.В. Березіна, Л.М. Березіної, А.О. Гуророва, О.Д. Гудзинського, Ю.І. Данька, В.С. Данкевича, В.В. Зіновчука, Т.О. Зінчук, Є.М. Кирилюка, І.Г. Кириленка, Ю.О. Луленка, П.М. Макарєнка, М.Й. Маліка, І.А. Маркіної, Л.О. Мармуль, В.В. Писарєнка, О.В. Олійника, П.Т. Саблука, О.В. Ульянченка, Д.В. Шияна, О.Г. Шпикуляка. Науковці розглядають різні аспекти розвитку агропродовольчого ринку, зокрема проблеми формування кон'юнктури цього сегменту, виробництва та збуту продукції, виходу на міжнародні ринки, формування управлінських та маркетингових механізмів, забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів агропродовольчого ринку, державного регулювання та підтримки, розвитку інфраструктури. Водночас, незважаючи на значну кількість праць у цьому напрямі, глобалізація висуває нові виклики економіці та агропродовольчому ринку, що вимагає врахування нових чинників, детермінантів, обмежень та можливостей.

**Метою** статті є виявлення особливостей, тенденцій та закономірностей розвитку агропродовольчого ринку України; обґрунтування перспектив виходу товаровиробника на зовнішній ринок.

**Результати дослідження.** Проблеми та перспективи сучасного розвитку агропродовольчого ринку України виявляються в таких особливостях:

1) природно-кліматичний та територіальний потенціал, що дає змогу виробляти значні обсяги сільськогосподарської продукції, а зміни клімату вимагають удосконалення технологій, пристосування та переорієнтації сільського господарства до нових природно-кліматичних умов;

2) домінування сировинного сільськогосподарського виробництва, необхідність створення нових та розвиток наявних переробних потужностей;

3) низький рівень розвитку соціально-економічної інфраструктури агропродовольчого ринку, маркетингово-логістичних та інформаційно-консалтингових систем;

4) незбалансований галузевий розвиток агропродовольчої сфери (галузь рослинництва в Україні здійснила крок уперед порівняно з тваринництвом за такими показниками, як рівень автоматизації та інтенсифікації виробництва, частка ручної праці, орієнтація на експорт, продуктивність, рівень витрат, прибутковість);

5) незадовільний стан національних сфер з виробництва основних та оборотних засобів (відсутність підприємств з виробництва техніки відповідної якості та потужності порівняно із закордонною; нерозвинена селекційна справа, що зумовлює необхідність придбання насіння та гібридів, що дають лише одну репродукцію, за високими цінами);

6) посилення антропогенного навантаження на середовище, загострення екологічних проблем, виснаження ґрунту, нівелювання екологічної складової агропромислового виробництва;

7) монополізація агропродовольчого ринку, невизначений статус різних форм господарювання в аграрній сфері;

8) недосконалість державного регулювання аграрної сфери, зокрема нормативно-правової бази, невідповідність національних стандартів міжнародним.

Важливим критерієм, що характеризує рівень розвитку агропродовольчого ринку, є обсяг споживання основних продуктів в розрахунку на одну особу. Цей показник характеризує рівень продовольчої безпеки, задоволеність найнижчого рівня потреб, а саме фізіологічних, культуру споживання, традиції, а також передумови до здоров'я нації. Проблема споживання основних видів продуктів харчування виходить за межі лише фізіологічних потреб, здебільшого перетворюючись на економічну. Платоспроможність населення, схильність до споживання і заощадження більшою мірою визначають обсяг та структуру споживання, ніж необхідність задоволення фізіологічних потреб.

Розробленням норм споживання основних видів продуктів в Україні займається низка експертів на державному рівні, зокрема Міністерство охорони здоров'я. Так, МОЗ України було затверджено «Рекомендовані раціональні норми споживання основних продуктів харчування на душу населення на 2005–2015 роки» [1], при цьому установа пропонує застосовувати визначення «Орієнтовного набору основної продовольчої сировини і харчових продуктів забезпечення у середньому на душу населення України на 2005–2015 роки» без зміни кількісних показників таких наборів. Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання продовольчої безпеки» від 5 грудня 2007 року № 1379 затверджено методику визначення основних індикаторів продовольчої безпеки, а також дано розпорядження Міністерству охорони здоров'я визначити кожні п'ять років рекомендовані раціональні норми споживання основних продуктів у середньому на одну особу [2]. При цьому Міністерство економічного розвитку і торгівлі має готувати та оприлюднювати щороку до 1 вересня наступного періоду звіт про стан продовольчої безпеки України.

Можна простежити певну невідповідність соціальних стандартів щодо споживання продуктів харчування. МОЗ України, відповідно до частини другої статті 3 Закону України «Про прожитковий мінімум» [3], керуючись пунктом 8 Положення про Міністерство охорони здоров'я України, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 року № 267 [4], затверджує «Норми фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах і енергії» від 3 вересня 2017 року № 1073, зареєстровані Міністерством юстиції 2 жовтня 2017 року за № 1206/31074, що стало підставою до втрати чинності Наказу Міністерства охорони здоров'я

України «Про затвердження Норм фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах та енергії» від 18 листопада 1999 року № 272, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 2 грудня 1999 року за № 834/4127 [5].

Також норми споживання продуктів харчування розглядаються у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» від 14 квітня 2000 року № 656 [6], яка втратила чинність відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» від 11 жовтня 2016 року № 780 [7]. Якщо порівняти вищезазначені стандарти, то можна виявити певні відмінності в рекомендаціях щодо харчування, однак у цих документах не обґрунтовані чинники, які могли б зумовити зміни (табл. 1).

Мінімальні норми споживання основних продуктів харчування в Україні суттєво нижчі за раціональні норми.

При цьому фактичний рівень споживання нині є суттєво нижчим за раціональні норми та показник 1990 року. Крім того, норми споживання мають переглядатися кожні п'ять років, а на практиці це відбулося через 16 років. Споживання м'яса і м'ясопродуктів у 2016 році загалом відповідало показникам Кабінету Міністрів України, також у межах норми є споживання цукру. Значно менше потреби споживається молока і молокопродуктів, плодів, ягід, винограду, риби і рибопродуктів. У межах раціональної норми перебуває споживання хліба і хлібобулочних виробів. Щодо картоплі, овочів і баштанних, олій, то ці продукти споживаються в надлишку. Порівняно з мінімальною нормою споживання у 2016 році молока і молокопродуктів споживають на 36,1% менше норми, плодів, ягід, винограду – на 41,7%, риби і рибопродуктів – на 29,9%. Яєць споживається на 21,4% більше норми, картоплі – на 47,2%, овочів і баштанних – на 48,8%, олій – на 44,4% (табл. 2, 3).

Наведені показники свідчать про нераціональну структуру та обсяг споживання продуктів харчування в Україні. Також варто зауважити, що ця статистика не враховує якість продуктів, що споживаються, тому висновок

Таблиця 1

Показники динаміки обсягів виробництва основних продуктів харчування в розрахунку на одну особу, кг, 1990–2016 роки

Види продуктів харчування	Мінімальні норми КМУ		Раціональні норми [1]	Роки								2016 рік, % до 2012 року	
	2000 рік [6]	2016 рік [7]		1990	1995	2000	2010	2012	2013	2014	2015		2016
М'ясо і м'ясопродукти	52	51,9	80	68	39	32,8	52	54,4	56,1	54,1	50,9	51,4	94,5
Молоко і молокопродукти	341	327,6	380	373	244	199,1	206,4	214,9	220,9	222,8	209,9	209,5	97,5
Яйця, шт.	231	220	290	272	171	166	290	307	309	310	280	267	87,0
Хліб і хлібопродукти	94	94,7	101	141	128	124,9	111,3	109,4	108,4	108,5	103,2	101	92,3
Картопля	96	95	124	131	124	135,4	128,9	140,2	135,4	141	137,5	139,8	99,7
Овочі й баштанні	105	110	110	103	97	101,7	143,5	163,4	163,3	163,2	160,8	163,7	100,2
Плоди, ягоди, виноград	68	85,2	90	47	33	29,3	48	53,3	56,3	52,3	50,9	49,7	93,2
Риба і рибопродукти	12	13,7	20	18	3,6	8,4	14,5	13,6	14,6	11,1	8,6	9,6	70,6
Цукор	32	30,6	38	50	32	36,8	37,1	37,6	37,1	36,3	35,7	33,3	88,6
Олія	8	8,1	13	12	8,2	9,4	14,8	13	13,3	13,1	12,3	11,7	90,0

Джерело: узагальнено авторами за джерелами [1; 6–9]

Таблиця 2

Індекси достатності споживання продуктів харчування на одну особу до раціональної норми споживання, 1995–2016 роки

Вид продукції	1990 рік	1995 рік	2000 рік	2010 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2016 рік до 2015 року, +, -
М'ясо і м'ясопродукти	0,85	0,488	0,41	0,65	0,68	0,701	0,676	0,636	0,643	-0,1
Молоко і молокопродукти	0,982	0,642	0,524	0,543	0,566	0,581	0,586	0,552	0,551	0,0
Яйця, шт.	0,938	0,590	0,572	1,000	1,059	1,066	1,069	0,966	0,921	-0,1
Хліб і хлібопродукти	1,396	1,267	1,237	1,102	1,083	1,073	1,074	1,022	1,000	-0,1
Картопля	1,056	1,000	1,092	1,040	1,131	1,092	1,137	1,109	1,127	0,0
Овочі й баштанні	0,936	0,882	0,925	1,305	1,485	1,485	1,484	1,462	1,488	0,0
Плоди, ягоди, виноград	0,522	0,367	0,326	0,533	0,592	0,626	0,581	0,566	0,552	-0,1
Риба і рибопродукти	0,9	0,18	0,42	0,725	0,68	0,730	0,555	0,43	0,48	-0,3
Цукор	1,316	0,842	0,968	0,976	0,989	0,976	0,955	0,939	0,876	-0,1
Олія	0,923	0,631	0,723	1,138	1,000	1,023	1,008	0,946	0,9	-0,1

Джерело: розраховано авторами за джерелами [1; 8; 9]

Індекси достатності споживання продуктів харчування на одну особу до мінімальної норми споживання 2016 року, 1995–2016 роки

Вид продукції	1990 рік	1995 рік	2000 рік	2010 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2016 рік до 2015 року, +, -
М'ясо і м'ясопродукти	1,31	0,751	0,632	1,002	1,048	1,081	1,042	0,981	0,99	-0,1
Молоко і молокопродукти	1,139	0,745	0,608	0,63	0,656	0,674	0,68	0,641	0,639	0,0
Яйця, шт.	1,236	0,777	0,755	1,318	1,395	1,405	1,409	1,273	1,214	-0,2
Хліб і хлібопродукти	1,489	1,352	1,319	1,175	1,155	1,145	1,146	1,090	1,067	-0,1
Картопля	1,379	1,305	1,425	1,357	1,476	1,425	1,484	1,447	1,472	0,0
Овочі й баштанні	0,936	0,882	0,925	1,305	1,485	1,485	1,484	1,462	1,488	0,0
Плоди, ягоди, виноград	0,552	0,387	0,344	0,563	0,626	0,661	0,614	0,597	0,583	-0,1
Риба і рибопродукти	1,314	0,263	0,613	1,058	0,993	1,066	0,81	0,628	0,701	-0,4
Цукор	1,634	1,046	1,203	1,212	1,229	1,212	1,186	1,167	1,088	-0,1
Олія	1,481	1,012	1,160	1,827	1,605	1,642	1,617	1,519	1,444	-0,2

Джерело: розраховано авторами за джерелами [1; 8; 9]

про рівень задоволення фізіологічних потреб у поживних речовинах, згідно з даними офіційної статистики, є умовним. Важливу роль у зміні тенденцій споживання відіграють особисті вподобання населення. Так, останніми роками все більш популярним стає вегетаріанство.

За даними, отриманими під час соціологічного дослідження у вересні-жовтні 2017 року зоозахисної організації «Відкриті клітки» та Київського міжнародного інституту соціології, 5,2% населення України (2 млн. осіб) не споживає м'яса, статистична похибка вибірки не перевищує 2%, згідно з дослідженням, більшість тих, хто відмовляється від споживання тваринних продуктів, складають молоді люди від 18 до 29 років, крім того, у цій віковій категорії більше людей вибирають повну відмову від продуктів тваринного походження (веганство) порівняно зі старшим поколінням; вегетаріанство є більш популярним у західних та центральних областях України, серед тих, хто все ж таки споживає тваринні продукти, більше трьох мільйонів людей свідомо зменшують кількість м'яса у своєму раціоні [10]. З одного боку, такі тенденції обумовлені модою, пропагандою спорту, здорового способу життя, охорони тварин, а з іншого боку, вони обумовлені купівельною спроможністю населення та, відповідно, суттєвим зростанням цін на продукти харчування тваринного походження. Також важливим чинником, що впливає на споживання цієї продукції, є зниження якості, що зумовлює зменшення споживання. Споживання продуктів харчування має відмінності за регіонами (рис. 1).

Споживання продукції тваринництва серед регіонів України є суттєво меншим за мінімальну норму, за винятком яєць, споживання яких перевищує мінімально необхідний показник в обсязі 220 шт./особу на рік. Найвищим цей показник є в Житомирській (302 шт./особу), Кіровоградській (290 шт./особу), Дніпропетровській (289 шт./особу), Київській (287 шт./особу), Полтавській (286 шт./особу) областях.

Найменше споживають яєць у Луганській області, а сам є 222 шт./особу, при цьому показник перебуває в нормі мінімального споживання. Щодо раціональної норми споживання (290 яєць на одну особу в рік), то вона споживається в Житомирській та Кіровоградській областях. Такі позитивні тенденції пояснюються ефективним розвитком галузі птахівництва як м'ясного, так і яєчного напрямків, внаслідок чого економічна доступність цих товарів перебуває на високому рівні порівняно з іншими продуктами тваринного походження. Споживання м'яса в розрахунку

на особу перевищує мінімальну норму лише в Київській (62,5 кг/особу), Дніпропетровській (61,9 кг/особу), Донецькій (54,3 кг/особу), Кіровоградській (53,1 кг/особу), Вінницькій та Херсонській (52,6 кг/особу) областях. Найменшим цей показник є в Луганській (39,6 кг/особу) та Івано-Франківській (42,6 кг/особу) областях. Раціональна норма споживання м'яса і м'ясопродуктів не досягнута в жодному регіоні. Негативною є ситуація зі споживанням молока та молокопродуктів, адже в жодному регіоні не спостерігається досягнення мінімальної норми споживання цієї продукції. Найвищими показники споживання є у західних регіонах, а саме Івано-Франківській, Чернівецькій, Тернопільській областях (281,4 кг/особу, 251 кг/особу, 245,7 кг/особу відповідно); найнижчими – у східних областях, а саме Донецькій та Луганській областях (169,3 кг/особу і 138,2 кг/особу відповідно). Щодо споживання риби, то наближеними до мінімальної норми є показники споживання у Київській (13,1 кг/особу) та Одеській (13 кг/особу) областях; найменшим є споживання у Сумській, Закарпатській, Тернопільській, Івано-Франківській та Луганській областях (менше 7 кг/особу). Щодо продукції рослинництва, то спостерігаються дещо інші тенденції. Майже у всіх регіонах споживають цю продукцію в межах мінімальної норми, за винятком плодів, ягід, винограду. Такі тенденції зумовлені тим, що нестача в продуктах тваринництва покривається за рахунок рослинницької продукції (рис. 2).

Найвищий рівень споживання хліба і хлібних продуктів спостерігається у Черкаській, Херсонській, Хмельницькій, Закарпатській, Вінницькій, Івано-Франківській та Житомирській областях, де він перевищує 110 кг/особу. Найменшим споживання цієї продукції є у Харківській, Луганській, Київській областях, де воно менше мінімальної норми споживання (94,7 кг/особу). Картоплі вживають в надлишку: понад 180 кг/особу споживають в Івано-Франківській, Житомирській, Вінницькій, Волинській, Львівській областях. Овочі та баштанні також споживаються в надлишку, зокрема в Полтавській, Миколаївській, Дніпропетровській областях (понад 180 кг/особу). Нижче норми споживають плоди, ягоди, виноград, а найвищим цей показник є в Київській області (73,1 кг/особу) та Чернівецькій області (60,1 кг/особу), найменшим є споживання (менше 40 кг/особу) у Чернігівській, Рівненській, Донецькій, Сумській, Луганській областях.

Вище норми споживають цукор. Зокрема, в Черкаській області цей показник становить 42,3 кг/особу, висо-



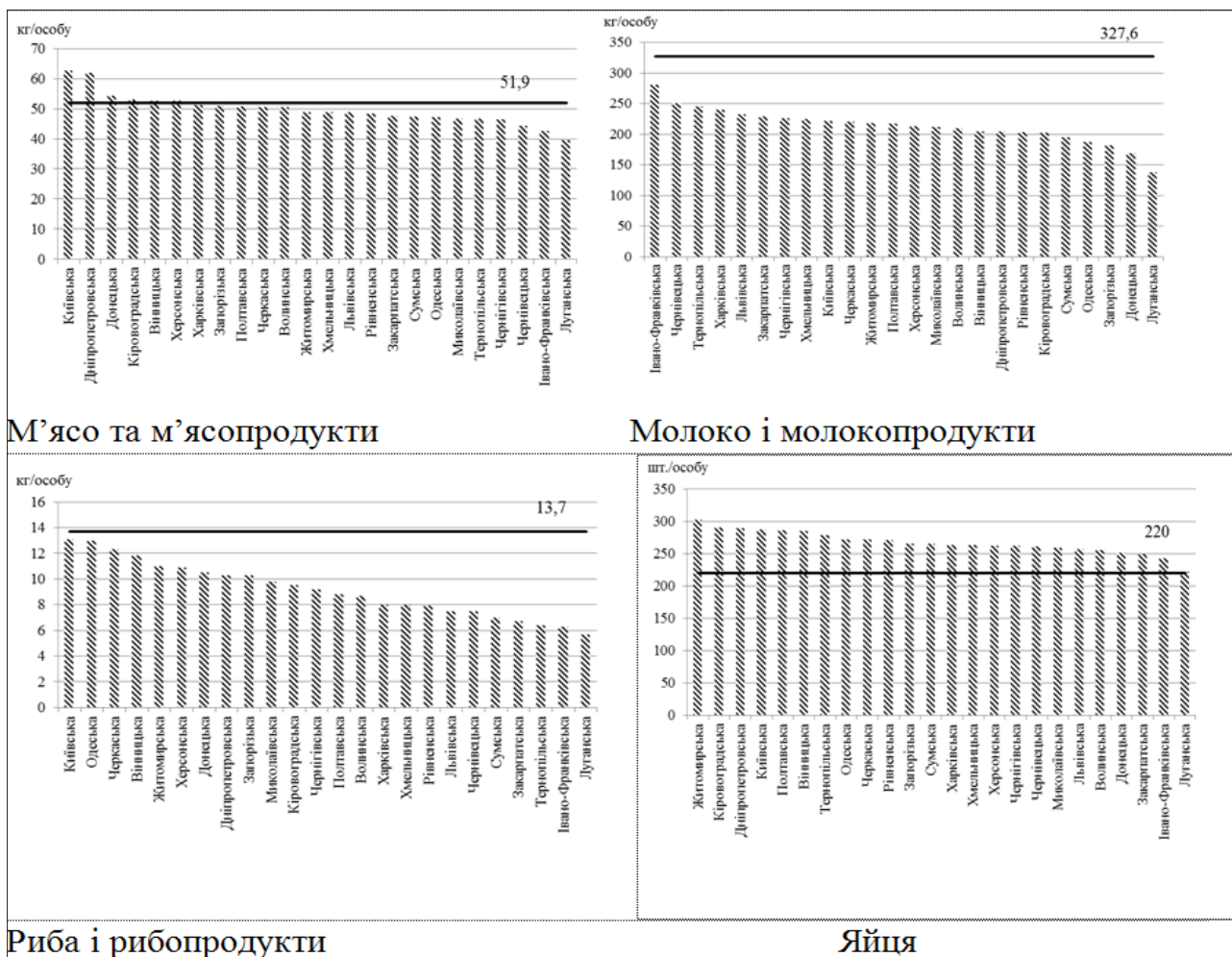


Рис. 1. Рівень споживання продукції тваринництва за регіонами, 2016 рік

Джерело: узагальнено авторами за джерелами [1; 6–9]

ким є рівень споживання цукру також у Херсонській (37 кг/особу) та Кіровоградській областях (36,2 кг/особу). Найбільшими споживачами олії є Черкаська (13,5 кг/особу), Одеська (13,2 кг/особу), Миколаївська області (12,9 кг/особу). Надлишок споживання рослинної олії свідчить про заміну цим продуктом жирів тваринного походження, що свідчить про низьку якість раціону харчування населення.

Діагностика показників динаміки обсягів виробництва харчових продуктів і напоїв в Україні свідчить про наявність позитивних тенденцій в окремих харчових галузях. Так, суттєвим є зростання м'ясного птахівництва, а саме у 3,3 рази у 2016 році порівняно з 2012 роком. Цей показник становив у 2016 році 248 тис. т. Такий напрям є найбільш привабливим порівняно з іншими сферами м'ясопродуктового сегменту ринку. По-перше, птахівництво є найбільш скоростиглою галуззю. По-друге, ця галузь може ефективно функціонувати на засадах вузької спеціалізації, на відміну від інших агропродовольчих сфер, що дає змогу максимально точно й ефективно використовувати засоби виробництва. По-третє, низькою є собівартість виробництва порівняно зі свиноводством та скотарством. Щодо інших видів м'яса, то суттєвого зростання не спостерігається, при цьому зменшилось виробництво замороженого м'яса великої рогатої худоби на 6,2%. Виробництво ковбасних виробів залишається на ста-

більному рівні, адже порівняно з 2012 роком можна простежити зменшення виробництва цих виробів на 18,7%, однак це зумовлене неврахуванням тимчасово окупованих територій, на які припадає значна частка виробництва цієї продукції. Спостерігається суттєве зменшення виробництва соків та їх сумішей на 46,2% і 34,3% відповідно у 2016 році порівняно з 2012 роком. Водночас виробництво овочів консервованих збільшилось на 14,4%.

Виробництво олії соняшникової нерафінованої збільшилось на 16%, становлячи у 2016 році 4 412 тис. т. Позитивною є тенденція збільшення обсягів виробництва молока обробленого, а саме на 5,4% (961 тис. т у 2016 році), а також молока та вершків жирністю понад 6%, а саме 178,7% (64,5 тис. т у 2016 році). Збільшилось виробництво масла на 16,3%, однак виробництво сирів зменшилось: неферментованого виробляється на 11,3% менше (70,1 тис. т у 2016 році), сичужних та плавлених – на 32,7% менше (113 тис. т у 2016 році). Таке зменшення зумовлене насамперед закриттям ринків Росії, які були основними для продажу українських сирів. Щодо статистики виробництва хліба і хлібних продуктів, то їх виробництво загалом зменшилось за винятком круп, обсяг виробництва яких становив у 2016 році 373 тис. т, що на 2,2% більше, ніж у 2012 році. Виробництво шоколаду зменшилось вдвічі, становлячи у 2016 році 171 тис. т, що можна пояснити неврахуванням статистичних даних тим-

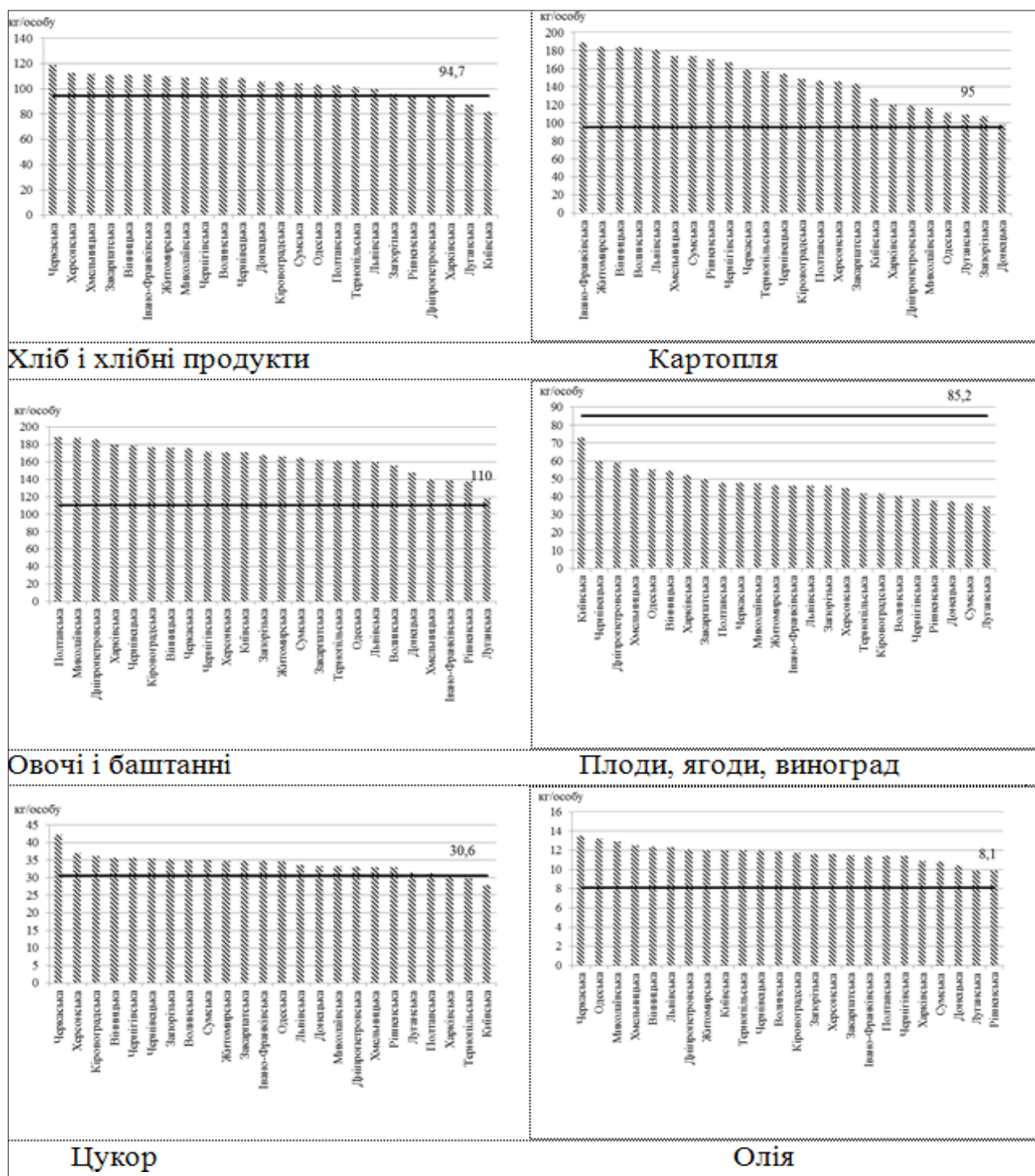


Рис. 2. Рівень споживання продукції рослинництва за регіонами, 2016 рік

Джерело: узагальнено авторами за джерелами [1; 6–9]

часово окупованих територій. Виробництво цукру становило 1 997 тис. т, що на 6,8% менше показника 2012 року.

Для забезпечення потреби у продуктах харчування кожна країна намагається максимально застосовувати внутрішній потенціал. Рівень його використання насамперед залежить від природних умов, диверсифікованості напрямів розподілу цих ресурсів, зовнішньоекономічних торговельних зв'язків у продовольчому сегменті (табл. 4). Протягом 2013–2016 років рівень виробництва м'яса та м'ясопродуктів залишався майже незмінним, становлячи

у 2016 році 2 324 тис. т, при цьому частка експорту становила 13% (303 тис. т), імпортовано продукції в обсязі 182 тис. т, що склало 7,3%.

Рівень самозабезпеченості становив 105,4%, однак не було досягнуто раціональної та мінімальної норм споживання цих продуктів. Щодо молока та молокопродуктів, то динаміка їх виробництва має стабільну тенденцію до зниження. Так, порівняно з 2013 роком цей показник знизився на 1 106 тис. т, або на 9,6%. При цьому частка експорту знизилась із 7,2% у 2012 році до 4,2% у 2016 році.

## Показники динаміки самозабезпеченості України м'ясом та м'ясопродуктами, 2000–2016 роки, тис. т

Показник	Роки							2016 рік до 2013 року, +, -
	2000	2010	2012	2013	2014	2015	2016	
Виробництво	1 663	2 059	2 210	2 389	2 360	2 323	2 324	-65,0
Зміна запасів на кінець року	-82	-3	23	-20	-18	-1	-2	18,0
Імпорт	38	378	423	332	201	158	182	-150,0
Усього ресурсів	1 783	2 440	2 610	2 741	2 579	2 482	2 508	-233,0
Експорт	163	48	125	182	218	245	303	121,0
Витрачено на нехарчові цілі (на корм, втрати тощо)	9	8	7	9	8	8	10	1,0
Фонд споживання	1 611	2 384	2 478	2 550	2 325	2 179	2 195	-355,0
Рівень самозабезпеченості власними ресурсами, %	102,7	86,1	88,9	93,4	101,2	106,2	105,4	12,0
Частка експорту від виробництва, %	9,8	2,3	5,7	7,6	9,2	10,5	13,0	5,4
Частка імпорту у сукупній кількості ресурсу, %	2,1	15,5	16,2	12,1	7,8	6,4	7,3	-4,8
Зовнішньоторговельний баланс, %	7,7	-13,2	-10,6	-4,5	1,4	4,2	5,8	10,3
Індекс забезпеченості раціональної норми споживання	0,41	0,65	0,68	0,701	0,676	0,636	0,643	-0,1
Індекс забезпеченості мінімальної норми споживання 2016 року	0,632	1,002	1,048	1,081	1,042	0,981	0,99	-0,1

Джерело: розраховано авторами на основі джерел [8; 9]

Імпорт цієї продукції незначний, а саме 1%. В умовах суттєвого незадоволення раціональної та мінімальної норм споживання молока та молокопродуктів в Україні пріоритети розвитку цього сегменту агропродовольчого ринку мають бути спрямовані на задоволення внутрішнього попиту за рахунок внутрішнього потенціалу. Позитивною ситуацією характеризується розвиток яєчного напрямку. Внутрішні потреби населення в цій продукції задоволені, частка експорту є суттєвою (12,8% у 2016 році), яка збільшилась порівняно з 2013 роком на 3,6%. Вектор розвитку цього сегменту можна вважати найбільш оптимальним. Загальні натуральні показники балансу споживання зернових і зернобобових свідчать загалом про високий рівень розвитку галузі, оскільки норма споживання цієї продукції забезпечена повністю, при цьому частка експорту є значною, а саме 62,7%, імпортована продукція на українському ринку майже відсутня. Інша ситуація спостерігається на ринку картоплі. Ця продукція споживається в надлишку, що свідчить про незбалансований раціон харчування й низьку культуру споживання. Основною причиною є економічна недоступність продуктів тваринного походження, зокрема м'яса, які замінюють доступнішими продуктами, наприклад картоплею. Аналогічна тенденція спостерігається зі споживанням овочів і баштанних. Цю продукцію споживають у надлишку на 48,8%, при цьому частка експорту є незначною (2,2%). З одного боку, споживання овочів у значній кількості є позитивним явищем, оскільки ці продукти містять низку корисних елементів. З іншого боку, надлишок їх споживання приводить до негативних наслідків для організму людини. Такі тенденції зумовлені заміною овочами та баштанними продуктами тваринного походження, що також пов'язане з низькою платоспроможністю споживачів. З огляду на ці показники варто вказати на доцільність розвитку цієї галузі в експортноорієнтованому векторі. Протилежні тенденції простежуються щодо балансу споживання плодів, ягід і винограду. Мінімальна норма споживання цього продукту задовольняється лише на 58,3%, при цьому 23,7% цього показника складають імпортовані товари. Експорт становить 11,9%. Ця галузь потребує особливої уваги, оскільки Україна має значний потенціал

до її розвитку, однак через недосконале управління в цій сфері не використовує його повністю.

Експортноорієнтований тип розвитку можна простежити в цукровій промисловості. Цей продукт споживається в достатній кількості. Частка експорту складає 25%, що суттєво перевищує показник 2015 року (на 9,5%) та 2013 року (на 12,4%). Найбільші обсяги виробництва, споживання та експорту досягнуті в олійній галузі. У 2016 році вироблено 5 409 тис. т рослинної олії, що на 1 697 тис. т, або на 45,7%, більше за показник 2013 року. Частка експорту становить 94,1%. Отже, олійна галузь має найвищі показники розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках порівняно з іншими основними сегментами агропродовольчого ринку.

Проведена діагностика балансів виробництва, споживання та зовнішньої торгівлі основними видами продовольчих товарів свідчить про продовольчий дисбаланс, що є заміною в раціоні харчування людини одних видів продуктів харчування іншими у зв'язку з низькою платоспроможністю населення за наявного потенціалу до забезпечення збалансованого попиту.

Концепція управління розвитком національного агропродовольчого ринку має враховувати закордонний досвід та його вплив на глобалізаційні процеси. Т.О. Зінчук вважає, що, засновуючись на перевагах економіки відкритого типу та активній державній підтримці, європейський агробізнес надає можливість сільськогосподарським товаровиробникам реалізовувати свій потенціал у виробництві високорентабельної продукції та досягати конкурентних переваг на зовнішньому ринку [11, с. 96]. Важливим напрямом управління розвитком агропродовольчого ринку є «підвищення ефективності використання внутрішнього потенціалу, насамперед на інноваційній основі, що підкреслює група науковців» [12], які зазначають, що серед напрямів інноваційного розвитку аграрного сектору слід визначити такі, як створення та впровадження у виробництво вископродуктивних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, нових порід тварин і птиці; стимулювання агроекологічної діяльності, зокрема розвитку альтернативного органічного агропродовольства; формування високоосвічених професійних кадрів [12, с. 10].



Згідно з Аналітичною доповіддю [13] сучасний стан зовнішньоекономічних відносин у світі характеризується активізацією економічної дипломатії, що є проявом загальносвітової тенденції економізації зовнішньої політики, вирішальним кроком у цьому протистоянні стала переорієнтація українського експорту на спільний ринок Євросоюзу з використанням можливостей Угоди про Асоціацію та ЗВТ з ЄС; загалом частка ринку ЄС у загальному експорті товарів із України в першому півріччі 2017 року становила 39,8%, що значно перевищує частку країн СНД (16,8%); водночас зовнішньоторговельна орієнтація української економіки на ринок ЄС вимагає запровадження притаманних йому макроекономічних принципів та орієнтирів державного регулювання, імплементації європейських стандартів і технічних норм, створення країнами ЄС спільних «ланцюжків доданої вартості», імпорту найсучасніших технологій виробництва тощо; визначальною тут є співпраця України з країнами Західної Європи, а також країнами, які мають із ЄС спеціальні угоди щодо співробітництва [13].

Зовнішня торгівля, безумовно, відіграє важливу роль у розвитку країни, особливо в умовах глобалізації економіки. Цей напрям діяльності має свої особливості залежно від сегменту ринку. Актуальним це питання є для агропродовольчого ринку як стратегічного сегменту. Останніми роками спостерігається зміна вектору зовнішньоекономічної діяльності держави загалом і цього сегменту зокрема. Значні зусилля покладаються на розвиток інтеграційних відносин та налагодження партнерських зв'язків з іноземними контрагентами.

**Висновки.** Український товаровиробник зацікавлений у розвитку експорту насамперед у зв'язку із суттєво вищою ціною на зовнішньому ринку. Основною проблемою при цьому є сировина орієнтованість експортерів. За рахунок того, що українські виробники постачають товари низького ступеня оброблення, вони недоотримують значну суму можливих прибутків. Основними агропродовольчими товарами, частка яких зростає в українському експорті, є зерно (насамперед, кукурудза), соняшникова олія (наливна), овочі, фрукти, курятина, мед, незначною мірою молоко.

Підписання асоціації з Європейським Союзом частково спростило доступ українського виробника на європейський ринок за рахунок формування квот. Однак український виробник лише частково їх використовує. Максимально вони використовуються за такими групами товарів, як мед, цукор, крупи та борошно, виноградний та яблучний соки, кукурудза, оброблені томати, м'ясо птиці. Головним бар'єром доступу на зовнішній ринок для українського виробника є отримання сертифікату якості, тому покращення якісних параметрів аграрної продукції потребує першочергової уваги. Позитивно оцінюючи прагнення товаровиробників до розширення експорту продукції, вказуємо на необхідність першочергового забезпечення внутрішнього попиту в основних продуктах харчування.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають в обґрунтуванні моделі збалансованого розвитку агропродовольчого ринку, яка би враховувала споживчий потенціал внутрішнього сегменту та можливості зовнішнього ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Рекомендовані раціональні норми споживання основних продуктів харчування на душу населення на 2005–2015 роки, затверджені Міністерством охорони здоров'я України. *База даних «Законодавство України»* / Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://dostup.pravda.com.ua/request/27338/response/51411/attach/3/SCAN%20114762...pdf> (дата звернення: 10.09.2019).
2. Деякі питання продовольчої безпеки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 грудня 2007 року № 1379. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-%D0%BF> (дата звернення: 10.09.2019).
3. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15 липня 1999 року № 966-XIV. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/966-14> (дата звернення: 10.09.2019).
4. Про затвердження Положення про Міністерство охорони здоров'я України : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 року № 267. *База даних «Законодавство України»* / Міністерство охорони здоров'я України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF> (дата звернення: 11.09.2019).
5. Про затвердження Норм фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах і енергії : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 18 листопада 1999 року № 272, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 2 грудня 1999 року за № 834/4127. *База даних «Законодавство України»* / Міністерство охорони здоров'я України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0834-99> (дата звернення: 11.09.2019).
6. Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2000 року № 656. *База даних «Законодавство України»* / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/656-2000-%D0%BF> (дата звернення: 12.09.2019).
7. Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 року № 780. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-%D0%BF> (дата звернення: 12.09.2019).
8. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України : статистичний збірник / відп. за вип. О.М. Прокопенко. Київ : Державний комітет статистики України, 2017. 50 с.
9. Виробництво промислової продукції за видами в Україні за 2016 рік : статистичний бюлетень / відп. за вип. І.С. Петренко. Київ : Державна служба статистики України, 2017. 194 с.
10. В Україні два мільйони вегетаріанців, – опитування. URL: [https://zik.ua/news/2017/10/23/v\\_ukraini\\_dva\\_milyony\\_vegetariantsiv\\_opytuvannya\\_1191465](https://zik.ua/news/2017/10/23/v_ukraini_dva_milyony_vegetariantsiv_opytuvannya_1191465) (дата звернення: 12.09.2019).
11. Зінчук Т.О. Кон'юнктура європейського аграрного ринку: тенденції та перспективи для України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (4). С. 96–105.
12. Саблук П.Т., Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Аграрна реформа в Україні (здобутки, проблеми і шляхи їх вирішення). *Економіка АПК*. 2009. № 12. С. 3–13.
13. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». Київ : НІСД, 2017. 928 с.



References:

1. Rekomendovani racional'ni normy spozhyvannya osnovnykh produktiv harchuvannya na dushu naselennya na 2005-2015 roky, zatverdzeni Ministerstvom oхorony zdorovya Ukrayiny [Recommendations by the Ministry of Health of Ukraine on the Recommended rational consumption of basic foodstuffs per capita for 2005–2015]. Retrieved from: <https://dostup.pravda.com.ua/request/27338/response/51411/attach/3/SCAN%20114762...pdf> (in Ukrainian) (accessed: 10.09.2019).
2. Deyaki pytannya prodovolchoyi bezpeky [Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution on Some food security issues] № 1379 (2007, December 05). Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1379-2007-%D0%BF> (in Ukrainian) (accessed: 10.09.2019).
3. Zakon Ukrayiny "Pro prozhytkovyj minimum" [Law of Ukraine on the Living Wage] № 966-XIV (1999, July 15). Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/966-14> (in Ukrainian) (accessed: 10.09.2019).
4. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Ministerstvo oхorony zdorovya Ukrayiny [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the Regulation on the Ministry of Health of Ukraine] № 267 (2015, March 25). Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF> (in Ukrainian) (accessed: 11.09.2019).
5. Pro zatverdzhennya Norm fiziologichnykh potreb naselennya Ukrayiny v osnovnykh xarchovykh rečovynax i energiyi [Order of the Ministry of Health of Ukraine on approval of the Norms of physiological needs of the population of Ukraine in basic nutrients and energy] № 272 (1999, November 18). Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0834-99> (in Ukrainian) (accessed: 11.09.2019).
6. Pro zatverdzhennya naboriv produktiv xarchuvannya, naboriv neprodovolchykh tovariv ta naboriv poslug dlya osnovnykh social'nykh i demografichnykh grup naselennya [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approving food sets, non-food sets and service sets for the main social and demographic groups of population] № 656 (2000, April 14). Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/656-2000-%D0%BF> (in Ukrainian) (accessed: 11.09.2019).
7. Pro zatverdzhennya naboriv produktiv xarchuvannya, naboriv neprodovol'chykh tovariv ta naboriv poslug dlya osnovnykh social'nykh i demografichnykh grup naselennya [Resolution of the Cabinet of Ministers on approval of sets of food, sets of non-food items and sets of services for the main social and demographic groups of the population] № 780 (2016, Oktober 11). Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-%D0%BF> (in Ukrainian) (accessed: 11.09.2019).
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017). Balansy ta spozhyvannya osnovnykh produktiv kharchuvannya naselennjam Ukrainy [Balances and consumption of basic foodstuffs by the population of Ukraine], Kyiv.
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017). Vyrobnystvo promyslovoji produkciji za vydamy v Ukraini za 2016 rik. [Production of industrial products by types in Ukraine for 2016], Kyiv.
10. V Ukraini dva milijony veghetarianciv, – opytuvannya [Ukraine has two million vegetarians – poll]. Retrieved from: [https://zik.ua/news/2017/10/23/v\\_ukraini\\_dva\\_milyony\\_vegetariantsiv\\_\\_opytuvannya\\_1191465](https://zik.ua/news/2017/10/23/v_ukraini_dva_milyony_vegetariantsiv__opytuvannya_1191465) (in Ukrainian) (accessed: 12.09.2019).
11. Zinchuk T.O. (2013) Kon'junktura jevropejskogho aghrarnogho rynku: tendenciji ta perspektyvy dlja Ukrainy [European Agricultural Market: Trends and Prospects for Ukraine]. *Collection of scientific works of the Taurida State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, no. 2 (4), pp. 96–105.
12. Sabluk P.T., Mesel-Veselyak V.Y., Fedorov M.M. (2009) Agrarna reforma v Ukraini (zdobutky, problemy i shljakhy jikh vyrishennja) [Agrarian reform in Ukraine (achievements, problems and solutions)]. *Economy APC*, no. 12, pp. 3–13
13. Analychna dopovidj do Shhorichnogho Poslannja Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoji Rady Ukrainy "Pro vnutrishnje ta zovnishnje stanovyshe Ukrainy v 2017 roci" [Analytical Report to the Annual Message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine "On Internal and External Situation of Ukraine in 2017"]. (2017). K. : NISD (in Ukrainian).

## ТЕНДЕНЦИИ И МЕСТО АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РЫНКА УКРАИНЫ В ГЛОБАЛЬНОЙ СРЕДЕ

**Аннотация.** В статье получили дальнейшее развитие подходы к выявлению особенностей и основных тенденций развития агропродовольственного рынка Украины в глобальной среде. Сформулированы проблемы и перспективы современного развития агропродовольственного рынка Украины. Проведена диагностика показателей потребления основных видов продуктов питания в расчете на одного человека, а также сравнение этих показателей с минимальными и рациональным нормам потребления. Определено соответствие показателей фактического потребления продуктов сбалансированным потребностям в питании. Проведена диагностика динамики индексов достаточности потребления продуктов питания на одного человека в соответствии с рациональной и минимальной нормами потребления в течение последних лет. Определен уровень потребления основных видов продуктов питания в разрезе регионов Украины. Осуществлено оценивание показателей динамики самообеспеченности Украины основными продуктами питания. Оценены предпосылки и перспективы выхода национального товаропроизводителя на внешний рынок.

**Ключевые слова:** агропродовольственный рынок, глобальная среда, потребление, рациональная норма потребления, самообеспечение, внешняя торговля, экспорт.

## TRENDS AND PLACES OF THE AGRICULTURAL MARKET OF UKRAINE IN GLOBAL ENVIRONMENT

**Summary.** In the article, the approaches on revealing the features and the basic tendencies of the Ukrainian agro-food market development in the global environment have been further developed. The problems and perspectives of the modern development of the Ukrainian agro-food market have been formulated. The consumption indicators diagnosis of the foodstuff main types per one person has been made and the comparison of these indicators with minimum and rational norms of consumption has been made. The correspondence of the actual consumption of the products to the balanced nutrition needs has been determined. The dynamics of food consumption adequacy indices of per person according to the rational and minimum norms of consumption during the last years have been diagnosed. The level of the food main type's consumption in the Ukrainian regions has been determined. The indices of the Ukrainian self-sufficiency dynamics by the main foodstuffs have been estimated. The conducted diagnostics of the production balances, consumption and foreign trade in the foodstuffs main types have been made

it possible to conclude that there has been appeared a “food imbalance” in the Ukrainian agro-food market. This phenomenon characterizes the replacement in the human diet of food some types by others due to the low solvency of the population with the available potential to ensure balanced demand. The prerequisites and prospects for the national producer to enter the foreign market have been evaluated. The prerequisites and prospects for the national producer to enter the foreign market have been evaluated. It has been proved that the Ukrainian producer is interested in export development, first of all due to the significantly higher price on the foreign market. The main problem with this is the raw materials orientation of exporters. Due to the fact that Ukrainian producers supply raw materials, they are not receiving a significant amount of possible profits. The main agro-food products, whose share is growing in the share of Ukrainian exports, are grain (first of all corn), sunflower oil (bulk), vegetables, fruits, chicken, and honey, to small extent milk.

**Key words:** agro-food market, global environment, consumption, rational consumption, self-sufficiency, foreign trade, exports.

УДК 336.368–336.64

**Степанова Д. С.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Одеського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*  
**Яременко А. М.**  
*студентка  
Одеського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Stepanova Daria**  
*Candidate of Economic Sciences of Department  
of Finance, Banking and Insurance of Odessa Institute  
of Trade and Economics of KNUTE*  
**Yaremenko Anna**  
*Student of Department of Finance, Banking and Insurance  
of Odessa Institute of Trade and Economics of KNUTE*

## РОЗРОБЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню теоретико-методологічного комплексу формування фінансової стратегії для стабілізації фінансового стану підприємства та формуванню практичних рекомендацій із вирішення даної проблеми. У роботі вдосконалено визначення фінансової стратегії для стабілізації фінансового стану підприємства на основі досліджень вітчизняних та іноземних науковців. Розроблено критерії оцінювання фінансової стабільності підприємства на основі аналізу грошових потоків, ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, прибутковості та оборотності підприємства. Впорядковано основні чинники, що визначають рівень стабільності фінансового стану підприємства. Вперше надано практичні рекомендації щодо стабілізації фінансового стану підприємства у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, фінансовий стан, фінансова стабілізація, фінансові показники, управління фінансами.

**Вступ та постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання для будь-якого підприємства ефективність управління залежить від стабільного фінансового стану. Фінанси є основою господарювання та розвитку підприємства, а тому необхідно, щоб вони мали правильну структуру, були стабільними і сприяли здійсненню місії підприємства. Сьогодні підприємства практично кожної галузі працюють в умовах жорсткої конкуренції та інших зовнішніх чинників. Зберегти оптимальну структуру фінансів та забезпечити її стабільність можна тільки за умови побудови грамотної фінансової стратегії, яка дасть змогу не тільки правильно організувати фінанси всередині підприємства, а й зробити їх стійкими до зовнішніх чинників впливу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування фінансової стратегії досліджували такі вчені, як І.О. Бланк [1], О.М. Гончаренко [2], В.Л. Дикань [3]. Питання фінансової стабілізації досліджували М.С. Абрютіна [4], В.П. Астахов [5]. Питання оцінки фінансового стану глибоко досліджували Я.П. Квач [6], І.В. Степанова [6], О.М. Терещенко [6], С.Б. Довбня [7]. Аналіз даних досліджень показує, що розроблення фінансової стратегії не має єдиного підходу та методу, воно відбувається відповідно до проблем, які необхідно вирішити підприємству, та не повинно суперечити місії.

Питання розроблення фінансової стратегії для стабілізації фінансового стану підприємства є мало досліджуваним, саме тому важливо розробити метод побудови

фінансової стратегії, який вирішуватиме таку проблему підприємств, як стабілізація фінансового стану.

**Метою** даної роботи є розроблення теоретико-методичного комплексу та практичних рекомендацій із формування стратегії розвитку фінансів для стабілізації фінансового стану підприємства.

#### Результати дослідження.

Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії є широко висвітленими вітчизняними науковцями. Сутність фінансової стратегії полягає у розробленні системи заходів з удосконалення формування фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та ефективності використання активів, яка буде відповідати загальній концепції діяльності підприємства та не суперечитиме його місії. Аналіз літератури показав, що І.О. Бланк [1] вважає фінансову стратегію одним із видів функціональної стратегії, яка націлена на довгострокову перспективу і будується на основі вибору оптимальних шляхів для досягнення поставлених цілей. О.М. Гончаренко [2] вважає, що фінансова стратегія також спрямована на довгострокову перспективу і включає у себе створення моделі ефективного управління фінансовими ресурсами з метою зростання вартості підприємства. В.Л. Дикань [3] зазначає, що основна мета побудови ефективної фінансової стратегії – такий розподіл ресурсів, за якого за найменшої вартості капіталу підприємство буде отримувати найбільший прибуток.

Аналіз дослідженої літератури дає змогу дійти висновку про те, що фінансова стратегія будується відповідно до кінцевої мети підприємства. Якщо кінцевою метою діяльності підприємства є фінансова стабілізація, то можна подати таке визначення фінансової стратегії: *фінансова стратегія – розроблення заходів зі стабілізації фінансового стану підприємства, що здійснюватимуться у довгостроковій перспективі та сприятимуть реалізації місії і завдань підприємства.*

Розглянемо більш детально, що таке фінансова стабілізація підприємства. М.С. Абрютіна [4] визначає, що фінансовою стабілізацією є економічні відносини, які дають змогу забезпечити ефективну структуру капіталу, яка дасть можливість не тільки мінімізувати витрати, а й при цьому максимізувати прибуток. В.П. Астахов [5] зазначає, що дана економічна категорія має широке поняття й охоплює сукупність чинників, що забезпечують абсолютну чи нормальну фінансову стійкість за дотримання економічної рівноваги та здатності підприємства протидіяти або пристосуватися до зовнішніх чинників впливу. При цьому фінансова стабільність забезпечується такими показниками (рис. 1). На рис. 1 відображено основні критерії оцінювання фінансової стабільності підприємства. Дані чинники мають свої нормативи або рекомендовані значення, відхилення від яких свідчатиме про нестабільність підприємства. Розглянемо більш детально кожен із критеріїв.

**Грошові потоки.** Досить часто аналіз грошових потоків проводиться у рамках дослідження ліквідності підприємства, однак це не зовсім вірно з боку сучасного управління фінансовими ресурсами.

Моніторинг грошових потоків починається з вивчення залишку грошових коштів та його планування з урахуванням майбутніх надходжень та платежів, а також наявності дебіторської та кредиторської заборгованості. Для визначення ефективності грошових потоків доцільно слідкувати за показником вільного грошового потоку, що визначається за формулою:

$$\text{ВГП} = \text{ОГП} - \text{КВ}, \quad (1)$$

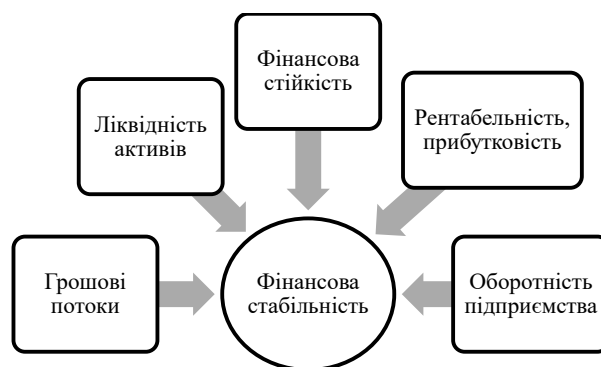


Рис. 1. Критерії оцінювання фінансової стабільності підприємства

Джерело: власна розробка на основі [7]

де ВГП – вільний грошовий потік;  
ОГП – операційний грошовий потік;  
КВ – капітальні витрати [8].

Для підприємств *рекомендовано*, щоб значення вільного грошового потоку було додатним. Це означає, що підприємство має достатньо коштів не тільки для забезпечення поточних виплат, а й для оновлення основного капіталу (тобто для розвитку). Якщо значення показника є від'ємним, це свідчить про здійснення значних інвестицій у розвиток, що характерно для підприємств, які знаходяться на початковій стадії життєвого циклу.

Найбільш корисними для організації постійного моніторингу є чотири показники структури капіталу, що визначаються на основі грошового потоку (табл. 1).

Дані показники не мають нормативних значень, однак чим більше значення, тим краще для підприємства.

*Рекомендації щодо поліпшення показників грошових потоків:* для вдосконалення грошових потоків слід здійснювати їх постійний моніторинг. Особливо актуальною буде оцінка доцільності вилучення грошових коштів з обороту засновником або адміністрацією підприємства. Фінансові менеджери повинні розробляти графіки надходжень та платежів, які дадуть змогу оцінити найбільш безпечні моменти для вилучення грошових коштів з обігу.

**Ліквідність активів.** Підприємство повинно постійно мати певний залишок коштів для погашення термінової заборгованості. З іншого боку, підприємство втрачатиме кошти від того, що вони використовуються неефективно. Основне завдання визначення показників ліквідності активів – забезпечення потреби у коштах для погашення необхідних зобов'язань. Оцінка ліквідності підприємства дає змогу підприємству погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок частини активів.

*Рекомендації щодо поліпшення показників ліквідності:* удосконалення показників ліквідності може здійснюватися по-різному. Одним із варіантів вирішення даної проблеми є застосування рахунків, які нараховують відсотки на залишок коштів. У розвинених країнах світу використовується поняття sweep accounts. Це рахунки банків, що або автоматизовано нараховують відсотки, або автоматизовано перераховують кошти з розрахункового рахунку на депозитний. Складемо порівняльну таблицю пропозицій від різних банків України (табл. 2) [10–12]. Практика показує, що тільки «Кредобанк» дозволяє знімати кошти за вимогою у будь-який час. Мінімальний установлений термін «ПриватБанку» становить три дні. Інші ж банки взагалі не надають такої послуги або термін депозиту становить від одного місяця, що не дає змоги використовувати такі рахунки для поліпшення показників ліквідності.

Таблиця 1

Показники грошових потоків підприємства

Найменування показника	Розрахункова формула	Умовні позначення	Рекомендоване значення
Коефіцієнт операційного грошового потоку	$КОГП = \frac{ОГП}{ЧД}$	ОГП – операційний грошовий потік (чистий) ЧД – чистий дохід	X
Коефіцієнт покриття поточних (або довгострокових) зобов'язань	$КПЗ = \frac{ОГП}{З}$	ОГП – операційний грошовий потік (чистий) З – зобов'язання підприємства	X
Коефіцієнт генерування готівкової потужності	$КГГП = \frac{ОГП}{ВФГП + ВІГП}$	ВФГП – вхідні фінансові грошові потоки; ВІГП – вхідні інвестиційні грошові потоки	X
Коефіцієнт капітальних інвестицій	$ККІ = \frac{ОГП}{КІ}$	КІ – капітальні інвестиції (вихідний грошовий потік на збільшення необоротних активів)	X

Джерело: складено на основі [9]

Таблиця 2

Умови надання послуг миттєвих депозитів банками України

Назва банку	Мінімальний термін, днів	Відсоткова ставка, у гривні, %	Мінімальний залишок на рахунок, грн
ПриватБанк	3	5	10
ПриватБанк	8	7	10
ПриватБанк	15	9	10
УкрГазБанк	31	15	20 000
Альфа-банк	7	17	5 000
Кредобанк	-	1	10 000
Кредобанк		5	100 000
Кредобанк		7	500 000
Кредобанк		10	>500 000

Джерело: власна розробка автора на основі [10–12]

Зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості. Планування грошових потоків досить часто унеможливує неконтрольована дебіторська заборгованість. Слід дослідити період погашення заборгованості за продані товари чи надані сервіси за кожним клієнтом та здійснювати заходи щодо пришвидшення обігу готівкових коштів.

Оптимізація кредиторської заборгованості. Слід домовлятися з кредиторами про збільшення періоду погашення коштів, оскільки це дасть змогу збільшити період обороту грошових коштів на підприємстві.

**Показники фінансової стійкості.** Як індикатори фінансової незалежності доцільно використовувати: коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами.

Найбільш змістовно описує показники фінансової незалежності коефіцієнт маневреності власного капіталу, він характеризує стан обігових коштів. Низьке значення показника свідчить про те, що підприємство стало залежним від зовнішніх джерел фінансування, що, своєю чергою, зменшує показники прибутковості. Для вдосконалення показників фінансової незалежності у довгостроковій перспективі слід організувати більш ефективне використання майна.

**Рекомендації щодо поліпшення показників фінансової незалежності.** Одним із найбільш ефективних заходів є зменшення вартості непродуктивних активів. В Україні багато підприємств функціонують на виробничих площах старих заводів або приміщень. Досить часто підприємства не використовують увесь ресурсний потенціал.

Економісти радять продавати активи, якщо вони використовуються тільки на 10%. Якщо ж на підприємстві є вільні виробничі або складські площі, необхідно організувати можливість отримання доходу від оренди даних приміщень.

**Показники рентабельності та прибутковості.** Основні показники, що визначають прибутковість та рентабельність: рентабельність активів, рентабельність реалізації, рентабельність операційної діяльності, діловий ризик і операційний важіль [7].

Нестабільність отримання прибутку, який характеризує діловий ризик, або зниження темпів зростання прибутку порівняно з темпами зростання виручки від реалізації продукції (характеризує операційний важіль) свідчать про наявність проблем, які можуть призвести до погіршення фінансового стану.

**Рекомендації щодо поліпшення показників рентабельності та прибутковості.** Для вдосконалення показників рентабельності та прибутковості слід виділити два напрями стабілізації фінансового стану:

1. Модернізація обладнання, що дасть змогу більш раціонально використовувати ресурси, а також виготовляти продукцію за нижчою ціноюю.

2. Регулювання цінової політики. Питання поліпшення прибутковості формується побудовою правильної цінової політики підприємства. Слід проводити постійний конкурентний аналіз цін та порівнювати їх із діючими цінами підприємства. Якщо є можливість підняти ціни на певні товари або послуги, це потрібно робити.

3. Ліквідація усіх понаднормових витрат. Досить часто підприємства беруть на себе додаткові фінансування, які є непосильними в поточний момент часу. Такі витрати є



понаднормованими, без яких можна обійтися. За наявності нестабільного фінансового стану такі витрати необхідно повністю ліквідувати, а дозволяти їх тільки тоді, коли у підприємстві з'являються власні грошові кошти, вільні для розвитку.

**Оборотність активів.** Показники оборотності капіталу визначають, за який час підприємство зможе повернути вкладені кошти у певні види активів. Коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості дають змогу визначати, скільки разів протягом року вони повністю повертають свою вартість.

Усі показники оборотності повинні прагнути до збільшення. Чим вищими є показники, тим меншим є період обертання коштів.

*Рекомендації щодо поліпшення показників оборотності активів.* Для забезпечення фінансової стабільності шляхом поліпшення показників оборотності слід виконати такі заходи:

1. Вдосконалити товарну політику підприємства так, щоб на складах не затримувалася продукція, яка має великий період обороту. Для цього слід удосконалити маркетингову діяльність підприємства та роботу відділу збуту, який повинен здійснювати постійний моніторинг наявності товарів на складах.

2. Розширити кількість покупців продукції, що сприятиме збільшенню обсягів реалізації. Пошук нових каналів збуту можна налагодити завдяки впровадженню відділу збуту, а також шляхом створення Інтернет-магазинів, які дадуть змогу вийти на нові ринки.

3. Розширити асортимент продукції та розробити нові продукти, на які може бути попит на поточних ринках.

**Висновки.** Стабілізація фінансового стану відбувається шляхом удосконалення та оптимізації грошових потоків, ліквідності, фінансової незалежності, рентабельності та оборотності. Деякі із завдань зі стабілізації можна виконати оперативно. До таких належать моніторинг грошових потоків, забезпечення можливості нарахування відсотків на залишок коштів по розрахунковому рахунку. Деякі заходи можна реалізувати впродовж року, до них належать: оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості, регулювання цінової політики та вилучення понаднормових витрат; вдосконалення маркетингу та збуту. Інші ж завдання потребують довгострокового планування, це: розроблення нових товарів, створення сайту, розширення асортименту, оновлення виробничого обладнання. Впровадження стратегічних заходів без удосконалення управління грошовими потоками, товарної політики, управління заборгованістю не матиме ефекту стабілізації фінансового стану, оскільки вони позитивно вплинуть тільки на оборотність підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що досягнути стратегічних завдань зі стабілізації фінансового стану неможливо без розроблення та впровадження заходів, які потрібно виконувати регулярно. Це оперативні та тактичні заходи, що відповідають за поліпшення структури активів, оптимізацію показників платоспроможності та рентабельності.

#### Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2005.
2. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1. № 56. С. 35–40.
3. Стратегічне управління / В.Л. Дикань та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013.
4. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Москва : Дело и сервис, 1998. 256 с.
5. Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством. Москва : Ось-89, 1995.
6. Квач Я.П., Степанова І.В., Терещенко О.М. Фінанси підприємств. Одеса : СМІЛ, 2008.
7. Довбня С.Б. Методичні особливості комплексної оцінки фінансового стану та економічних результатів підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3863> (дата звернення: 11.09.2019).
8. Костюк-Пукаляк О.М. Сучасна концепція визначення суті грошових потоків та їх видів. *Young Scientist*. 2017. № 8(48). С. 449–455. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/8/98.pdf> (дата звернення: 11.09.2019).
9. Сизых Д.С., Сизых Н.В. Коэффициенты денежных потоков компании: оценка, анализ и практическое применение. *Управление экономическими системами*. 2016. № 12(94). С. 31. URL : <http://uecs.ru/uecs-94-942016/item/4198-2016-12-13-11-34-46> (дата звернення: 11.09.2019).
10. Депозити для корпоративних клієнтів. ПриватБанк : офіційний сайт. URL : <https://privatbank.ua/business/depozity-dlya-korporativnyh-kliyentov> (дата звернення: 11.09.2019).
11. Депозит «Оперативний». Альфа-банк : офіційний сайт. URL : <https://alfabank.ua/small-business/place-and-multiply/deposits/depozit-operativnyj> (дата звернення: 11.09.2019).
12. Депозит на вимогу «Вільний». Кредобанк : офіційний сайт. URL : <https://kredobank.com.ua/business/malomu-ta-serednomu-biznesu/depozyty/vilnyi> (дата звернення: 11.09.2019).

#### References:

1. Blank, I.A. (2005). *Finansovyi menedzhment*. [Financial management] Kiev: Elga:Nika-Tsentr.
2. Ghoncharenko, O.M. (2015). *Finansova strateghiya: teoretichni pytannya rozrobky ta realizatsiji*. [Financial strategy: theoretical issues of development and implementation]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnikh doslidzhen*. Vol. 1. no. 56. pp. 35- 40.
3. Dykan, V.L., Zubenko, V.O., Makovoz, O.V., Tokmakova I.V., Shramarenko O.V. (2013). *Strategichne upravlinnya*. [Strategic management]. Kyjiv: Centr uchbovoji literatury.
4. Abryutina, M.S., Grachev, A.B. (1998). *Analiz finansovo-ekonomicheskoy deyatel'nosti predpriyatiya*. [Analysis of financial and economic activity of the enterprise]. Moscow: Delo i servis. p. 256.
5. Astakhov, V.P. (1995). *Analiz finansovoi ustoychivosti firmy i protsedury, svyazannye s bankrotstvom*. [Analysis of the firm's financial soundness and bankruptcy-related procedures]. Moscow: Os-89.
6. Kvach, Ya.P., Stepanova, I.V., Tereshhenko, O.M. (2008). *Finansy pidpryemstv*. [Enterprise's Finance]. Odesa: SMYL.
7. Dovbnja, S.B. (2015). *Metodychni osoblyvosti kompleksnoji ocinky finansovogho stanu ta ekonomichnykh rezul'tativ pidpryemstva*. [Methodical features of complex assessment of financial condition and economic results of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3863> (accessed 11 September 2019)

8. Kostjuk-Pukaljak, O.M. (2017). Suchasna koncepcija vyznachennja suti ghroshovykh potokiv ta jikh vydiv. [The modern concept of determining the essence of cash flows and their types]. *Young Scientist*. no. 8 (48). pp. 449-455. Available at : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/8/98.pdf> (accessed 11 September 2019)
9. Szykh, D.S., Szykh, N.V. (2016). Koeffitsienty denezhnykh potokov kompanii: otsenka, analiz i prakticheskoe primenenie. [Company cash flow ratios: assessment, analysis and practical application]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*. no. 12 (94). p.31 Available at: <http://uecs.ru/uecs-94-942016/item/4198-2016-12-13-11-34-46> (accessed 11 September 2019)
10. Deposyty dlja korporativnykh klijentiv. PryvatBank: Available at: <https://privatbank.ua/business/depozity-dlya-korporativnyh-klijentov> (accessed 11 September 2019)
11. Deposyt "Operativnyj". Aljfabank: Available at: <https://alfabank.ua/small-business/place-and-multiply/deposits/depozit-operativnyj> (accessed 11 september 2019)
12. Deposyt na vymoghu "Viljnyj". Kredobank: Available at: <https://kredobank.com.ua/business/malomu-ta-serednomu-biznesu/depozity/vilnyi> (accessed 11 September 2019)

### РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ СТАБИЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию теоретико-методологического комплекса формирования финансовой стратегии для стабилизации финансового состояния предприятия и формированию практических рекомендаций по решению данной проблемы. В работе усовершенствованы определения финансовой стратегии для стабилизации финансового состояния предприятия на основании исследований отечественных и зарубежных ученых. Разработаны критерии оценки финансовой устойчивости предприятия на базе анализа денежных потоков, ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности, прибыльности и оборачиваемости предприятия. Упорядочены основные факторы, определяющие уровень стабильности финансового состояния предприятия. Впервые представлены практические рекомендации по стабилизации финансового состояния предприятия в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, финансовое состояние, финансовая стабилизация, финансовые показатели, управление финансами.

### DEVELOPMENT OF A FINANCIAL STRATEGY TO STABILIZE THE FINANCIAL POSITION OF THE ENTERPRISE

**Summary.** The article is devoted to the study of theoretical and methodological complex of financial strategy in order to stabilize the financial position of the enterprise. Practical recommendations for solving this problem are formed in the work. Based on researches of domestic and foreign scientists the article defines the financial strategy for stabilizing the financial position of the enterprise. The assessment of the financial stability of the enterprise is based on the analysis of cash flows, liquidity, financial stability, profitability and turnover of the enterprise. The main factors, determining the level of stability of the financial state of the enterprise, are ordered. Practical recommendations for long-term stabilizing the financial position of the enterprise were first developed. The concept of "financial strategy" is considered in the article not only as a designation, but as a practical value with all its negative characteristics, but also as ways to improve and develop a high-quality strategy for improving business, taking the enterprise to the highest level, becoming the industry leader in the market. The market in the future will begin to use new opportunities, take the experience of foreign countries and not only. To achieve these results, you need to analyze certain stages of developing a financial strategy, their problems, and also improve ways to solve them, which is presented in this article. You can consider the overall financial strategy for doing business at the state level, where certain criteria are established or on the basis of a specific enterprise, where only the head is interested in stabilizing his financial situation. The article also uses the concept of "Sweep accounts", which is widely known abroad. There is a perfect thing about the sweep account. When you want to buy more securities, the cash is automatically swept back into your brokerage to buy the securities. The key to the success of any small business is a clear financial strategy. There are many new methods for developing a financial strategy that can improve the enterprise and their proper use will lead to better results.

**Key words:** financial strategy, financial position, financial stabilization, financial indicators, financial management.

**Степасюк Л. М.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
імені професора І.Н. Романенка  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України

**Stepasiuk Liudmyla**  
PhD, Associate Professor of the Department  
of Enterprise Economics named after prof. I.V. Romanenko  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## ВИРОБНИЦТВО СВИНИНИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

**Анотація.** Висвітлюються стан, тенденції та ефективність виробництва свинини в усіх категоріях господарств України. Встановлено, що розвиток галузі свинарства характеризується нестабільністю та почерговим перепадом від збитковості до низького рівня прибутковості, що зумовлено групою технологічних та економічних чинників. Установлено, що кризові явища в галузі свинарства викликані зниженням інвестиційної привабливості, відсутністю економічної зацікавленості у виробництві свинини; недосконалістю економічного регулювання розвитку галузі з боку держави; погіршенням забезпеченості сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними ресурсами. Обґрунтовано, що скорочення кількості дрібних товаровиробників свинини закріплює позиції високотехнологічних підприємств, що зумовлює зростання якості виробленої продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** свинина, ціна, прибуток, приріст, собівартість, технології, якість, конкурентоспроможність.

**Вступ та постановка проблеми.** Пріоритетними завданнями подальшого розвитку агропромислового комплексу України є забезпечення населення високоякісними продуктами харчування тваринного походження, підвищення конкурентоспроможності тваринницької галузі та гарантування продовольчої безпеки держави, тому зростання економічної ефективності виробництва свинини є пріоритетним завданням агропромислового комплексу України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний теоретичний внесок у вирішення проблеми розвитку й підвищення ефективності виробництва свинини зробили вітчизняні науковці, такі як І.В. Свиноус, П.Т. Саблук, О.М. Шпичак, В.М. Яценко, В.П. Рибалка, Г.В. Ільїна та ін. Вони детально вивчали ситуацію, що склалася у свинарстві, а також запропонували шляхи виведення галузі з кризи. Однак перспективи ефективного розвитку свинарства, питання досягнення позитивної динаміки на ринку продукції свинарства потребують подальшого вивчення.

Відзначаючи цінність результатів досліджень названих учених і сучасних наукових розробок, слід зауважити, що окремі важливі аспекти економічної ефективності виробництва свинини потребують подальших наукових досліджень з огляду на гостроту їх прояву в сучасних умовах. Недостатньо дослідженими й дискусійними залишаються питання, пов'язані з обґрунтуванням інноваційно-технологічних, організаційно-економічних важелів підвищення ефективності виробництва свинини, вдосконаленням інструментарію регулювання та визначенням резервів підвищення прибутковості галузі. Це зумовило необхідність проведення окремого наукового дослідження.

**Метою** даної роботи є дослідження тенденцій та особливостей функціонування галузі свинарства як єдиної виробничої і конкурентної системи аграрного бізнесу та обґрунтування пропозицій щодо важелів підвищення конкурентоспроможності продукції.

**Результати дослідження.** Пріоритетним завданням агропромислового розвитку України є підвищення економічної ефективності виробництва свинини. В Україні

у 80-х роках функціонувало понад 650 спеціалізованих та міжгосподарських свинарських підприємств, які виробляли 47% загального обсягу продукції. На більшості свинокомплексів унаслідок концентрації поголів'я ефективність виробництва м'яса була практично вдвічі вищою, ніж на свинофермах у багатогалузевих підприємствах.

Однак упродовж останніх років фактичний стан функціонування галузі не відповідає визначеним стратегічним завданням та наявному ресурсному потенціалу. Відбувається порушення селекційно-плеємних основ розвитку галузі свинарства, зростає ціновий диспаритет між сільськогосподарською та промисловою продукцією, рівень державної підтримки галузі є недостатнім. Перераховані чинники зумовили зменшення поголів'я свиней, збільшення тривалості виробничого циклу в галузі, значні перевитрати матеріальних, трудових, енергетичних ресурсів, зменшення оборотності капіталу більшості сільськогосподарських підприємств. Реалізація свинини аграрними підприємствами характеризується нестабільністю та постійним перепадом від збитковості до низького рівня прибутковості, що зумовлено технологічними та економічними чинниками [1].

Актуальним питанням сьогодення є розроблення дієвих механізмів державної політики щодо підтримки галузі свинарства, а також підвищення якості та безпечності української продукції й поліпшення стану продовольчої безпеки держави.

Останніми роками урядовці прийняли два закони, які стосуються якості та безпечності аграрної продукції. Перший – «Про державний контроль, який здійснюється з метою перевірки відповідності законодавству про безпечність і якість харчових продуктів і кормів, здоров'я та благополуччя тварин», який набув чинності в травні 2018 р. У Законі зазначається, що нововведення передбачають ризикоорієнтований підхід до контролю, згідно з яким охоплення всього ланцюга виробництва від поля до столу дасть змогу українським виробникам працювати за європейськими правилами, а споживачам – бути впевненими в якості та безпеці харчових продуктів. Другий не менш

важливий Закон – «Про безпеку та гігієну кормів», яким регулюються правові й організаційні основи виробництва, обігу та маркування сільськогосподарських кормів.

В Україні свинарство переважно орієнтується на сільськогосподарські підприємства, які становлять 56,4% усього наявного поголів'я. Іншу частину (43,6%) утримують особисті господарства населення, проте їх не можна вважати перспективним напрямом розвитку тваринництва через труднощі, які пов'язані з контролем та дотриманням стандартів, збором і збутом продукції (рис. 1).

Аналіз динаміки поголів'я свиней в Україні свідчить, що протягом 2014–2018 рр. поголів'я худоби в усіх категоріях господарств зменшилося на 1 326 тис гол., або на 18,1%. Скорочення сталося, передусім, за рахунок господарств населення – на 27,3%, у сільськогосподарських підприємствах воно зменшилося незначно, лише на 9,1%. Причин цього декілька, однією з основних залишається фінансова криза в Україні, внаслідок чого значно зросла вартість ресурсів для утримання тварин.

Незважаючи на те що скорочення поголів'я свиней було зафіксоване практично в усіх категоріях господарств, на ринку тривають процеси структурних змін у свинар-

стві, поступово його залишають непрофільні виробники, тоді як частка великотоварних свиноферм збільшується. Великі підприємства, які спеціалізуються на виробництві свинини, менше підвладні ризикам курсових коливань через вертикально інтегровану структуру. Середні ж закуповують імпортну вакцину, устаткування та платять за корми у відношенні до долара, тому це знижує конкурентоспроможність даної продукції на ринку.

Виробництво свинини за останні роки демонструє тенденцію до зменшення (рис. 2). Так, виробництво м'яса в забійній масі в усіх категоріях господарств у 2018 р. зменшилося на 40 тис т, або на 5,3%, у т. ч. у сільськогосподарських підприємствах – на 17 тис т, а в господарствах населення – на 23 тис т. Дана тенденція переважно пов'язана як зі збитковістю виробництва, так і з погіршенням епізоотичної ситуації в країні. Також у 2018 р. спостерігається суттєве збільшення обсягів імпорту порівняно з 2017 р.

Середня жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій упродовж досліджуваного періоду, практично не зазнала змін (рис. 3). Так, у всіх категоріях господарств у 2018 р. вона становила 120 кг, тобто на 1 кг

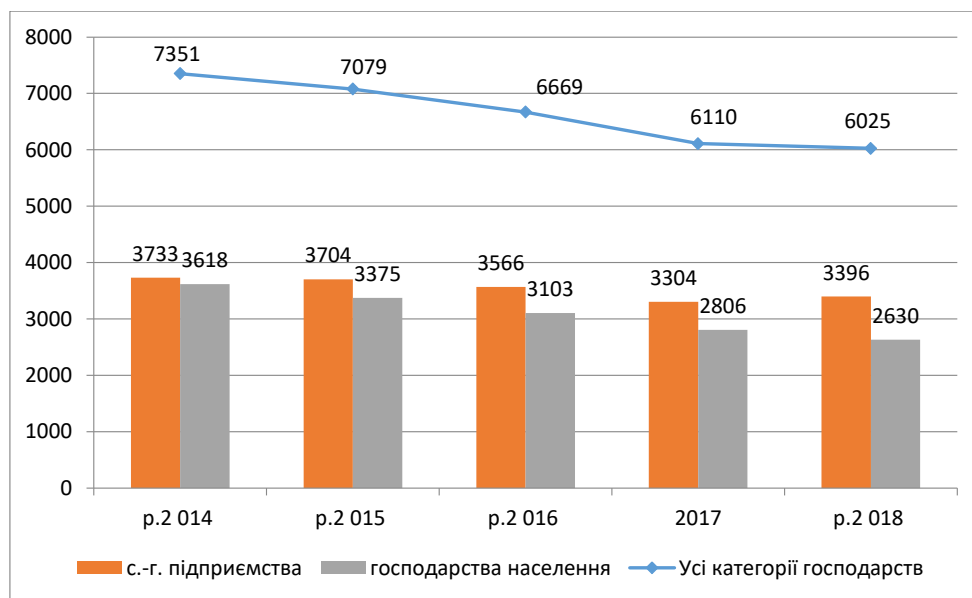


Рис. 1. Динаміка поголів'я свиней в Україні, тис голів (на кінець року)

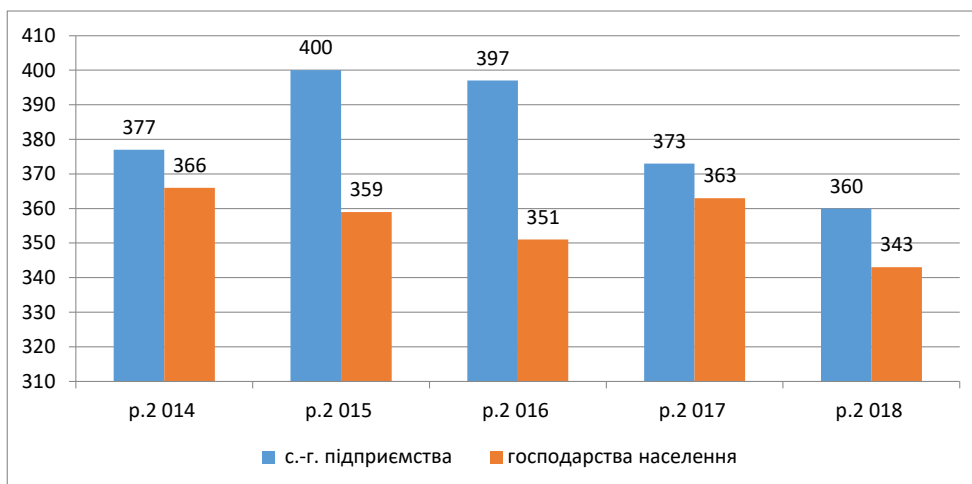


Рис. 2. Динаміка виробництва свинини в Україні



більше, ніж у 2014 р., у т. ч. у сільськогосподарських підприємствах – 107 кг, а в господарствах населення – 138 кг.

Гарна м'ясна якість тварин досягається шляхом нагулу чи відгодівлі. Таким чином, значно підвищуються жива вага тварин та вихід м'яса від них.

Так, вага сільськогосподарських тварин середньої вгодованості на 15–20% більша, ніж вага таких же тварин нижче середньої вгодованості. Доведення до вищої кондиції дає змогу збільшити вагу тварин на 25–30% проти першої [2].

В умовах сьогодення поширена практика здавання тварин на м'ясопереробні підприємства безпосередньо з господарств. Поряд із цим здійснюється виробництво м'яса у спеціалізованих господарствах, які мають цехи забою і переробки худоби та зберігання м'яса. Налагодження та розширення прямих зв'язків тваринницьких господарств із м'ясопереробними підприємствами й організаціями торгівлі дасть змогу виробникам здешевити заготівлю продукції та прискорити строки її доставки споживачам і, як наслідок, підвищити її якість.

Ефективне функціонування підприємств, які займаються виробництвом продукції свинарства, можливе за умови виробництва конкурентоспроможної продукції на основі впровадження інновацій, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, активізації

підприємництва. Проте аналіз свідчить, що рівень ефективності виробництва приросту свинини в сільськогосподарських підприємствах України є порівняно низьким (рис. 4). Так, собівартість виробництва свинини становить у середньому 37–41 грн/кг. Проте, як зазначають науковці, вона мала би бути на рівні 25 грн/кг. У 2018 р. середня ціна реалізації 1 кг живої ваги – 46 грн урятувала свинарів від збитків, тому рівень рентабельності становив 6,9%. У 2019 р. ціни реалізації на приріст свиней знизилися до 40 грн/кг живої маси, до того ж імпорт свинини в Україну виріс у п'ять разів за рік. Для того щоб виробництво свинини принесло прибутки у 2019 р., необхідно провести аудит і пошук причин високої собівартості, автоматизувати облік та контроль собівартості, усунути перевитрати кормів, ліків, технологій (якщо такі існують).

Загалом зміна цін на свинину живою вагою залежить від таких чинників, як: споживча активність, на яку впливають як сезонні коливання попиту, так і купівельна спроможність; сезонні коливання попиту/пропозиції живця; очікування гравців ринку; жвавість зовнішньої торгівлі; цінова динаміка на ринку ресурсів (корми, ветеринарні препарати, ПММ, енергоносії та електроенергія та ін.), яка, своєю чергою, залежить від коливання валютних курсів [3].

Дослідження підтверджують той факт, що галузь свинарства сьогодні рухається в напрямі формування галузі

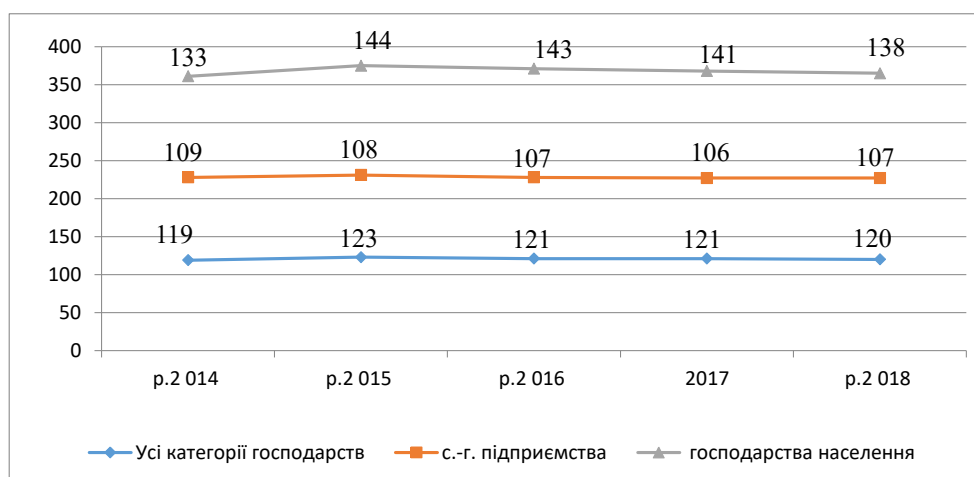


Рис. 3. Середня жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій, кг

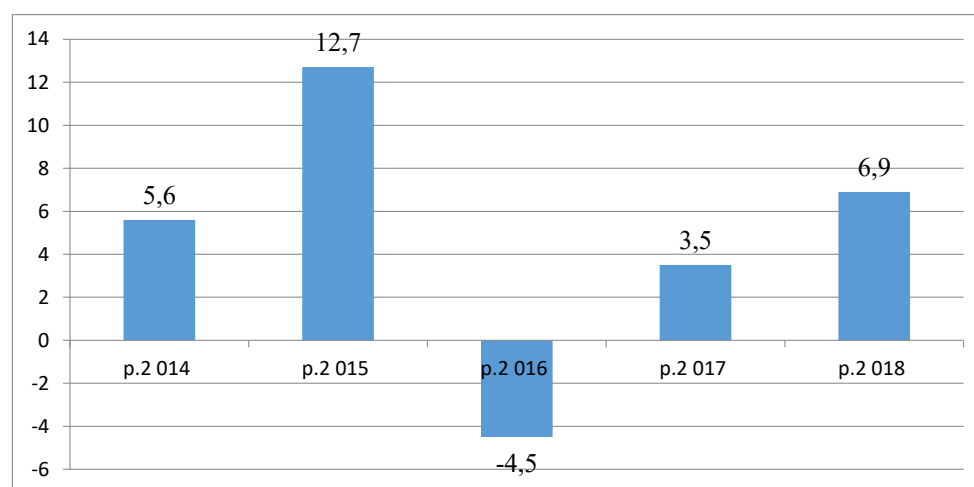


Рис. 4. Рівень рентабельності виробництва приросту свиней у сільськогосподарських підприємствах України

на нових принципах. Проте паралельно існують ще господарства, які працюють за радянськими стандартами. Якщо подивитися, як змінилася ситуація з 2010 р., то видно, що поступово скорочується виробництво в господарствах населення, а промислові підприємства мають превалюючий рівень (рис. 5).

Також суттєво збільшується кількість господарств із поголів'ям понад 5 тис голів і становить у 2018 р. 37,6% проти 2010 р. – 17,6%. А от кількість господарств із поголів'ям від 2 до 5 тис голів залишається на протязі досліджуваного періоду практично незмінною – 7–8%. За кількістю маточного поголів'я 15 найбільших виробників забезпечують понад 42% пропозиції живця. У цілому ж близько 50 господарств є рушійною силою розвитку галузі свинарства в Україні (рис. 6).

Світовий досвід свідчить, що в умовах ринку відбувається жорстка конкуренція. Щоб вижити й ефективно працювати, свинарським підприємствам потрібно мати високопродуктивних тварин, повноцінні збалансовані корми, використовувати ресурсоощадні технології одержання племінної та товарної продукції за оптимальної собівартості.

**Висновки.** Отже, зазначена ситуація підтверджує нагальну потребу державного регулювання закупівельних цін на сільськогосподарську сировину, передусім на продукцію галузі тваринництва, з тим розрахунком, щоб досягти максимального наближення окупності витрат на одиницю продукції в сільськогосподарських підприємствах. Це сприятиме більш швидкому економічному розвитку аграрних підприємств та забезпеченню однакових умов для вирішення соціальних проблем.

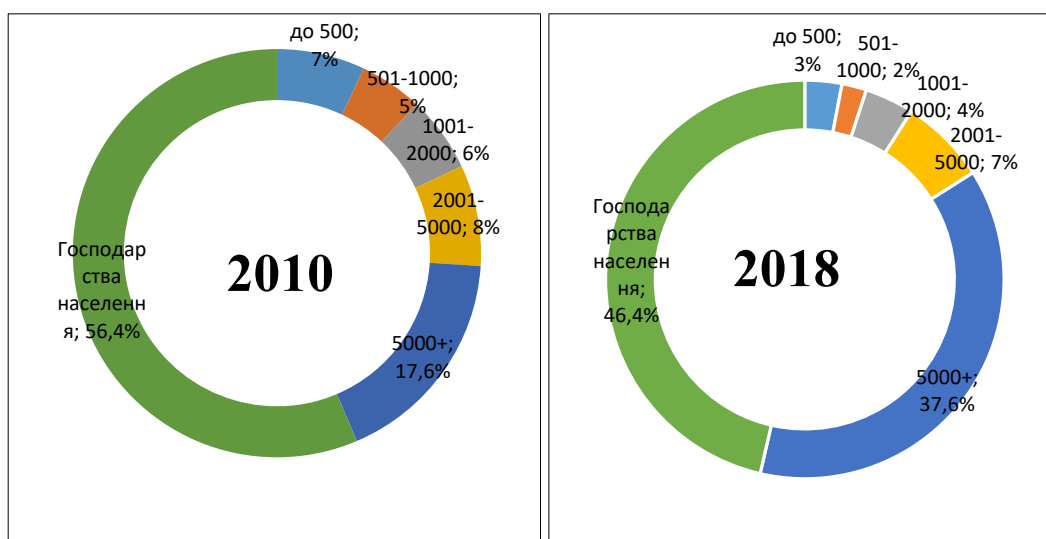


Рис. 5. Розподіл поголів'я свиней в Україні за категоріями виробників та їх розмірами



Рис. 6. ТОП-15 найпотужніших свиногосподарств України, 2018 р.

**Список використаних джерел:**

1. Кобернюк С.О. Підвищення економічної ефективності виробництва та реалізації свинини : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) ; Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2017. 22 с.
2. Кузнецов В.А., Шлипаков Я.П. Технология переработки мяса и других продуктов убоя животных ; изд. 2-е, испр. и доп. Москва : Колос, 1975. 192 с.
3. Бондарська. Що буде з цінами на свинину до кінця року? URL : <https://delo.ua/business/scho-bude-z-cinami-na-svininu-do-kincja-roku-326308/> (дата звернення: 23.09.2019).

**References:**

1. Koberniuk S.O. (2017) Pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti vyrobnytstva ta realizatsii svynyny [Increasing economic efficiency of pork production and sale] avtoref. dys. ... kand. ekonom. nauk : spets. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Dnipro (in Ukrainian).
2. Kuznetsov V.A., Shlipakov Ya.P. (1975) Tehnologiya pererabotki myasa i drugih produktov uboya zhivotnyih [Technology for processing meat and other animal slaughter products.]. Izd. 2-e, ispr. i dop. M.: Kolos (in Ukrainian).
3. Bondarska O. Shcho bude z tsinamy na svynynu do kintsia roku?[ What about pork prices by the end of the year?][Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: [https://delo.ua/business/scho-bude-z-cinami-na-svininu-do-kincja-roku-326308.](https://delo.ua/business/scho-bude-z-cinami-na-svininu-do-kincja-roku-326308/) (Accessed 23.09.2019)

**ПРОИЗВОДСТВО СВИНИНЫ В УКРАИНЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ**

**Аннотация.** Освещены состояние, тенденции и эффективность производства свинины во всех категориях хозяйств Украины. Установлено, что развитие отрасли свиноводства характеризуется нестабильностью и перепадами от убыточности к низкому уровню доходности, что обусловлено группой технологических и экономических факторов. Установлено, что кризисные явления в отрасли свиноводства вызваны снижением инвестиционной привлекательности, отсутствием экономической заинтересованности в производстве свинины, несовершенством экономического регулирования развития отрасли со стороны государства, ухудшением обеспеченности сельскохозяйственных предприятий материально-техническими ресурсами. Обосновано, что сокращение количества мелких товаропроизводителей свинины закрепляет позиции высокотехнологичных предприятий, что приводит к росту качества продукции и повышению ее конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** свинина, цена, прибыль, прирост, себестоимость, технологии, качество, конкурентоспособность.

**PORK PRODUCTION IN UKRAINE: THE CHALLENGES OF TODAY**

**Summary.** The status, trends and efficiency of pork production in all categories of Ukrainian farms are highlighted. It is noted that pig farming is an important and efficient livestock sector in providing meat and processed products to the population. Pork belongs to the group of the most energetic foodstuffs, which allows to accelerate the daily calorie intake of food consumed. It is established that the development of the pig breeding industry is characterized by instability and another change from unprofitable to a low level of profitability due to a group of technological and economic factors. However, despite the fact that the pig population has been reduced in almost all categories of farms, the pork market is undergoing structural changes and is gradually being abandoned by non-core producers, while the share of large-scale enterprises is increasing. Large pork companies are less vulnerable to exchange rate fluctuations due to their vertically integrated structure. It is substantiated that the reduction in the number of small pork producers strengthens the position of high-tech enterprises, which leads to an increase in the quality of produced products and increase its competitiveness. It is established that the crisis phenomena in the pig industry are caused by a decrease in investment attractiveness, lack of economic interest in pork production; imperfect economic regulation of the development of the industry by the state; deterioration of the availability of agricultural enterprises with logistical resources. It is proved that one of the decisive factors in the progressive development of the pig industry is the feed base and the growth of the breeding kernel. It was stated that relations between pork producers and processing enterprises should be based on an objectively justified pricing policy that would exclude price disparity in the relations of participants in the meat subcomplex of the country. To stabilize the situation in this area on the part of the state it is necessary to introduce a mechanism of state support for the development of animal husbandry with the aim of restoring the potential of the industry and providing the population with food, and the country with stable international positions.

**Key words:** pork, price, profit, growth, cost, technology, quality, competitiveness.

**Сухоруков А. І.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор*

*Видавничо-поліграфічного інституту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Sukhorukov Arkadii**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Publishing  
and Printing Institute National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*

## ЕВОЛЮЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** Розглянуто науково-методичні підходи до оцінки еволюційних процесів в економічних системах. Акцентовано увагу на надмірній диференціації розвитку різних країн, що підтверджено досвідом України і викликає необхідність дослідження ролі економічної еволюції в забезпеченні структурних реформ. Визначено характеристики економічної еволюції і чинники, що впливають на показники еволюції національної економіки. Проведено аналіз можливостей еволюційного розвитку України. Обґрунтовано необхідність створення умов економічної конвергенції України в рамках європейської інтеграції шляхом удосконалення секторальної, регіональної та технологічної структури економіки. Надано рекомендації щодо формування інституційних та інноваційних механізмів, які можуть забезпечити структурні зміни в національній економіці. Визначено напрями розвитку реальної економіки, що сприяють економічній еволюції і конвергенції України.

**Ключові слова:** економічна еволюція, показники еволюційного розвитку економіки, інституційні та інноваційні механізми, пріоритети забезпечення.

**Вступ та постановка проблеми.** Структура глобальної економіки постійно ускладнюється, що дає змогу отримувати синергетичний ефект у рамках єдиного кооперативного та інституційного простору. Ролі держав у міжнародному поділі праці значно відрізняються. Суттєва диференціація розвитку країн, що підтверджена досвідом України, викликає необхідність оцінки ролі еволюції в економічному розвитку та економічній конвергенції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження економічної еволюції започаткували П. Ромер [1, с. 1002–1037], Н. Воронцов [2], І. Лукинов [3], В. Маєвський [4], Л. Гринін та А. Коротаєв [5], В. Геєць [6], Е. Райнерт [7], Дж. Сакс та Е. Ворнер [8, с. 13–38]. Зокрема, П. Ромер довів, що модель зростаючого розміття товарів має переваги порівняно з моделями, де зростання залежить від зовнішніх умов. Е. Райнерт довів, що надійний розвиток забезпечують лише наукоємні види економічної діяльності, тому кожній країні потрібні «проривні галузі». Певний внесок у розкриття теми щодо зв'язку економічної еволюції та конвергенції зроблений автором даної статті [9; 10].

**Метою** даної роботи є поглиблення методологічних підходів до дослідження економічної еволюції та обґрунтування інституційних механізмів, які сприятимуть економічній еволюції України шляхом структурних змін.

### Результати дослідження.

Економічний розвиток має кількісний та якісний вимір. Дослідження економічної еволюції дає уявлення про дійсну якість економічного розвитку. Звуження структури економіки України ілюструють показники експорту, зрештою за статистичними даними [11]. Частка сільськогосподарських товарів в експорті за період 2001–2018 рр. збільшилася з 8,4% до 32,6%, частка металургійної продукції зменшилася із 41,3% до 24,6%, машинобудівної продукції – з 11% до 10,3%, хімічної продукції – з 10,7% до 5,4%. На думку експертів, тільки симетрична торгівля країн може забезпечити їхні інтереси [12], а надійне зрос-

тання притаманне економіці, що має розгалужену структуру. Економічна еволюція генерує синергетичні ефекти всередині економіки і сприяє реалізації інклюзивних стратегій у рамках глобальної економіки. Технологічна структура економіки має спиратися на генетичне ядро сучасного технологічного укладу [13–16]. Еволюційна економіка характеризується переходом до диверсифікованих структур вищої якості, вищого рівня безпеки з більшою здатністю до адаптації і самоорганізації за рахунок маневру ресурсами [17].

Економічне зростання вимірюється показниками валового внутрішнього продукту (ВВП). Частка України у світовому ВВП у 2008 р. становила 0,28%, у 2014 р. – 0,17%, у 2018 р. – 0,15%. На душу населення ВВП України за період із 1992 по 2018 р. збільшився з 427,9 до 2963 дол. США. У Польщі, наприклад, аналогічний показник зріс із 2 311,1 до 15 430,9 дол. США [18]. Водночас Україна наросила надмірний обсяг державного боргу (табл. 1).

Досвід свідчить про випадки, коли Україна не справлялася з виплатою державного боргу, як тільки його рівень відносно ВВП перевищував 30% [20].

Європейська інтеграція України має забезпечувати наближення параметрів розвитку до рівня інших країн. Дж. Сакс та Е. Ворнер [8, с. 17] стверджують, що економічна конвергенція не є можливою, якщо в країні «не захищені права власності; існує нестабільна ситуація, викликана революціями, громадянськими заворушеннями, затяжною війною, що ведеться на своїй території». Показники України засвідчують, що конвергенції поки що не відбувається (табл. 2).

Аналіз економічної еволюції має відбуватися на основі системного врахування інституційних засад, що історично склалися, ролі держави в економіці, динаміки економічних та інноваційних змін. Характеристиками економічної еволюції є: незворотність та спадкоємність; ускладнення систем; адаптація до потреб суспільства; дивергенція, котра засвідчує відхилення тенденцій змін



Динаміка державного боргу та ВВП України за 2010–2019 рр. [19]

Державний борг (усього)		Валовий внутр. продукт (ВВП)		Відношення державного боргу до ВВП, у %
Станом	млн грн	Станом	млн грн	
на 01.01.2010	316885	на 2009 р.	913345	34,7
на 01.01.2014.	584114	на 2013 р.	1454931	40,1
на 01.01.2015	1100564	на 2014 р.	1566729	70,2
на 01.01.2016	1572180	на 2015 р.	1979458	79,4
на 01.01.2017	1929759	на 2016 р.	2383182	81,0
на 01.01.2018	2141674	на 2017 р.	2982920	71,8
на 01.01.2019	2168627	на 2018 р.	3558706	60,9

Таблиця 2

Порівняння показників України та окремих країн Європи за 2018 р.

Макропоказники	Німеччина	Франція	Польща	Україна
ВВП на душу населення (по ПКС), дол. США*	53735	45342	31343	9233
Середня з/п, євро**	2431	2225	849	307
Доходна частина бюджету на мешканця, дол. США***	20694	20738	5414	683
Витрати на науку, % до ВВП****	2,94	2,25	0,97	0,45
Витрата на здоров'я на душу населення, дол. США*****	4714	4263	809	141

\*URL : [http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?order=wbapi\\_data\\_value\\_2014+wbapi\\_data\\_value+wbapi\\_data\\_value-last&sort=desc](http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc)

\*\* URL : [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_European\\_countries\\_by\\_average\\_wage](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_European_countries_by_average_wage)

\*\*\* розраховано за даними ЦРУ. URL : <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/fields/224.html#GM>

\*\*\*\* URL : <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

\*\*\*\*\* URL : <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.PC.CD>

у системах унаслідок різних умов функціонування, що не допускає прямого копіювання форм і методів управління системами. Особливостями економічної еволюції є, по-перше, циклічний розвиток, що викликає настання криз і пошук методів реагування на них; по-друге, еволюція є наслідком адаптації до конкурентних викликів та нових можливостей кооперації. По-третє, еволюція є наслідком реагування на екологічні вимоги.

Еволюційний розвиток має базуватися на градуалістських методах, вони кардинально відрізняються від методів «шокової терапії», яким Дж. Стіглиц дав назву «екстремістські» [21, с. 304]. У процесі шокової терапії частіше відбувається імітація змін, оскільки вони розраховані на короткостроковий період. Градуалізм, навпаки, передбачає послідовне еволюційне реформування [22, с. 24–50] та ланцюгову капіталізацію галузей економіки [23, с. 22–43].

**Реальний сектор економіки, насамперед, підлягає модернізації.** Розміщення інвестицій має здійснюватися за критерієм мінімізації інвестицій і базуватися на моделі «відкритих інновацій» [24, с. 224]. Підтримка інноваційного розвитку має здійснюватися шляхом формування системи державних грантів, інвестиційних податкових кредитів, податкових пільг та податкових канікул для компаній, що реінвестують прибуток у нововведення.

**Вирівнювання регіональних диспропорцій** можливе шляхом:

- розроблення стратегії спеціалізації країни та її регіонів і формування цілісного промислового комплексу, основу якого становлять замкнені ланцюги доданої вартості у вигляді національних та транскордонних кластерів;

- залучення України до європейської політики спеціалізації, зокрема до Платформи Smart Specialisation Platform – S3 Platform;

- урегулювання правового поля функціонування промислових кластерів та розроблення інформаційно-аналітичної системи щодо їхньої діяльності та взаємодії; інтеграції до глобальних ланцюгів доданої вартості;

- реалізації спеціальних програм навчання професійних кластерних менеджерів шляхом ініціювання відповідного проекту технічної допомоги ЄС;

- використання програм та проектів регіонального розвитку, що фінансуються Державним фондом регіонального розвитку.

**Розвиток цифрової модернізації промисловості** вимагає гармонізації з ініціативами ЄС (Digital Agenda for Europe, Digital Single Market); участі у дослідженнях ЄС у сфері ІКТ; створення відповідних «дорожніх карт» галузей.

**Розбудова інституційних засад** економічної еволюції потребує:

- доопрацювання Стратегії розвитку промислового комплексу до 2025 р. та Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 р.;

- активізації діалогу щодо затвердження «Нового європейського інвестиційного плану для України та інших країн Східного партнерства»;

- ініціювання діалогу уряду з галузевими асоціаціями щодо формування переліків товарів, на які буде знижено або скасовано ставки імпортного мита;

- активізації переговорів щодо скасування чи відтермінування імпортних мит на продукцію українського експорту.

**Зростає роль міжнародних комунікаційних проектів**, котрі забезпечують: швидкість та оптимальні тарифи перевезень; колективну безпеку; мультимодальність; розвиток інфраструктури; інституціоналізацію у формі міжнародних правил; дипломатичну підтримку та спільні інвестиції.

**Для інноваційної модернізації транспортного сектору** необхідно:

- розробити стратегію технологічної модернізації транспортного сектору до 2030 р. і комплексну програму комбінованих перевезень та їх інтеграції з європейською мультимодальною мережею (TEN-T);

– посилити роль повітряного транспорту та морських портів у підвищенні ефективності транспортних коридорів на основі мультимодальності;

– оновити Програму розвитку транспортних коридорів на 2006–2010 рр. та розвитку мережі логістичних центрів і операторів мультимодальних перевезень.

**Для підвищення ефективності транзитного потенціалу** необхідно:

– прийняти закони «Про залізничний транспорт України», «Про концесії», «Про внутрішній водний транспорт», «Про змішані (комбіновані) перевезення»;

– затвердити Стратегію розвитку транзитного потенціалу до 2030 р. для підвищення ефективності обслуговування транснаціональних маршрутів;

– прийняти стратегію сталої логістики до 2030 р. з метою посилення інтегрованості транспорту, модернізації інфраструктури, підвищення швидкості перевезень та стимулювання енергоефективних проектів.

**Висновки.** Результатами досліджень є визначення науково-методичних підходів до забезпечення економічної еволюції та конвергенції України в рамках регіональної і глобальної інтеграції. Висвітлено роль еволюційних змін у формуванні конкурентних переваг країни, окреслено можливості України у розвитку реального сектору економіки та участі у міжнародних ініціативах. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку результатів реалізації обґрунтованих автором заходів щодо формування механізмів еволюційного розвитку економіки в умовах переходу до постіндустріального суспільства.

#### Список використаних джерел:

- Romer P. Increasing Return and Long Run Growth. *Journal of Political Economy*. 1986. Vol. 94. № 5. P. 1002–1037.
- Воронцов Н.Н. История эволюционного учения. Москва : УНЦ ДО МГУ, 1999. 640 с.
- Лукинов И.И. Эволюция экономических систем. Москва : Экономика, 2002. 568 с.
- Маевский В.И. Введение в эволюционную макроэкономику. Москва : Япония сегодня, 1997. 106 с.
- Evolution: A Big History Perspective / Edited by Leonid E. Grinin, Andrey V. Korotaev, Barry H. Rodrigue. Volgograd : Uchitel, 2011. 304 p.
- Структурні зміни та економічний розвиток України : монографія / В.М. Геєць та ін. ; за ред. Л.В. Шинкарук. Київ : ІЕП, 2011. 696 с.
7. Райнерт Е. Як країни збагатили і чому бідні країни лишаються бідними. Київ : Темпора, 2018. 452 с.
- Сакс Дж.Д., Ворнер Э. Экономическая конвергенция и экономическая политика. *Вопросы экономики*. 1995. № 5. С. 13–38.
- Сухоруков А.И., Сухорукова О.А. Институційні та комунікаційні механізми міжнародної економічної конвергенції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 100–103.
- Сухоруков А.И. International economics: security of economic system and transboundary crisis. *Confrontation and Cooperation: 1000 years of Polish-German-Russian Relations* / edited by A. Garczewska, K. Garczewski. 2019. Vol. V. P. 35–44. URL : <https://content.sciendo.com/view/journals/conc/5/1/conc.5.issue-1.xml> (дата звернення: 24.09.2019).
- List of products exported by Ukraine. URL : [https://www.trademap.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1) (дата звернення: 24.09.2019).
- Карлсон А. Шведский эксперимент в демографической политике: Гуннар и Альва Мюрдали и межвоенный кризис народонаселения. Москва : Мысль, 2009. 312 с.
- Кондратьев Н.Д. Основные проблемы экономической статистики и динамики. Предварительный эскиз. Москва : Наука, 1991. С. 220–241.
- Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
- Портер М. Конкуренція / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2006. С. 203–434.
- Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века. Москва : Экономика, 2004. С. 318–333.
- Сухоруков А.И., Остапчук Д.О. Синергетичний механізм формування системи економічної безпеки держави. *Економічний часопис – XXI*. 2014. № 1–2. С. 19–23.
- Gross domestic product in the countries of the world. URL : <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx> (дата звернення: 24.09.2019).
- Фінансовий портал Міністерства фінансів України: державний борг. URL : <http://index.minfin.com.ua/index/debtgov/> (дата звернення: 24.09.2019).
- Система економічної безпеки держави / А.И. Сухоруков та ін. ; за заг. ред. А.И. Сухорукова. Київ : Стило, 2009. С. 194–204.
- Стиглиц Дж. Глобализация: тревожные тенденции / пер. с англ. Г.Г. Пирогова. Москва : Национальный общественно-научный фонд, 2003. 304 с.
- Полтерович В.М. Трансплантация экономических институтов. *Экономическая наука современной России*. 2001. № 3. С. 24–50.
- Інвестування української економіки : монографія / А.И. Сухоруков та ін. ; за заг. ред. А.И. Сухорукова. Київ : НІПМБ, 2005. С. 22–43.
- Chesbrough H. Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation. 2006. 224 p.

#### References:

- Romer P. Increasing Return and Long Run Growth. *Journal of Political Economy*. 1986. vol. 94, No 5. P. 1002-1037.
- Voroncov N. N. (1999) Istoriya evolyucionnogo ucheniya [History of Evolutionary Learning], Moscow: UNC DO MGU. (in Russian)
- Lukinov I. I. (2002) Evolyuciya ekonomicheskikh sistem [The evolution of economic systems]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
- Maevskij V.I. (1997) Vvedenie v evolyucionnyu makroekonomiku [Introduction to Evolutionary Macroeconomics]. Moscow: “Yaponiya segodnya”. (in Russian)
- Evolution: A Big History Perspective / Edited by Leonid E. Grinin, Andrey V. Korotaev, Barry H. Rodrigue. Volgograd: “Uchitel”, 2011. 304 p.

6. Geyecz V.M., Shynkaruk L. V. (2011) Strukturni zminy ta ekonomichnyj rozvytok Ukrainy: monografiya [Structural changes and economic development of Ukraine: a monograph]. Kiev: IEP. (in Ukraine)
7. Rajnert E. (2018) Yak krayiny zbagatily i chomu bidni krayiny lyshayutsya bidnymi [How countries got rich and why poor countries remain poor]. Kiev: Tempora. (in Ukraine)
8. Sachs J.D., Warner A. (1995) Ekonomicheskaya konvergenciya i ekonomicheskaya politika [Economic convergence and economic policy]. *Economic issues*, no. 5. pp. 13-38.
9. Sukhorukov A.I., Sukhorukova O.A. (2018) Instyucijni ta komunikacijni mehanizmy mizhnarodnoyi ekonomichnoyi konvergenciyi Ukrainy [Institutional and communication mechanisms of Ukraine's international economic convergence]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod Nat. University. International Economic Relations and World Economy Series*, vol. 17, part 2. pp. 100-103.
10. Sukhorukov A.I. (2019) International economics: security of economic system and transboundary crisis. *Confrontation and Cooperation: 1000 years of Polish-German-Russian Relations*. / Edited by A. Garczewska, K. Garczewski, vol. 5, pp. 35-44. URL: <https://content.sciendo.com/view/journals/conc/5/1/conc.5.issue-1.xml> (as of 24.09.2019).
11. List of products exported by Ukraine. URL: [https://www.trademap.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c804%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1) (as of 24.09.2019).
12. Karlson A. (2009) Shvedskij eksperiment v demograficheskoy politike: Gunnar i Alva Myurdali i mezhoennyy krizis narodonaselennya [Swedish experiment in demographic policy: Gunnar and Alva Myrdali and the interwar population crisis]. Moscow: Thoughts. (in Russian)
13. Kondratev N.D. (1991) Osnovnye problemy ekonomicheskoy statiki i dinamiki. Predvaritelnyj eskiz [The main problems of economic statics and dynamics. Preliminary sketch]. Moscow: The Science. (in Russian)
14. Shumpeter J. A. (2011) Teoriya ekonomichnogo rozvytku: Doslidzhennya prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnogo cyklu [Theory of economic development: the study of income, capital, credit, percent and the economic cycle]. Kiev: Kyiv-Mohyla Academy. (in Ukraine)
15. Porter M. Yu. (2006) Konkurenciya [Competition]. Moscow: Williams. (in Russian)
16. Yakovec Yu.V. (2004) Epohalnye innovacii 21 veka [Epochal Innovation of the XXI century]. Moscow: The Economy. (in Russian)
17. Sukhorukov A.I., Ostapchuk D.O. (2014) Synergetychnyj mexanizm formuvannya systemy ekonomichnoyi bezpeky derzhavy [Synergistic mechanism of formation of the state economic security system]. *Economic Annals – XXI*. no. 1-2, pp. 19-23.
18. Gross domestic product in the countries of the world. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx> (as of 24.09.2019)
19. Finansovyy portal Ministerstva finansiv Ukrainy: derzhavnyj borg [Financial portal of the Ministry of Finance of Ukraine: public debt]. URL: <http://index.minfin.com.ua/index/debtgov/> (as of 24.09.2019)
20. Sukhorukov A.I. (2009) Systema ekonomichnoyi bezpeky derzhavy: bezpeka zapozychen [State economic security system]. Kiev: Stylos, pp. 194-204. (in Ukraine)
21. Stiglitz J. Eu. (2003) Globalizaciya: trevozhnye tendencii / per. s angl. G. G. Pirogova [Глобализация: тревожные тенденции]. Moscow: National Social Science Foundation. (in Russian)
22. Polterovich V.M. (2001) Transplantaciya ekonomicheskikh isnitutov [Transplantation of economic institutions]. *The Economic Science of Modern Russia*, no. 3, pp. 24-50.
23. Sukhorukov A.I. (2005) Investuvannya ukrayinskoyi ekonomiky: pryncypy investycijnoyi polityky derzhavy [Investing in the Ukrainian economy]. Kiev: NIPIS, pp. 22-43. (in Ukraine)
24. Chesbrough H. Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. 2006. 224 p.

## ЭВОЛЮЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** Рассмотрены научно-методические подходы к оценке эволюционных процессов в экономических системах. Акцентируется внимание на чрезмерной дифференциации развития разных стран, что подтверждено опытом Украины и вызывает необходимость исследования роли экономической эволюции в обеспечении структурных реформ. Определены характеристики экономической эволюции и факторы, влияющие на показатели эволюции национальной экономики. Проведен анализ возможностей эволюционного развития Украины. Обоснована необходимость создания условий экономической конвергенции Украины в рамках европейской интеграции путем совершенствования секторальной, региональной и технологической структуры экономики. Даны рекомендации по формированию институциональных и инновационных механизмов, которые могут обеспечить структурные изменения в национальной экономике. Определены направления, способствующие экономической эволюции и конвергенции Украины.

**Ключевые слова:** экономическая эволюция, показатели эволюционного развития экономики, институциональные и инновационные механизмы, приоритеты обеспечения.

## EVOLUTIONARY FEATURES OF NATIONAL ECONOMY

**Summary.** The categories of economic growth and economic evolution cannot be considered identical. Economic growth, measured only by quantitative indicators, can co-exist with the degradation of the structure of the economy, increasing unemployment, impoverishment of the population. Economic evolution, on the contrary, should provide systematic qualitative updating of the economy, improvement of the structure of the economy, formation of institutional and innovative foundations of reliable development of economic systems. The study of the evolutionary features of economic systems and the realization of the benefits of the evolutionary development of the economy is an important scientific task. The significant differentiation of the development of poor and prosperous countries necessitates a deep study of the role of economic evolution in overcoming this differentiation. The aim of the study, the results of which are presented in the article, is to analyze the relationship between economic growth and economic evolution, deepening methodological approaches to the study of features of evolutionary changes in the Ukrainian economy, as well as the formation of institutional and innovative mechanisms that will contribute to the economic evolution of Ukraine through structural changes. The relationship of economic evolution to the categories of “economic

convergence” and “economic security” requires a systematic approach to study evolutionary processes in economic systems, in particular, to identify the characteristics and characteristics of economic evolution in individual countries. The European integration of Ukraine must be confirmed by the approximation of the development parameters to the similar parameters of other European countries. As such economic convergence is not observed, it is necessary to create the foundations for the long-term evolutionary development of Ukraine by improving the institutional, sectoral, regional and technological structure of the economy. Ensuring the dynamic development of the real sector of Ukraine's economy, in particular, the development of industry, transport sector and transit potential can create opportunities to increase Ukraine's presence in the world markets for goods and services and ensure the long-term evolutionary development of the national economy.

**Key words:** economic evolution, indicators of evolutionary development of the economy, institutional and innovative mechanisms, priority provision.

УДК 657.41:631.11

**Томчук О. Ф.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри аналізу та статистики  
Вінницького національного аграрного університету*

**Tomchuk Olena**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of analysis and statistics Department  
Vinnitsia National Agrarian University*

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ПОЗИКОВОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті обґрунтовано визначення єдиного підходу до порядку проведення аналізу позикового капіталу та його етапи. Проаналізовано склад, структуру та динаміку позикового капіталу підприємства за 2016–2018 рр. Доведено, що оптимальне співвідношення власного капіталу та зобов'язань визначити практично неможливо, оскільки воно залежить від багатьох факторів, які по-різному впливають на кожне конкретне підприємство. Підприємство має прорахувати вигідну саме йому структуру капіталу, підтримуючи баланс між власним капіталом та зобов'язаннями. При цьому крайнощі можуть бути досить небезпечними, оскільки занадто велика сума зобов'язань може привести до втрати підприємством фінансової стійкості та платоспроможності. Для оцінювання впливу боргів підприємства на показники фінансової стійкості проілюстровано залежність останніх від суми зобов'язань за видами. Перелічено користувачів проведеного вище аналізу позикового капіталу з урахуванням їхніх вимог та потреб.

**Ключові слова:** позиковий капітал, аналіз, зобов'язання, фінансова стійкість, власний капітал, користувачі інформації.

**Вступ та постановка проблеми.** На всіх стадіях господарського процесу адміністративний персонал сільськогосподарських підприємств приймає певні управлінські рішення задля забезпечення стабільного функціонування та отримання позитивних результатів господарської діяльності. Важливим сегментом прийняття управлінських рішень на мікроекономічному рівні є фінансово-економічний аналіз. Однією з його складових є аналіз позикового капіталу. Значимість цього аналізу пов'язана насамперед із тим, що в момент виникнення зобов'язання підприємство отримує в розпорядження додаткові господарські засоби. По-перше, у власність підприємства переходять придбані активи, по-друге, підприємство користується на тимчасовій основі коштами, які мало було передати іншому контрагенту як компенсацію вартості таких активів, що може забезпечити додатковий прибуток підприємству. З огляду на це управлінський персонал має всебічно вивчати причини утворення позикового капіталу, вміти визначити його оптимальну величину та структуру, раціонально використовувати суму такої заборгованості. Це обумовлює необхідність та практичну значимість систематичного аналізу позикового капіталу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питан-

ням аналізу позикового капіталу присвятила свої дослідження низка вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І.М. Боярко, В.В. Бочаров, О.В. Дейнека, Л.О. Дорогань-Писаренко, О.О. Зеленіна, Є.В. Мних, Ю.М. Тютюнник, С.В. Тютюнник, І.О. Школьник, Д.В. Шиян, О.О. Шермет. Водночас у вітчизняній економічній літературі відсутні комплексні дослідження з питань фінансового аналізу позикового капіталу сільськогосподарських підприємств.

**Метою** статті є обґрунтування методичних положень аналізу позикового капіталу сільськогосподарських підприємств.

**Результати дослідження.** Для здійснення господарської діяльності суб'єкти підприємництва, крім джерел власного капіталу, використовують позикові засоби. Для проведення якісного аналізу необхідно зібрати об'єктивну інформацію, яка стосується зобов'язань. Основним джерелом інформації для аналізу зобов'язань є фінансова звітність. Під час оцінювання фінансової звітності підприємства реалізується принцип дедукції, тобто рух від загального до часткового, що дає змогу відтворити історичну та логічну послідовність господарських операцій, а також оцінити величину їхнього впливу на фінансовий



стан підприємства. Під час аналізування необхідно врахувати, що інформація, наведена у фінансовій звітності, вже пройшла бухгалтерську та статистичну обробку. Необхідно також звернути увагу на суб'єктивність укладачів фінансової звітності, вибрану підприємством облікову політику (насамперед, щодо оцінювання зобов'язань) [1, с. 70].

Оскільки фінансова звітність є інформаційно обмеженою, з неї не можна отримати дані про найбільш надійних постачальників, банки, які надають кредити на вигідних умовах, фактичний термін сплати кожного з видів зобов'язань. Таким чином, під час аналізування позикового капіталу рекомендується використовувати, крім звітності, інші облікові дані, зокрема регістри бухгалтерського обліку, первинні документи.

Слід зазначити, що обсяг інформації залежить від мети та завдань аналізу, а витрати на її збирання повинні бути обґрунтовані та виправдані.

У науковій літературі не визначено єдиного підходу до порядку проведення аналізу позикового капіталу. Причому позиковий капітал задля аналізування, скоріше, визначається щодо однієї зі складових капіталу підприємства, що є джерелом утворення активів, а не як його заборгованість, що потребує оцінювання природи утворення, термінів та джерел погашення.

Вважаємо, що аналіз позикового капіталу буде найбільш повним та результативним у разі його здійснення за такою схемою:

1) аналіз структури та динаміки позикового капіталу підприємства;

2) оцінювання оборотності кредиторської заборгованості;

3) визначення ролі позикового капіталу у формуванні капіталу підприємства;

4) оцінювання фінансової стійкості підприємства на основі аналізу структури власного капіталу та зобов'язань;

5) аналізування фінансової рівноваги між активами підприємства та джерелами їхнього утворення;

6) оцінювання впливу поточних зобов'язань на величину показників ліквідності.

Об'єднавши завдання й етапи проведення аналізу позикового капіталу, можемо отримати структурно-логічну модель послідовності його здійснення (рис. 1).

Оцінювання структури та динаміки позикового капіталу здійснюють за допомогою методичного прийому порівняння. Головними видами порівняльного аналізу є вертикальний та горизонтальний [2, с. 54]. Вертикальний аналіз дає змогу визначити вагову частку кожного виду позикового капіталу у загальному підсумку. Також цей вид аналізу дає можливість перевірити повноту й правильність розрахунку впливу окремих факторів на зміну загальної суми позикового капіталу. Завжди підсумок впливу всіх факторів має дорівнювати величині загального відхилення позикового капіталу. Горизонтальний аналіз дає змогу визначити абсолютні та відносні відхилення окремих видів позикового капіталу у звітному періоді порівняно з попереднім, а також оцінити їхнє значення на перспективу. Спільною ознакою вертикального та горизонтального аналізу є використання відносних



Рис. 1. Структурно-логічна модель послідовності здійснення аналізу позикового капіталу

Джерело: узагальнено автором за джерелами [1; 2]

показників, які на основі трендового методу аналізу та бенчмаркінгу порівнюють:

- з такими самими показниками за попередні періоди, що дає змогу оцінити тенденції розвитку в бік покращення чи погіршення;

- з нормативними показниками, що дає можливість оцінити фінансовий стан підприємства;

- з відносними показниками інших підприємств тієї самої галузі економіки;

- з відносними показниками кращих підприємств галузі, що дає змогу виявити суттєві недоліки роботи досліджуваного підприємства та його слабкі сторони.

На основі даних пасиву балансу оцінено позиковий капітал ТОВ «Курланд» с. Телелинці Жмеринського району.

Дані табл. 1 свідчать про те, що обсяги позикового капіталу на досліджуваному підприємстві мають тенденцію до зменшення, зокрема на 3%.

Слід зазначити, що ТОВ «Курланд» у своїй господарській діяльності довгострокові зобов'язання протягом 2017 та 2018 рр. не використовувало. Причиною цього є можливість підприємства залучати більш дешеві позикові засоби. Загалом по товариству частка довготермінових зобов'язань у загальній величині заборгованості незначна, а у 2016 р. вона складалась із цільового фінансування (0,03 пункти, або 0,3%).

У 2018 р. у товариства з'явилась заборгованість за одержаними авансами в сумі 15 243 тис. грн. для поставки матеріальних цінностей.

Невикористані поточні забезпечення на дату балансу спостерігаються у 2017 та 2018 рр. у сумі 1 267 тис. грн. та 3 501 тис. грн. відповідно.

Зменшення позикового капіталу переважно відбулося за рахунок зменшення розрахунків за довгостроковими зобов'язаннями на 142 623 тис. грн., розрахунків з оплати праці – на 7 139 тис. грн., інших поточних зобов'язань – на 3 610 тис. грн.

Таким чином, під час аналізування структури та динаміки позикового капіталу підприємства виявляються негативні тенденції щодо зростання заборгованості підприємства. Значну увагу необхідно звернути на аналіз динаміки його заборгованості за розрахунками з бюджетом та оплати праці.

Також є суттєвими зміни в структурі позикового капіталу. У поточних зобов'язаннях найбільшу питому вагу мають короткострокові кредити банків, а саме 61,19% у 2017 р. та 55,87% у 2018 р., 61,38% у 2016 р. припали на поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями. Короткотермінові кредити банків зменшились. Заборгованість за розрахунками з бюджетом на кінець 2018 р. становила 0,14%, за розрахунками з оплати праці – 0,80%, за розрахунками зі страхування – 0,01% від загальної величини зобов'язань підприємства.

За 2017 та 2018 рр. зобов'язання підприємства дорівнюють 100% поточних, що є негативним фактором, який свідчить про нераціональну структуру балансу, а також ризик втрати фінансової стійкості.

Таблиця 1

Аналіз складу, структури та динаміки позикового капіталу підприємства

Найменування показників	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Абсолютне зростання, тис. грн.	Коефіцієнт зростання
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %		
1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	–	–	–	–	–	–	–	–
1.1 довготермінові кредити банків	–	–	–	–	–	–	–	–
1.2 інші довготермінові фінансові зобов'язання	–	–	–	–	–	–	–	–
1.3 цільове фінансування	153	0,03	–	–	–	–	-153	–
2. Поточні зобов'язання й забезпечення, усього	561 449	99,97	530 759	100	544 339	100	-17 110	0,97
2.1 короткотермінові кредити банків	193 512	34,45	324 774	61,19	304 121	55,87	110 609	1,57
2.2 векселі видані	–	–	–	–	–	–	–	–
2.3 кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	738	0,13	8 655	1,63	6 987	0,01	6 249	9,47
2.4 за довгостроковими зобов'язаннями	344 747	61,38	190 857	35,96	202 124	37,13	-142 623	0,59
2.5 за розрахунками з бюджетом	43	0,008	784	0,15	783	0,14	740	18,21
2.6 за розрахунками зі страхування	143	0,02	54	0,01	63	0,01	-80	0,44
2.7 за розрахунками з оплати праці	11 513	2,05	1 538	0,28	4 374	0,80	-7 139	0,38
2.8 за одержаними авансами	–	–	–	–	15 243	2,80	15 243	–
2.9 поточні забезпечення	–	–	1 267	0,24	3 501	0,64	3 501	–
2.10 інші поточні зобов'язання	10 753	1,91	2 839	0,54	7 143	1,31	-3 610	0,66
3. Усього зобов'язань	561 602	100	530 759	100	544 339	100	-17 263	0,97

Джерело: сформовано на основі даних фінансової звітності ТОВ «Курланд» за 2016–2018 рр.

Залучення позикового капіталу надає підприємству низку переваг, даючи змогу певною мірою покращити його фінансовий стан. Проте неефективне використання позикового капіталу, значна плата за користування ним, заморожування на тривалій період коштів в обігу можуть дати зворотний ефект, значно зменшити платоспроможність сільськогосподарського підприємства й навіть довести його до банкрутства. З огляду на це аналіз раціональної структури капіталу підприємства завжди викликав науковий інтерес учених-економістів [3–5]. Практикою доведено, що оптимальне співвідношення власного капіталу та зобов'язань визначити практично неможливо, оскільки воно залежить від багатьох факторів, які по-різному впливають на кожне конкретне підприємство:

- рівень оподаткування прибутку;
- рівень плати за позикові кошти;
- тривалість операційного циклу;
- фондомісткість;
- величина постійних витрат;
- намір власників зберегти контроль над управлінням підприємством;
- рівень кредитоспроможності;
- репутація підприємства серед кредиторів.

Підприємство має прорахувати вигідну саме йому структуру капіталу, підтримуючи баланс між власним капіталом і зобов'язаннями. При цьому крайнощі можуть бути досить небезпечними, оскільки занадто велика сума зобов'язань може привести до втрати підприємством фінансової стійкості та платоспроможності. Наслідком значного збільшення власного капіталу може бути втрата власниками контролю над підприємством.

Аналіз співвідношення власного та позикового капіталу підприємства дає змогу оцінити його фінансову стійкість. Оцінювання фінансової стійкості дає можливість інвесторам, кредиторам визначити фінансові можливості підприємства щодо тривалої перспективи. Як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці не опрацьовано єдиного підходу до побудови відповідних алгоритмів оцінювання фінансової стійкості.

Вагомими причинами, які зумовлюють відмінності щодо кількості та методики розрахунку показників фінансової стійкості підприємства, вважаємо мету та завдання такого аналізу. Так, власники одного підприємства мають за мету збільшити обсяг власного капіталу, а іншого – обсяг довготермінових зобов'язань шляхом отримання значної суми кредиту. У першому разі аналіз фінансової стійкості може бути здійснений щодо обґрунтованості збільшення власного капіталу, а в другому – щодо довготермінових зобов'язань задля недопущення в обох випадках порушення оптимального співвідношення пасивів балансу конкретного підприємства, втрати незалежності та стабільності останнім. Якщо за першої ситуації пріоритетними можуть бути одні показники фінансової стійкості, то за другої – ці показники можуть такими не визначатись.

Певні проблеми виникають під час розрахунку показників фінансової стійкості. Характеризуючи методику визначення таких показників, науковці оперують поняттями «позиковий капітал», «позикові засоби», передбачаючи в їхньому змісті різні складові капіталу. На нашу думку, причиною таких неузгоджень є поки неповна відповідність методики аналізу національним Положенням (стандартам) бухгалтерського обліку. На сучасному етапі більшість науковців не враховує вимоги цих нормативних документів.

Вважаємо, що для визначення коефіцієнтів фінансової стійкості необхідно використовувати запропоновану І.Я. Омецінською структуру джерел утворення активів підприємства. Зокрема, до складу власного капіталу слід зараховувати, крім власного, капітал, прирівняний до власного, до зобов'язань (позикового капіталу) – довготермінові та поточні зобов'язання й пасиви, прирівняні до зобов'язань [6].

Одним з основних відносних показників фінансової стійкості є коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт концентрації власного капіталу), який характеризує можливість підприємства виконати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу та свідчить про те, яка частка активів підприємства сформована з власних засобів. Розраховується коефіцієнт фінансової незалежності шляхом поділу останніх на валюту балансу. Як зазначалося вище, оптимальна частка власного капіталу у загальній вартості джерел утворення активів підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема фондомісткості підприємства та галузі, в якій воно функціонує. Проте науковці вказують також на оптимальні межі цього показника (табл. 2).

У спеціальній літературі існують різні позиції щодо рівня використання позикового капіталу. Найбільш поширеною є думка про те, що в підприємство з високою часткою власного капіталу кредитори охочіше вкладають кошти, оскільки воно з більшою ймовірністю може погасити зобов'язання. Проте, наприклад, багатьом зарубіжним компаніям властива висока частка позикового капіталу (до 80%), оскільки основний потік інвестицій надходить від банків. У цьому разі низьке значення коефіцієнта фінансової автономії буде свідчити про високий рівень довіри до підприємства з боку банків, отже, про його фінансову надійність. Натомість високе значення цього показника є певною пересторогою для кредиторів та інвесторів [3, с. 143].

Доповненням до коефіцієнта концентрації власного капіталу є коефіцієнт концентрації позикового капіталу ( $k_{п.к.}$ ), який розраховується поділом усіх зобов'язань підприємства на валюту балансу й відображає з урахуванням ставлення аналітика до необхідності спільного аналізу джерел засобів та активів підприємства:

- частку зобов'язань у загальній сумі капіталу підприємства;
- частку активів підприємства, сформовану за рахунок позикового капіталу.

Таблиця 2

## Оптимальне значення коефіцієнта фінансової незалежності в різних наукових джерелах

№	Автори	Рекомендована частка власного капіталу у загальній структурі капіталу підприємства
1	Є.В. Мних	Не менше 50%
2	М.Р. Лучко, С.М. Жукевич, А.І. Фаріон	Не менше 60%
3	Ю.С. Цал-Цалко	Не менше 50%
4	О.Ф. Томчук	Не менше 50%
5	Ю.М. Тютюнник, Л.О. Дорогань-Писаренко, С.В. Тютюнник	Не менше 50%
6	І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека	Не менше 50%

Джерело: узагальнено автором за джерелами [1; 2; 3; 4; 7; 8]

Найбільш загальна оцінка фінансової стійкості підприємства визначається коефіцієнтом співвідношення позикового та власного капіталу:

$$K_{ф.р.} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (1)$$

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу показує, яка сума позикового капіталу припадає на 1 грн. власного. Збільшення цього показника свідчить про підвищення залежності підприємства від кредиторів. Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу часто застосовують для оцінювання фінансового ризику, тому його іноді називають коефіцієнтом фінансового ризику.

З огляду на значущість цього показника аналітику необхідно вирішити, яку оцінку доречно використати для його розрахунку, насамперед щодо власного капіталу: балансову чи ринкову. Як правило, у прибуткових підприємствах ринкова ціна власного капіталу може суттєво перевищувати балансову, а під час розрахунку коефіцієнта співвідношення позикового та власного капіталу на основі ринкових оцінок рівень фінансового ризику може бути нижчим, ніж під час використання балансових оцінок [1; 2].

Оберненим до коефіцієнта співвідношення позикового та власного капіталу є коефіцієнт платоспроможності (фінансової стабільності). Як правило, в науковій літературі зазначається, що оптимальною є ситуація, за якої сума власного капіталу перевищує суму позикового (табл. 2). З огляду на це слід вважати, що оптимальне значення коефіцієнта платоспроможності не може бути меншим за 1.

Коефіцієнт фінансової стабільності визначається за формулою:

$$K_{ф.с.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}} \quad (2)$$

Іншу групу відносних показників фінансової стійкості формують коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел ( $K_{фнкд}$ ) і коефіцієнт фінансової залежності капіталізованих джерел ( $K_{фзkd}$ ). Для розрахунку цих показників до уваги беруться лише довготермінові джерела утворення активів:

$$K_{фнкд} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Власний капітал} + \text{Довготермінові зобов'язання}}; \quad (3)$$

$$K_{фзkd} = \frac{\text{Довготермінові зобов'язання}}{\text{Власний капітал} + \text{Довготермінові зобов'язання}} \quad (4)$$

Перший коефіцієнт вказує на частку власного капіталу, другий – довготермінових зобов'язань у загальній сумі довготермінових джерел фінансування, а в сукупності їхня сума дорівнює одиниці. Єдиної позиції щодо оптимальних значень  $K_{фнкд}$  і  $K_{фзkd}$  немає ні у вітчизняній, ні в зарубіжній практиці. Зростання в динаміці  $K_{фзkd}$  і зменшення  $K_{фнкд}$  свідчать, з одного боку, про збільшення на довготривалу перспективу залежності підприємства від зовнішніх кредиторів, з іншого боку, про ступінь довіри останніх до підприємства.

Найбільш поширеною є думка про те, що нижня межа коефіцієнта фінансової незалежності капіталізованих джерел має становити 0,6, а верхня межа коефіцієнта фінансової залежності капіталізованих джерел має складати 0,4.

Ще одну важливу групу показників фінансової стійкості складають коефіцієнти, які визначають структуру позикових засобів. Ю.М. Тютюнник, Л.О. Дорогань-Писаренко, С.В. Тютюнник до них зараховують коефіцієнт структури позикових засобів, який дає змогу встано-

вити частку довготермінових зобов'язань у загальній сумі позикових засобів [1, с. 355]:

$$K_{н.з.} = \frac{\text{Довготермінові зобов'язання}}{\text{Зобов'язання}} \quad (5)$$

Зростання цього показника в динаміці свідчить про підвищення ризику вкладення капіталу в підприємство. Проте, з іншого боку, це може свідчити про високий ступінь довіри кредиторів до підприємства. Коефіцієнт структури позикових засобів – це один з головних індикаторів фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств, де довготермінові зобов'язання можуть відігравати важливу роль у фінансуванні їхньої основної діяльності та становити значну частку в капіталі.

Частку короткотермінових зобов'язань у загальній сумі позикових засобів можна визначити за коефіцієнтом поточної заборгованості, який розраховується поділом поточних зобов'язань на суму всіх зобов'язань підприємства:

$$K_{пот.зоб.} = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Зобов'язання}} \quad (6)$$

У цій групі показників фінансової стійкості доцільно виокремити коефіцієнт поточної заборгованості за нетоварними операціями, який би відображав частку такої заборгованості в загальній структурі позикових засобів:

$$K_{н.з.} = \frac{\text{Поточні зобов'язання за нетоварними операціями}}{\text{Зобов'язання}} \quad (7)$$

Значущість цього показника полягає в тому, що він відображатиме стан платоспроможності підприємства щодо погашення заборгованості із заробітної плати, страхування, позабюджетних платежів і перед бюджетом.

Для оцінювання фінансової стійкості підприємства доцільно також визначити коефіцієнт Бівера, методику розрахунку якого подано в Методичних рекомендаціях щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [9]:

$$K_B = \frac{ЧД - А}{ДЗ + ПЗ} \quad (8)$$

де ЧП – чистий прибуток (збиток); А – амортизація як елемент операційних витрат; ДЗ – довготермінові зобов'язання; ПЗ – поточні зобов'язання.

Використовуючи цей коефіцієнт, можемо відзначити незадовільну структуру балансу, небажане зменшення частки прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва, а також своєчасно зреагувати на можливі наслідки таких негативних процесів.

Одним із важливих показників фінансової стійкості є коефіцієнт, який характеризує здатність підприємства платити відсотки за кредити. Вітчизняні науковці не висвітлюють методику розрахунку цього коефіцієнта для оцінювання фінансової стійкості підприємства, оскільки в Україні відсотки за кредитами є фінансовими витратами та не покриваються за рахунок прибутку. В зарубіжних країнах виокремлюють таку методику розрахунку коефіцієнта забезпеченості відсотків до виплати [10]:

$$K_{з.тв} = \frac{\text{Прибуток до вирахування відсотків і податків}}{\text{Відсотки до виплати}} \quad (9)$$

Низьке значення коефіцієнта забезпеченості відсотків до виплати свідчить про високу частку позикового капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. У цьому виявляється зв'язок цього показника з коефіцієнтами концентрації власного та позикового капіталу.

Для оцінювання впливу боргів підприємства на показники фінансової стійкості на рис. 2 проілюстровано залежність останніх від суми зобов'язань за видами.



Оскільки кількість показників, які дають змогу оцінити позиковий капітал підприємства, досить велика, то кожен з користувачів інформації аналізу позикового капіталу має вибрати ті з них, які саме для нього є цінними. На рис. 3 перелічено користувачів проведеного вище аналізу позикового капіталу з урахуванням їхніх вимог і потреб.

Методика й етапи аналізу залежать від його мети та користувачів, але в будь-якому разі здійснений за вищеподаною схемою аналіз позикового капіталу не лише забезпечить даними про склад і структуру позикового капіталу, але й дасть змістовну інформацію про фінансовий стан підприємства, його платоспроможність і мож-

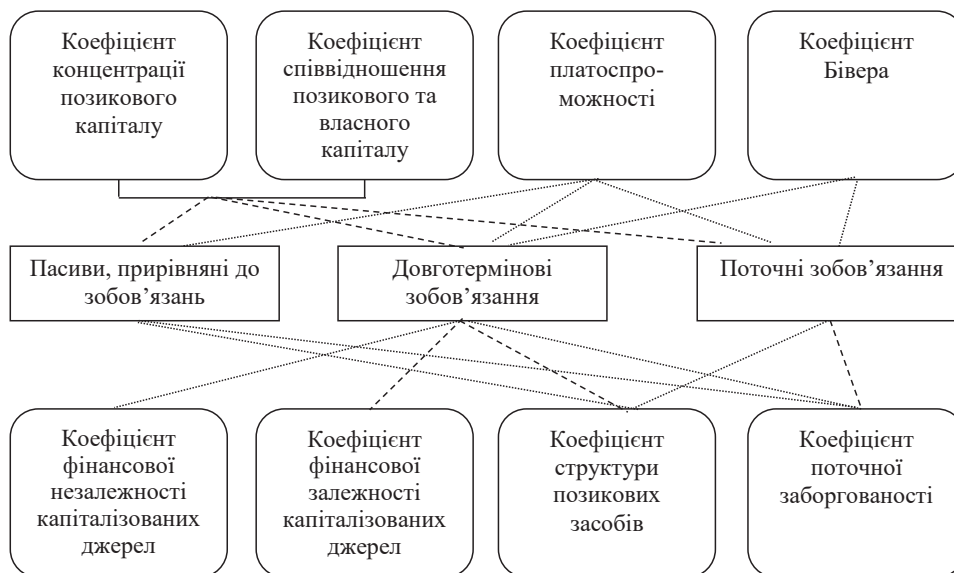


Рис. 2. Залежність показників фінансової стійкості від суми позикового капіталу за його видами

Джерело: узагальнено автором за джерелами [1; 2; 4; 7; 8]

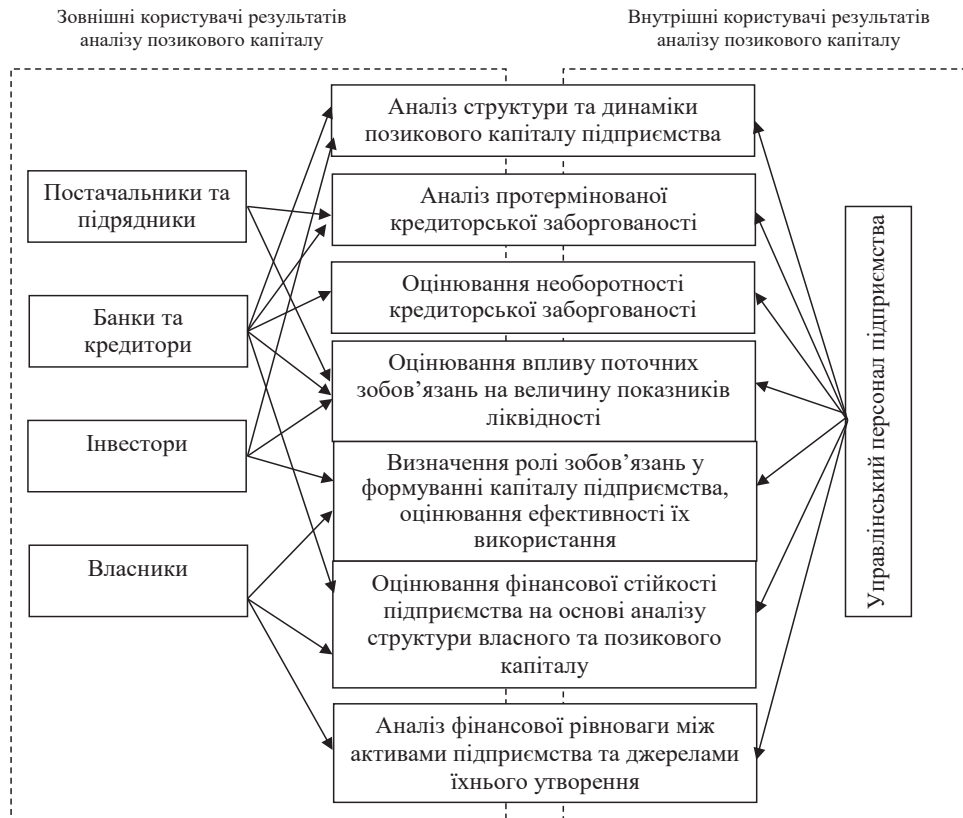


Рис. 3. Користувачі результатів аналізу позикового капіталу сільськогосподарського підприємства

Джерело: запропоновано автором

ливність ефективно вести господарську діяльність на тривалу перспективу.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження показало відсутність єдності підходів до аналізування позикового капіталу підприємств у вітчизняній практиці.

Крім того, позиковий капітал, який нині переважає в структурі джерел фінансування, здійснює негативний

вплив на фінансову стабільність та платоспроможність суб'єкта господарювання, хоча, залучаючи позикові засоби, підприємство може розширити масштаби своєї діяльності та підвищити рентабельність власного капіталу.

Подальшими етапами наших досліджень будуть детальна класифікація складових позикового капіталу та розроблення методики їх бухгалтерського обліку.

#### Список використаних джерел:

1. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.
2. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. 536 с.
3. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
4. Школьник І.О., Боярко І.М., Дейнека О.В. та ін. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
5. Стаднюк Т.В., Татушко Т.А. Теоретичні основи аналізу зобов'язань суб'єктів господарювання. *Агросвіт*. 2014. № 8. С. 60–65.
6. Омецінська І.Я. Облік і аналіз зобов'язань будівельних підприємств: методика та організація : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09. Тернопіль, 2008. 21 с.
7. Томчук О.Ф. Оцінка фінансової стійкості – важлива характеристика фінансового стану підприємства. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2015. Вип. 12 (2). С. 240–250.
8. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
9. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Мінекономіки України від 19 січня 2006 р. № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06> (дата звернення: 07.09.2019).
10. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2011. 215 с.

#### References:

1. Tiutiunyyk Yu.M., Dorohan-Pysarenko L.O., Tiutiunyyk S.V. (2016) *Finansovyi analiz : navchalnyi posibnyk* [Financial analysis : navch. posib]. Poltava : PDAA (in Ukrainian).
2. Mnykh Ye.V., Barabash N.S. (2014) *Finansovyi analiz : pidruchnyk* [Financial analysis : textbook]. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t (in Ukrainian).
3. Luchko M.R., Zhukeyvych S.M., Farion A.I. (2016) *Finansovyi analiz : navchalnyi posibnyk* [Financial analysis : navch. posib]. Ternopil : TNEU (in Ukrainian).
4. Shkolnyk I.O., Boiarko I.M., Deineka O.V. ta in. (2016) *Finansovyi analiz : navchalnyi posibnyk* [Financial analysis : navch. posib]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury (in Ukrainian).
5. Stadniuk T.V., Tatushko T.A. (2014) *Teoretychni osnovy analizu zoboviazan subiektiv hospodariuvannya* [Theoretical bases of analysis of obligations of subjects of menage]. *Ahrosvit*, no. 8, pp. 60–65.
6. Ometsinska I.Ya. (2008) *Oblik i analiz zoboviazan budivelnykh pidpriemstv: metodyka ta orhanizatsiia* [Account and analysis of obligations of build enterprises: method and organization] (PhD Thesis). Ternopil : Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet.
7. Tomchuk O.F. (2015) *Otsinka finansovoi stiikosti – vazhlyva kharakterystyka finansovoho stanu pidpriemstva* [An estimation of financial firmness is important description of the financial state of enterprise]. *Ekonomichni nauky. Serii: Oblik i finansy*, vol. 12 (2), pp. 240–250.
8. Tsal-Tsalko Yu.S. (2008) *Finansovyi analiz : pidruchnyk*. [Financial analysis : textbook]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury (in Ukrainian).
9. *Nakaz Minekonomiky Ukrainy (2006) Metodychni rekomendatsii shchodo vyjavlenniu oznak neplatospromozhnosti pidpriemstva ta oznak dii prykhovuvannya bankrutstva, fiktyvnoho bankrutstva chy dovedennia do bankrutstva* [Methodical recommendations in relation to the exposure of signs of insolvency of enterprise and signs of actions of concealment of bankruptcy, fictitious bankruptcy or leading to, to bankruptcy]. Available at: [zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06) (accessed: 07.09.2019).
10. Berdnykova T.B. (2011) *Analiz i diagnostika finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti : ucheb. posobie* [Analysis and diagnostics of financially-economic activity : studies. manual]. Moskva : INFRA-M (in Russian).

### МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ЗАЕМНОГО КАПИТАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** В статье обоснованы определение единственного подхода к порядку проведения анализа заемного капитала и его этапы. Проанализированы состав, структура и динамика заемного капитала предприятия за 2016–2018 гг. Доказано, что оптимальное соотношение собственного капитала и обязательств определить практически невозможно, поскольку оно зависит от многих факторов, которые по-разному влияют на каждое конкретное предприятие. Предприятие должно просчитать выгодную именно ему структуру капитала, поддерживая баланс между собственным капиталом и обязательствами. При этом крайности могут быть достаточно опасными, поскольку слишком большая сумма обязательств может привести к потере предприятием финансовой устойчивости и платежеспособности. Для оценивания влияния долгов предприятия на показатели финансовой устойчивости проиллюстрирована зависимость последних от суммы обязательств по видам. Перечислены пользователи проведенного анализа заемного капитала с учетом их требований и потребностей.

**Ключевые слова:** заемный капитал, анализ, обязательства, финансовая устойчивость, собственный капитал, пользователи информации.

## METHODICAL ASPECTS OF ANALYSIS OF THE DEBT CAPITAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Summary.** At all stages of the economic process, administrative staff of agricultural enterprises make certain managerial decisions in order to ensure the stable functioning and obtain positive results of economic activity. An important segment of decision making at the microeconomic level is financial and economic analysis. One of its components is the analysis of debt capital. The purpose of the research is to substantiate methodological provisions of the analysis of debt capital of agricultural enterprises. The comparative method, vertical analysis, Internet resources have been used in this study. The practical significance of the results obtained is to highlight the methodology for conducting the analysis of current liabilities. Analysis of the debt capital will be the most complete and effective in the case of its implementation under the following scheme: analysis of the structure and dynamics of the debt capital of the enterprise; estimation of turnover of accounts payable; determination of the role of debt capital in the formation of the enterprise's capital; estimation of financial stability of the enterprise based on the analysis of the structure of the equity and liabilities; analysis of the financial equilibrium between the assets of the enterprise and the sources of their formation; assessment of the impact of current liabilities on the value of liquidity ratios. It has been proven by the practice that the optimal balance between the equity and liabilities cannot virtually be determined, since it depends on many factors that differently affect each individual enterprise. The enterprise must calculate the capital structure that is favorable for it maintaining a balance between the equity and liabilities. Analysis of the ratio of equity and borrowings of the enterprise enables to evaluate its financial sustainability. Assessment of financial stability enables investors, creditors to determine the financial capacity of the company from a long-term perspective. Since the number of indicators that make it possible to estimate a company's debt capital is quite large, each of the users of information on the debt capital analysis should select those that are of particular value to him. The study conducted has shown that debt capital, which now prevails in the structure of sources of financing, has a negative impact on the financial stability and solvency of the entity, although the enterprise can expand its operations and increases its return on equity attracting borrowings.

**Key words:** debt capital, analysis, liabilities, financial sustainability, equity, users of information.

**Чернобай Л. І.**

*кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Дуляба Н. І.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Лазарович О. І.**

*студент спеціальності «Міжнародні економічні відносини»  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Chernobay Liana**

*PhD, Professor, Professor of Management  
and International Business Department  
Lviv Polytechnic National University*

**Duliaba Nataliia**

*PhD, Associate Professors of Management  
and International Business Department  
Lviv Polytechnic National University*

**Lazarovych Ostar**

*Student of Speciality "International Economic Relation"  
of Management and International Business Department  
Lviv Polytechnic National University*

## **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ НА ПРИКЛАДІ СТАРОСАМБІРСЬКОГО РОДОВИЩА НГВУ «БОРИСЛАВНАФТОГАЗ»**

**Анотація.** У статті проведено аналіз оцінювання ефективності проектів та сформовано комплексний підхід з урахуванням трьох рівнів оцінювання: локального, національного та глобального (на прикладі Старосамбірського родовища НГВУ «Бориславнафтогаз»). Обґрунтовано необхідність дослідження проектів з урахуванням глобалізації ринків, оскільки локальні ціни формуються під впливом низки чинників, а корисність нового товару визначається ступенем його затребуваності на глобальному ринку. Визначено основні групи факторів, які доцільно досліджувати на кожному з рівнів визначення доцільності реалізації проекту. Побудовано алгоритм такого дослідження та відображено доцільність проведення SWOT-аналізу за результатами дослідження доцільності реалізації проекту, який є основою для підтвердження результатів дослідження та підґрунтям для розроблення стратегії реалізації проекту.

**Ключові слова:** ефективність, економічне оцінювання, комплексний підхід, інвестиційний проект, нафтове родовище, чинники впливу, алгоритм оцінювання.

**Вступ та постановка проблеми.** Глобалізація ринків товарів, робіт та послуг вимагає від суб'єктів ринкових відносин зміни підходів до оцінювання своєї участі, рівня конкурентоспроможності та можливостей подальшого розвитку. Оскільки діяльність суб'єктів ринку реалізується через конкретні проекти, перед менеджментом постає завдання оцінювання ефективності таких проектів на наукових засадах, що забезпечуватиме об'єктивність та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

Глобалізований ринок вимагає інших підходів до оцінювання проектів, оскільки проекти перестають носити локальне значення. Наприклад, дослідження у галузі енергетики проводяться здебільшого на користь електроенергії, нехтуючи величезним потенціалом грамотного освоєння родовищ викопних джерел, головним чином – нафти. За даними ОПЕК, на кінець 2017 р. загальні поклади нафти у світі сягали 1 500,77 млрд барелів [1], або 210,12 млрд т. Наприклад, за даними ЕІА (Управління інформацією енергетики США) [2], Сполучені Штати споживають 7,28 млрд барелів нафтопродуктів на рік, що становить 0,48% світових запасів.

Згідно з поточними оцінками, 81,89% перевірених у світі запасів нафти розташовані в країнах – членах ОПЕК, причому основна частина запасів нафти знаходиться на Близькому Сході і становить 65,36% від їх загальної кількості.

Країни – члени ОПЕК значно поповнили свої запаси, наприклад шляхом застосування передового досвіду в галузі реалізації інтенсивних досліджень і посиленого відновлення. Як наслідок, підтверджені запаси нафти країн – членів ОПЕК нині становлять 1 214,21 млрд барелів. Решта 268,56 млрд барелів нафти розташовано в інших країнах, що становить 18,11% від загальної кількості запасів [1].

Країною-лідером за покладами нафти у світі є Венесуела. На території цієї країни розташовано 25% усіх запасів ОПЕК, що становить 302,81 млрд барелів нафти. Друге місце посідає Саудівська Аравія із запасами 266,26 млрд барелів. Саудівська Аравія розташована у регіоні Перської затоки, де добувають нафту такі країни, як Іран, Ірак, Катар, Кувейт та ОАЕ. Запаси сирової нафти в надрах України оцінюються у 395 млн барелів, що є мізерною частиною від світових обсягів [3].



Розглянемо дані щодо частки видобутку нафти кожної з країн у загальному обсязі видобування за даними ОПЕК, представлені в табл. 1.

За даними табл. 1 спостерігається позитивна динаміка видобутку нафти з 2011 по 2017 р. Найбільше зростання показника зафіксовано у США, де з 279 225,02 тис барелів у 2011 р. видобуток збільшився до 447 982,5 тис барелів у 2017 р. Країною-лідером за видобутком нафти у світі є Саудівська Аравія, яка видобуває 531 044,28 тис барелів нафти на рік. Фактично всією нафтою на території цієї країни володіє компанія Saudi Aramco, виробляючи 12% усієї нафти у світі. Друге місце займає Росія – 524 497,22 тис барелів. Третє місце займають США. Це ще одна країна-гігант, яка видобуває 447 982,50 тис барелів нафти на рік. Головним гравцем на ринку нафтової промисловості США є Exxon Mobil, яка базується в Техасі та має свої виробничі підрозділи по всьому світі. Загальний добовий видобуток становить 5,3 млн барелів, прибуток сягає 7,8 млрд доларів на рік [5]. В Україні видобувається 0,04% від світового видобутку. За даним показником наша держава розташована на 56-му місці.

Отже, дані, наведені в табл. 1, свідчать про достатні запаси нафти на Земній кулі. Близько 50% покладів сирової нафти розташовано на території трьох країн. Половина країн світу не має власних запасів палива і повинні імпортувати його. Велика двадцятка займає близько 60% обсягу світового видобутку нафти на рік унаслідок довшої системи менеджменту на всіх рівнях організації – від видобутку до реалізації на ринках збуту. Передусім нафту використовують для виробництва палива шляхом крекінгу. Також з основних продуктів переробки нафти виділяють виробництво пластмаси, випуск готової продукції якої перевищує 180 млн т на рік. До того ж нафта використовується в медицині, косметології та інших галузях промисловості. Загалом показники реалізації нафтопродуктів прямо впливають на їх затребуваність у майбутньому та визначають обсяги видобутку. Таким чином,

країни, що видобувають нафту, контролюють світові ціни методом збільшення або зменшення обсягів нафти на світовому ринку. На рис. 1 наведено динаміку зміни

ціни нафти у світі за даними ОПЕК та на внутрішньому ринку України.

За даними рис. 1 підтверджується взаємозалежність цін на локальному рівні, в даному разі ринку України від цін на глобальному світовому ринку. На це вказує незначна різниця в цінах на нафту в Україні (13 846,7 грн/т) та світі (13 765,5 грн/т). За зміни ціни нафти у світі ринок реагує й усередині держави.

Загальний випуск продукції нафтопереробки, за даними статистичного ресурсу Enerdata, у 2018 р. перевищував 4,3 млрд т на рік за видобутку 4,6 млрд т [8]. Перше місце займають США з показником 896 млн т на рік. Даний показник досягнуто завдяки тому, що країна активно розробляє свої поклади і створює федеральні стратегічні запаси палива [9]. Друге місце займає Китай із показником 595 млн т на рік. Китай – це країна, яка сьогодні займає друге місце за рівнем ВВП [10], виробляє половину всіх іграшок із пластмаси у світі [11], а нафтопереробка є стратегічно важливою галуззю промисловості. Третє місце – Росія з показником 276 млн т на рік.

Така позиція Росії забезпечується наявністю покладів вуглеводнів на території країни, зокрема поклади нафти сягають 14,5 млрд т, та переробкою сировини на місці з метою збільшення доданої вартості. Дані показники є надзвичайно великими порівняно з Україною, яка в рейтингу Enerdata займає передостаннє місце з показником 4 млн т на рік з урахуванням усіх потужностей нафтопереробних заводів. Тому для задоволення попиту на ринку нафтопродуктів та похідних товарів у суб'єктів економічної діяльності виникає необхідність імпортувати нафту. За період із 01.01.2018 по 31.12.2018 в Україну імпортували 766,7 тис т сирової нафти, що за своїм обсягом становить п'яту частину ринку нафтопродуктів України [12]. Імпорт такої кількості нафти несе загрозу національній безпеці країни і диктує потребу в розробленні ефективних проектів із видобутку вуглеводнів у родовищах на теренах України.

Наприклад, початкові видобувні запаси нафти локального проекту Старосамбірського нафтового родовища (рис. 2) НГВУ «Бориславнафтогаз» оцінювали в 3,7 млн т,

Таблиця 1

Рейтинг країн за видобутком нафти у світі протягом 2011–2017 рр., %

№	Країни	Роки							Місце країни за видобутком у світі
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
1	Світ	100	100	100	100	100	100	100	–
2	Велика 20	53,63	55,03	55,96	56,83	58,19	58,70	57,69	–
3	ОПЕК	20,05	19,85	20,39	21,56	23,09	23,35	22,38	–
4	Саудівська Аравія	11,22	12,70	13,12	12,87	12,74	13,08	13,30	1
5	Росія	13,21	13,31	13,23	13,19	13,10	12,99	13,14	2
6	США	7,57	7,77	8,76	10,02	11,50	12,01	11,22	3
7	Ірак	3,21	3,60	3,92	3,95	4,05	4,45	4,86	4
8	Китай	5,51	5,46	5,49	5,54	5,48	5,43	5,00	5
9	Іран	5,43	5,34	3,83	3,78	3,69	3,60	4,44	6
10	Канада	2,99	3,15	3,38	3,65	3,95	4,00	4,05	7
11	ОАЕ	3,19	3,50	3,57	3,74	3,67	3,84	3,92	8
12	Кувейт	3,23	3,69	4,07	3,97	3,82	3,73	3,87	9
13	Бразилія	2,89	2,93	2,83	2,76	3,03	3,20	3,27	10
14	Венесуела	4,39	4,37	4,18	4,12	3,90	3,79	3,40	11
15	Мексика	3,93	3,85	3,77	3,68	3,48	3,08	2,90	12
16	Україна	0,07	0,07	0,06	0,06	0,05	0,05	0,04	56

Джерело: розраховано та побудовано авторами за [4]

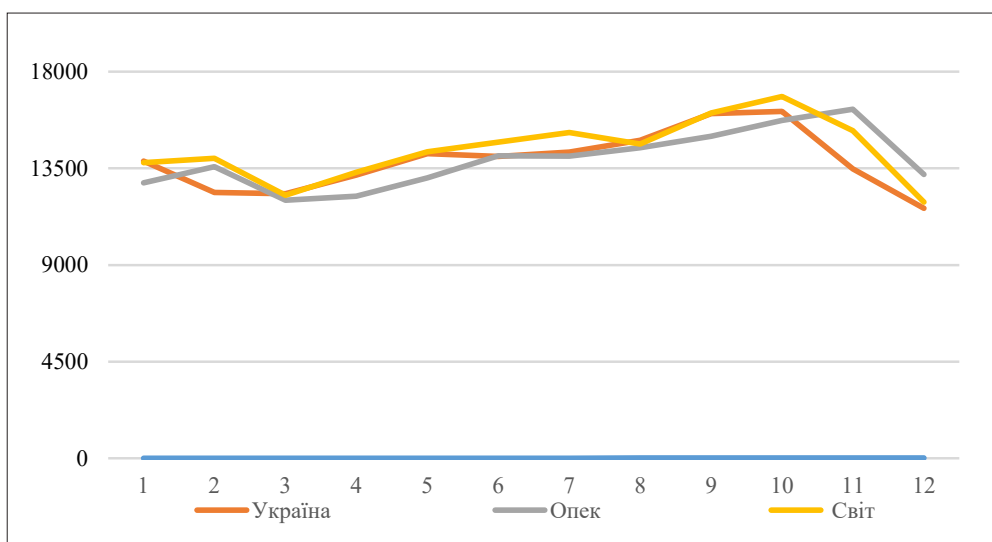


Рис. 1. Динаміка зміни цін на нафту за 2018 р., грн за тону

Джерело: побудовано авторами за [5–7]

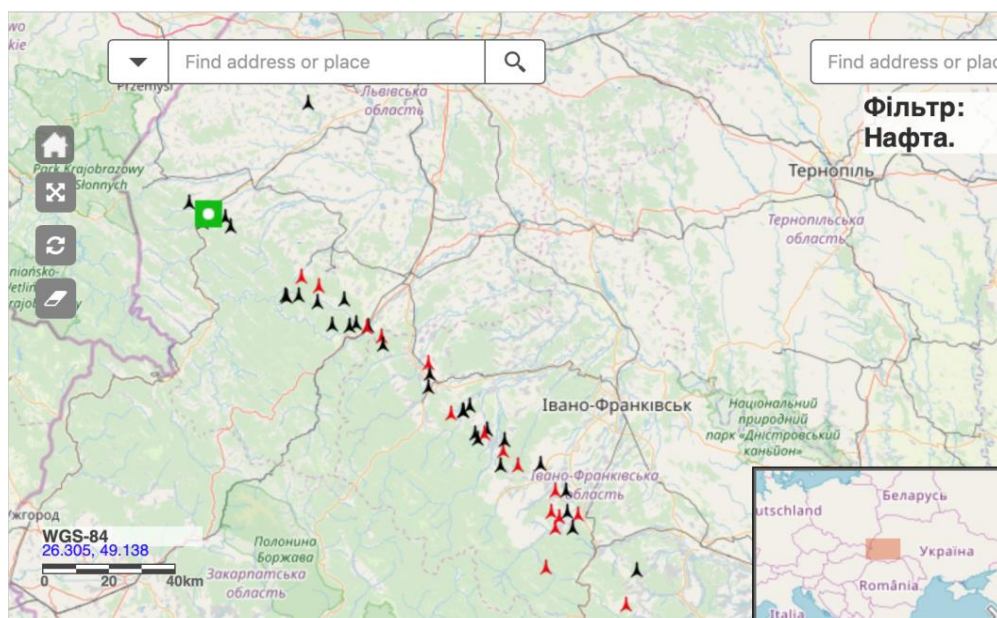


Рис. 2. Старосамбірське нафтове родовище НГВУ «Бориславнафтогаз» на карті серед родовищ нафти Західного нафтогазоносного регіону [14]

що є незначною частиною порівняно із загальними покладами на території України [13].

Старосамбірське родовище знаходиться на стадії розроблення. За наявної технології видобуток нафти дає змогу покрити прямі виробничі витрати та забезпечує мінімальний прибуток. Для збільшення видобутку потрібно реалізувати проект з установами автоматизованої системи управління нафтовими установками в Старосамбірському родовищі НГВУ «Бориславнафтогаз», що дасть змогу оптимізувати робочий час, збільшивши час роботи установок із п'яти до восьми годин та збільшивши міжремонтний період. Менеджменту підприємства перед упродовженням даного проекту потрібно визначити його доцільність. Ключовим критерієм прийняття рішення щодо доцільності впровадження проекту є максимізація видобутку нафти та в результаті одержання прибутку. Проте нині існують певні бар'єри, пов'язані з високою

вартістю наукових досліджень у сфері нафтової промисловості та їх низькою комерціалізацією. Дані бар'єри породжують велику кількість недофінансованих проектів із видобутку нафти на стадії дослідження технології та, як наслідок, їх замороження. Недовикористання потенціалу нафтових родовищ в Україні є підґрунтям нестачі сировини в промисловості та імпорту нафти з інших країн. Щоб захистити національні інтереси та збільшити додану вартість нафтопродуктів в Україні, необхідно реалізувати власні проекти з видобутку вуглеводнів за умови конкурентоспроможності на світовому ринку. Для їх успішної реалізації потрібно попередньо оцінити проект, урахувавши всі можливі аспекти впливу на його ефективність, тому перед нами поставлено завдання оцінювання ефективності проекту на засадах запропонованого авторами комплексного підходу, який урахує локальний, національний та глобальний рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних основ оцінювання ефективності діяльності підприємства зробили провідні вітчизняні науковці: М. Туган-Барановський, Г. Лещук [15], А. Дегтяр, М. Гончаренко, П. Микитюк [16], А. Череп [17], Є. Стрілець [18], Н. Рудь, В. Пономаренко, Б. Сенів, М. Меркулов [19], О. Адаменко, Ю. Бажал, Б. Патон, Д. Мамотенко, І. Білянська, М. Гавадзин [20], І. Іванченко [21], Я. Витвицький [22], Т. Руденко, В. Герасимчук [23], О. Безгулий [24], Є. Крижанівський, О. Карпаш, Я. Зінчак [25]. Зокрема, питання ефективності діяльності підприємства вивчали такі вчені, як І. Мейо, К. Рейлі та ін. У роботах перелічених вище науковців висвітлюється оцінювання ефективності впровадження проекту. Однак із поглибленням процесів інтернаціоналізації, міжнародної спеціалізації та кооперування праці, глобалізації світових ринків факторів виробництва суб'єкти економічних відносин окремих країн усе більше як взаємодіють, так і конкурують між собою в ході реалізації проектів. Отже, виникає потреба у розробленні комплексного підходу, за яким оцінювання ефективності проекту відбувається з урахуванням локального, національного та глобального рівнів для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на світовому ринку.

**Метою** цієї роботи є формування теоретико-прикладних аспектів оцінювання ефективності впровадження проекту на засадах комплексного підходу.

#### Результати дослідження.

Досліджуючи питання ефективності оцінювання інвестиційних проектів на підприємстві, можна виокремити низку наукових праць. Так, професор С.В. Мочерний сформулював сутність ефективності так: ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат.

Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва. Вона показує не сам результат, а те, якою ціною він був досягнутий, тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату і витрат. Це, втім, не виключає використання й абсолютних значень вихідних параметрів. Автор розрізняє соціальну та економічну ефективність. Найважливішим якісним показником суспільного виробництва є його ефективність.

Економічна ефективність – досягнення найбільших результатів за найменших затрат живої та уречевленої праці. Економічна ефективність є конкретною формою дії закону економії часу [17].

Так, Шонел Бранч-ЛеДуфф зазначає, що ефективність організації вимірюється в кількості прибутку та досягненні зазначеної мети методом активної підприємницької діяльності [26].

Ефективність вимірюється конкретними показниками, тому розглянемо деякі з них. Д.Ю. Мамотенко [27] виділяє низку показників, які дають змогу оцінити ефективність інвестиційного проекту. Сучасний фінансовий та інвестиційний менеджмент налічує істотну кількість традиційних показників і критеріїв для оцінки ефективності інвестиційних проектів (NPV [28], DPB [29], PP, ROI, IRR, MIRR, PI тощо.) Варто виокремити найбільш застосовувані з них під час дослідження економічної ефективності від впровадження нового проекту: показник

чистого дисконтованого доходу; індекс прибутковості; період окупності.

Недоліком даних показників є те, що вони націлені на економічні фактори і не беруть до уваги такі чинники впливу на ефективність проекту, як, наприклад, технологічні.

Цікавим є підхід О. Безуглого, який розглядає більше чинників впливу на проект. Прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності господарської діяльності, зокрема в нафтовій промисловості [24]:

1) система, заснована на остаточних результатах господарської діяльності підприємства, яка містить показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій та ін.;

2) система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка містить показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці у собівартості продукції, втрати робочого часу, частка браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу тощо;

3) система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка охоплює показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на одного працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці тощо.

Вчені С. Довбня і К. Ковзель пропонують методіку визначення строків для розрахунку показників ефективності інвестиційних проектів [15].

У ширшому тлумаченні принципів оцінювання ефективності інвестиційних проектів слушним є підхід М.В. Грачової, а саме: врахування вартості грошей у часі та врахування альтернативних витрат; урахування ризику, пов'язаного із здійсненням проекту; врахування можливих змін у параметрах проекту; правильне й послідовне відображення інфляції [30].

Перелічені вище принципи оцінювання ефективності інвестиційних проектів доцільно також доповнити принципом комплексного та системного характеру прийняття управлінських рішень з урахуванням зміни зовнішнього середовища (зміна валютних курсів, інфляції, цін тощо).

Загалом процес оцінювання ефективності інвестиційного проекту проходить певні етапи:

1. Оцінка ефективності проекту загалом, що включає визначення:

- суспільної значимості й ефективності проекту;
- комерційної ефективності проекту;
- наявності державної підтримки реалізування проекту та вплив даної

підтримки на комерційну ефективність проекту.

2. Оцінка ефективності проекту для кожного учасника [31].

Згадана методика враховує, головним чином, часовий проміжок оцінювання ефективності проекту та чинники, що впливають на виробничі характеристики підприємства, і не враховує аспект маркетингу та збуту товарів.

Провівши аналіз підходів до оцінювання ефективності проектів, нами встановлено необхідність застосування комплексного підходу. Зокрема, для Старосамбірського



нафтового родовища НГВУ «Бориславнафтогаз» [32], застосовуючи будь-який із вищеперерахованих підходів до оцінювання інвестиційного проекту з поліпшення видобутку, ми не врахуємо низку чинників впливу, таких як світова ціна на нафту, політичні фактори, ринки збуту, підприємства-конкуренти тощо. Досліджуючи такий чинник впливу, як світова ціна на нафту, можна продовжити декомпозицію та ідентифікувати вплив її волатильності, дії країн-лідерів, дії трейдерів на фондовому та валютному ринках тощо.

Тож, на нашу думку, потрібно звернути увагу на глобальні тенденції у галузі або видові діяльності. Із цього припущення випливає, що для успішності ведення будь-якого бізнесу потрібно акцентувати увагу на дослідженні бізнесу відповідно до потреб глобального ринку. Хоча здебільшого проекти підприємства орієнтуються на локальний ринок.

Отже, оцінювання ефективності проекту доцільно проводити на засадах комплексного підходу, в якому нами запропоновано враховувати основні чинники впливу на ефективність проекту на трьох рівнях оцінювання: локальному, національному та глобальному. Важливо відзначити, що набір чинників, які впливають на ефективність, може відрізнитися залежно від особливостей проекту.

Запропонований авторами комплексний підхід до оцінювання ефективності проекту – це система взаємопов'язаних методів, цілей, завдань проекту, які є структурованими і детально описаними, з допомогою яких визначається доцільність його впровадження.

Оскільки на результативність діяльності підприємства впливають фактори трьох рівнів: локального, національного і глобального, оцінювання доцільності впровадження проекту потребує аналізу факторів на кожному з рівнів. Метою такого аналізу є визначення конкурентоспроможності проекту, його сильних та слабких сторін, загроз та можливостей. Оцінювання передбачає почерговий рух рівнями, на кожному з яких досліджуються відповідні фактори, що, головним чином, впливають на результативність проекту за розробленим алгоритмом. Якщо показники задовольняють параметри, рух продовжується. Якщо результати аналізу вказують на недоцільність впровадження проекту, такий проект необхідно коректувати, зважаючи на слабкі сторони та/або загрози, виявлені на відповідному рівні.

Оцінювання ефективності проекту починається з аналізу факторів локального рівня. На локальному рівні оцінювання полягає у дослідженні економіко-технологічного складника проекту. У нашому разі методом головних компонент визначаємо чинники, які суттєво впливають на ефективність запровадження АСУ-ТП на Старосамбірському родовищі НГВУ «Бориславнафтогаз». На виході отримуємо дані щодо вартості запровадження проекту.

Якщо за результатами аналізу факторів локального рівня підтверджується доцільність запровадження проекту, наступним кроком проводиться аналіз факторів національного рівня.

На етапі оцінювання національного рівня ключовим фактором для оцінювання результативності впровадження проекту є національна безпека, де нафтова галузь визначена пріоритетною, та низка інших чинників, що стосуються проекту на державному рівні. Особливого значення сьогодні набуває соціальний аспект реалізації проекту. У звіті Світового банку про світовий розвиток – 2019 зазначається про зміну характеру праці. Зокрема, більшість спеціальностей потребує від працівника комплексу універсальних навичок, таких як

емоційний інтелект, уміння залагоджувати конфлікти, критичне мислення тощо. Працювати на одній роботі все життя вже не актуально. Робоча сила мігрує, і кожна людина за життя опанує декілька професій. Одночас темпи запровадження інновацій у виробництво ростуть, плінність кадрів висока, відповідно, протягом існування проекту змінюються і його виконавці, що є одним із найважливіших чинників, який не враховують наявні методики оцінювання ефективності проекту [33]. Якщо за результатами аналізу факторів національного рівня підтверджується доцільність запровадження проекту, наступним кроком проводиться аналіз чинників глобального рівня.

Оцінюючи фактори глобального рівня, ми повинні дати відповідь на запитання, чи проект буде конкурентоспроможним. У нашому прикладі, перш за все на глобальному рівні, потрібно адекватно оцінювати обсяг товару – нафти, який потребує ринок, рівень світових цін, основних конкурентів у галузі. Реалізація проекту відбувається у разі виконання критеріальної умови – максимізації прибутку, визначеної відповідно до стратегічних цілей Старосамбірського нафтового родовища НГВУ «Бориславнафтогаз».

На кожному з рівнів оцінювання формується своя система показників, яка узгоджується із цілями:

- на локальному рівні визначальним є забезпечення техніко-технологічних та економічних цілей;
- на національному рівні пріоритетними є національна безпека, політичний та соціальний аспекти;
- на глобальному рівні основну роль відіграють обсяги видобутку та світові ціни на нафту.

Завершує алгоритм (рис. 3) SWOT-аналіз інвестиційного проекту з урахуванням результатів його оцінювання на всіх рівнях.

Прикінцеве проведення SWOT-аналізу слугує основою для підтвердження результатів дослідження на локальному, національному та глобальному рівнях, з одного боку; з іншого – є підґрунтям для розроблення стратегії реалізації проекту з максимальним урахуванням можливих загроз та ризиків, переваг та недоліків проекту.

**Висновки.** Запропонований комплексний підхід має на меті оцінювання інвестиційного проекту на трьох рівнях: локальному, національному, глобальному.

Такий підхід носить універсальний характер і може застосовуватися менеджментом будь-якого підприємства. Важливим елементом є урахування глобальних світових трендів і тенденцій розвитку певної галузі. До того ж комплексний підхід можна застосувати в умовах, коли на вході є лише ідея проекту або ж завдання полягає у виборі ніші ринку на початкових етапах. У такому разі дослідження доцільності впровадження проекту необхідно розпочинати з глобального рівня, перейти до національного та завершити локальним. Якщо оцінювання на трьох рівнях покаже позитивний результат (досягнення цільового показника), проект можна реалізовувати. Запропонований підхід можна застосовувати як до масштабних трансконтинентальних проектів, так і до малих локальних.

У подальшому доцільно розвинути дослідження ключових чинників впливу на реалізацію інвестиційного проекту та формування груп показників його оцінювання на локальному, національному та глобальному рівнях. Із визначенням чинників впливу відкриються можливості ефективного оцінювання будь-якого проекту на передвиробничій або початковій стадіях його реалізації, що стане підґрунтям для формування науково обґрунтованої стратегії розвитку бізнесу.



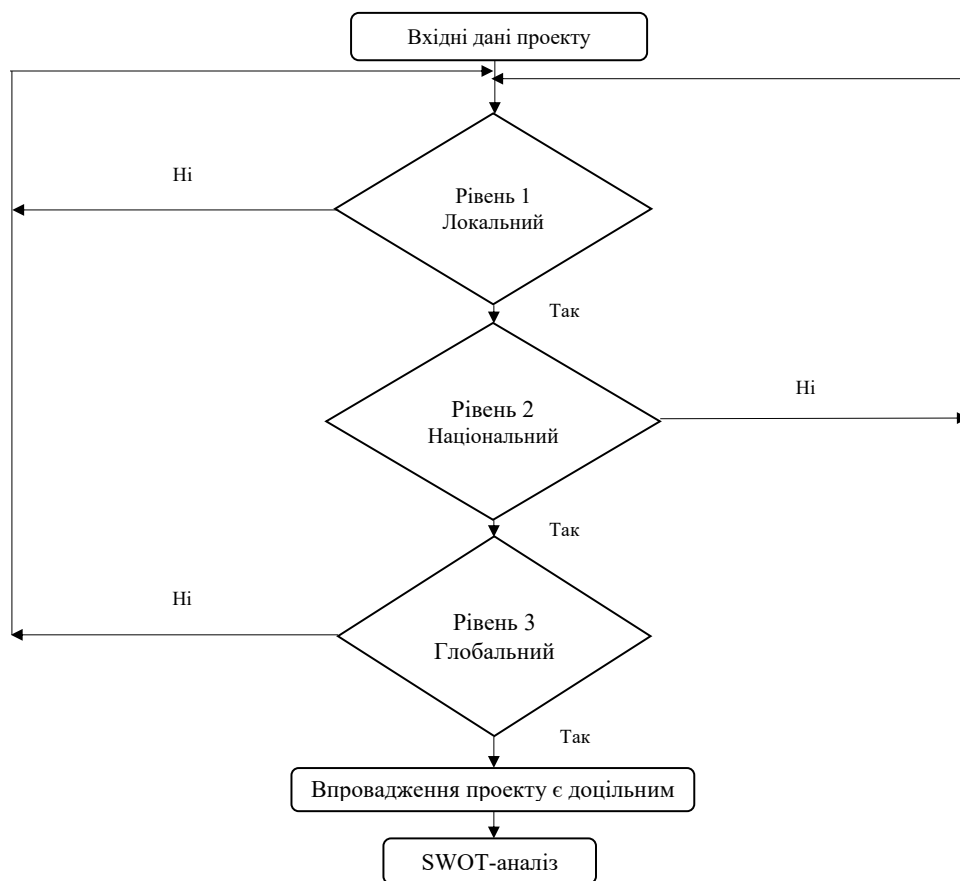


Рис. 3. Алгоритм оцінювання ефективності запровадження інвестиційного проекту

## Список використаних джерел:

1. OPEC share of world crude oil reserves. *Data – OPEC*. URL : [https://www.opec.org/opec\\_web/en/data\\_graphs/330.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm) (дата звернення: 01.07.2019).
2. U.S. Energy Information Administration. *Frequently asked questions*. URL : <https://www.eia.gov/tools/faqs/faq.php?id=33&t=6> (дата звернення: 10.07.2019).
3. Country comparison: crude oil – proved reserves. *CIA Library*. URL : <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2244rank.html> (дата звернення: 10.07.2019).
4. OECD share of world crude oil reserves. *Data – OECD*. URL : <https://data.oecd.org/energy/crude-oil-production.htm> (дата звернення: 20.06.2019).
5. Топ-10 найбільших компаній за версією Forbes. *РБК-Україна*. URL : <https://daily.rbc.ua/ukr/show/top-10-krupneyshih-neftyanyh-kompaniy-po-versii-forbes-17072012173800> (дата звернення: 01.07.2019).
6. Oil price. *BBC news*. URL : <https://www.bbc.com/news/topics/cmjpi223708t/oil> (дата звернення: 25.06.2019).
7. OPEC Basket Price. *OPEC*. URL : [https://www.opec.org/opec\\_web/en/data\\_graphs/40.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/40.htm) (дата звернення: 27.06.2019).
8. Federal oil reserve at crossroads. *Roseland oil and gas*. URL : <http://roselandoilandgas.com/federal-oil-reserve-at-a-crossroads/> (дата звернення: 01.07.2019).
9. Refined oil products production. *Global energy statistic yearbook 2019*. URL : <https://yearbook.enerdata.net/oil-products/world-refined-production-statistics.html> (дата звернення: 03.07.2019).
10. Фактична ціна реалізації нафти. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі*. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=FaktichnaTsinaRealizatsiiDliaNaftiKondensatu> (дата звернення: 03.07.2019).
11. Експорт-імпорт України, гід по зовнішній торгівлі. *Банк «Південний»*. URL : <https://businessviews.com.ua/eksport-import-2019/> (дата звернення: 02.07.2019).
12. Обсяг експорту-імпорту нафти та нафтопродуктів. *Державна фіскальна служба України*. URL : <http://sfs.gov.ua/ms/f11> (дата звернення: 01.07.2019).
13. Гірничий енциклопедичний словник : у 3-х т. / за ред. В.С. Білецького. Донецьк : Східний видавничий дім, 2004. Т. 3. 752 с.
14. Карта розташування нафтових родовищ на території Західного регіону України. *Геоінформ України*. URL : <http://geoinf.kiev.ua> (дата звернення: 04.07.2019).
15. Лещук Г.В. Методики оцінювання ефективності інвестиційних проектів / Прикарпатський інститут імені Грушевського. Львів : МАУП, 2009. URL : [https://lukyanoenko.at.ua/\\_ld/2/268\\_\\_\\_\\_.pdf](https://lukyanoenko.at.ua/_ld/2/268____.pdf) (дата звернення: 02.07.2019).
16. Череп А.В., Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1.

17. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства : монографія. Тернопіль : ТНЕУ. URL : [http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/19242/1/Monohrafiya\\_2007.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/19242/1/Monohrafiya_2007.pdf) (дата звернення: 11.07.2019).
18. Дегтяр А.О., Гончаренко М.В. Оцінювання ефективності інноваційних проєктів: методологічний аспект *Економічний вісник Харківського регіонального інституту державного управління*. 2010. Вип. 2. Ч. 3.
19. Безуглий О.Ю. Аналіз підходів до оцінювання економічної ефективності діяльності нафтогазовидобувних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 4(1). С. 72–77. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2013\\_4\(1\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_4(1)_14) (дата звернення: 02.07.2019).
20. Гавадзин Н.О. Економічне оцінювання природоохоронних інвестицій нафтогазових підприємств. URL : <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/4442> (дата звернення: 01.07.2019).
21. Гвоздю С.Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційних витрат промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 233–238.
22. Витвицький Я.С., Петрунчак І.М. Удосконалення методичного підходу до оцінювання ефективності експлуатації нафто-видобувних свердловин. *Нафтогазова галузь України*. 2014. № 4. С. 13–15. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ngu\\_2014\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ngu_2014_4_5) (дата звернення: 03.07.2019).
23. Іванченко І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності методів збільшення нафто вилучення. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 6(39). С. 41–52.
24. Руденко Т.І., Герасимчук В.Г. Економічна оцінка впровадження нових технологій в нафтогазовидобувній промисловості. URL : [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12020/1/2007\\_24.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12020/1/2007_24.pdf) (дата звернення: 01.07.2019).
25. ТК 146: проблеми та перспективи стандартизації у нафтогазовій галузі / Є. Крижанівський та ін. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. № 5. С. 16–19. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2009\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2009_5_9) (дата звернення: 09.07.2019).
26. Organization Effectiveness. *Academia Edu*. URL : [https://www.academia.edu/11438783/Organization\\_Effectiveness](https://www.academia.edu/11438783/Organization_Effectiveness) (дата звернення: 06.07.2019).
27. Мамотенко Д.Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. URL : <na.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2011/1/32.pdf> (дата звернення: 05.07.2019).
28. Окаряченко Г.П. Методи обчислення енергетичної ефективності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. № 2–1. С. 185–188.
29. Ярошук О. Особливості застосування фінансових критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проєктів. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/7534/1/yaroschuk3.pdf> (дата звернення: 04.07.2019).
30. Звіт з оцінки впливу на довкілля планової діяльності з видобування корисних копалин НГВУ «Бориславнафтогаз». *ПАТ «Укрнафта»*. URL : <http://eia.menr.gov.ua/uploads/documents/17/reports/c254eb18991179fa3b801fa2267a8bc5.pdf> (дата звернення: 03.07.2019).
31. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. Київ : Лібра, 2002. 472 с.
32. ВВП в поточних цінах. *кноета*. URL : <https://knoema.ru/atlas/topics/Економика/Национальные-счета-Валовой-внутренний-продукт/ВВП> (дата звернення: 04.07.2019).
33. Доклад о мировом развитии 2019. *Всемирный банк*. URL : <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/wdr2019> (дата звернення: 10.07.2019).

#### References:

1. OPEC share of world crude oil reserves / Data – OPEC. URL: [https://www.opec.org/opec\\_web/en/data\\_graphs/330.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/330.htm) (accessed 01.07.2019 p).
2. U.S. Energy Information Administration / Frequently asked questions URL: <https://www.eia.gov/tools/faqs/faq.php?id=33&t=6>(accessed 10.07.2019 p).
3. Country comparison: crude oil – proved reserves / CIA Library. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-fact-book/rankorder/2244rank.html> (accessed 10.07.2019 p).
4. OECD share of world crude oil reserves / Data – OECD. URL: <https://data.oecd.org/energy/crude-oil-production.htm>(accessed 20.06.2019p).
5. Top-10 najbil'shy'x kompanij za versiyeyu Forbes | RBK-Ukraine. URL: <https://daily.rbc.ua/ukr/show/top-10-kрупнейших-нефтяных-компаний-по-версии-forbes-17072012173800> (accessed 01.07.2019 p).
6. Oil price / BBC news. URL: <https://www.bbc.com/news/topics/cmj223708t/oil> (accessed 25.06.2019 p).
7. OPEC Basket Price / OPEC. URL: [https://www.opec.org/opec\\_web/en/data\\_graphs/40.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/40.htm) (accessed 27.06.2019 p).
8. Federal oil reserve at crossroads / Roseland oil and gas. URL: <http://roselandoilandgas.com/federal-oil-reserve-at-a-crossroads/> (accessed 01.07.2019 p).
9. Refined oil products production / Global energy statistic yearbook 2019. URL: <https://yearbook.enerdata.net/oil-products/world-refined-production-statistics.html> (accessed 03.07.2019p).
10. Fakty'chna cina realizaciyi nafty' / Ministerstvo ekonomichnogo rozvy'tku i torgivli. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=FaktichnaTsinaRealizatsiiDliaNaftiKondensatu> (accessed 03.07.2019p).
11. Eksport – import Ukrayiny', gid po zovnishnij torgivli / Bank Pivdenny'j. URL: <https://businessviews.com.ua/eksport-import-2019/> (accessed 02.07.2019 p).
12. Obsyag eksportu-importu nafty' ta naftoproduktiv / Derzhavna fiskal'na sluzhba Ukrayiny'. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f11> (accessed 01.07.2019p).
13. Biletskyi V. S. (ed) *Girny'chy'j ency'klopedy'chny'j slovny'k* [Mountain Encyclopedic Dictionary]. Donec'k: Sxidny'j vy'davny'chy'j dim. (in Ukraine)
14. Karta roztashuvannya naftovy'x rodovy'shh na tery'toriyi zaxidnogo regionu Ukrayiny' / DNVP “Geoinform Ukrayiny'”. URL: <http://geoinf.kiev.ua> (accessed 04.07.2019 p).

15. Leshchuk H.V. (2009) Metody`ky` ocynuyannya efekty`vnosti investy`cijny`x proektiv [Methods for evaluating the effectiveness of investment projects]. Lviv: Pry`karpats`ky`j insty`tut imeni Grushevs`kogo MAUP. URL: [https://lukyanenko.at.ua/\\_ld/2/268.pdf](https://lukyanenko.at.ua/_ld/2/268.pdf) (accessed 02.07.2019 p).
16. Cherep A. V., Strilets E. M. (2013). Efekty`vnist` yak ekonomichna kategoriya [Efficiency as an economic category]. *Electronic scientific professional publication "Effective Economics"*. Vol. 1.
17. Mykytiuk P. P. (2007). Analiz vply`vu investy`cij ta innovacij na efekty`vnist` gospodars`koyi diyal`nosti pidpry`yemstva: monografiya [Analysis of the impact of investment and innovation on the effectiveness of the enterprise's economic activity] Ternopil`: TNEU. URL: [http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/19242/1/Monohrafiya\\_2007.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/19242/1/Monohrafiya_2007.pdf) (accessed 11.07.2019 p). (in Ukraine).
18. Diehtiar A. O., Honcharenko M. V. (2010). Ocynuyannya efekty`vnosti innovacij`ny`x proektiv: metodologichny`y` aspekt [Evaluating the effectiveness of innovative projects: a methodological aspect]. *Economic Bulletin of Kharkiv Regional Institute of Public Administration*. Vol. 2. No. 3.
19. Bezuhlyi Yu O. Yu. (2013). Analiz pidkhodiv do otsynuyannya ekonomichnoyi efektyvnosti diyal`nosti naftohazovydobuvnykh pidpryemstv. [Analysis of approaches to assessing the economic efficiency of oil and gas companies.] *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. Vol. 4(1). pp. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2013\\_4\(1\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_4(1)_14). (accessed 02.07.2019 p).
20. Havadzyn N. O. (2009). Ekonomichne otsynuyannya pryrodokhoronnykh investytsiy naftohazovykh pidpryemstv [Economic evaluation of environmental investments of oil and gas companies]. URL: <http://clar.nung.edu.ua/handle/123456789/4442> (accessed 01.07.2019p). (in Ukraine).
21. Hvozdu S. Ye. (2013). Metodichni pidkhody do otsynuyannya efektyvnosti innovatsiynykh vytrat promyslovykh pidpryemstv. [Methodical approaches to estimation of efficiency of innovative expenses of industrial enterprises]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of development and development problems*. Vol 778. pp. 233-238.
22. Vytvytskyi Ya. I., Petrunchak I. M. (2014). Udoskonalennya metodichnoho pidkhodu do otsynuyannya efektyvnosti ekspluatatsiyi naftovydobuvnykh sverdlovyn. [Improvement of the methodological approach to the estimation of oil wells efficiency]. *Oil and gas industry of Ukraine*. Vol 4. pp. 13-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ngu\\_2014\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ngu_2014_4_5) (accessed 03.07.2019p).
23. Ivanchenko I. (2012). Metodichni pidkhody do otsynuyannya ekonomichnoyi efektyvnosti metodiv zbil`shennya nafto vyluchennya. [Methodical approaches to evaluating the cost-effectiveness of oil recovery methods]. *Galician Economic Bulletin*. Vol.6(39). pp.41-52.
24. Rudenko T. I., Herasymchuk V. G. (2007). Ekonomichna ocinka vprovadzheniya novy`x tehnologij v naftogazovy`dobuvnij promy` slovosti [Economic assessment of the introduction of new technologies in the oil and gas industry]. URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12020/1/2007\\_24.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12020/1/2007_24.pdf) (accessed 01.07.2019 p).
25. Kryzhanivskiy Ye. Et al. (2009). TK 146: problemy ta perspektyvy standartyzatsiyi u naftohazoviy haluzi. [TC 146: Problems and prospects of standardization in the oil and gas industry]. *Standardization. Certification. Quality*. Vol. 5. pp. 16-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2009\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2009_5_9) (accessed 09.07.2019p).
26. Organization Effectiveness / Academia Edu. URL: [https://www.academia.edu/11438783/Organization\\_Effectiveness](https://www.academia.edu/11438783/Organization_Effectiveness) (accessed 06.07.2019 p).
27. Mamotenko D. Y. (2011). Otsinka efektyvnosti investytsiynykh proektiv. [Evaluation of the effectiveness of investment projects] URL: [na.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2011/1/32.pdf](http://na.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2011/1/32.pdf) (accessed 05.07.2019 p).
28. Okariachenko H. P. (2013). Metody obchyslennya enerhetychnoyi efektyvnosti. [Methods for calculating energy efficiency]. *Donetsk National Technical University, Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series: Economics*. Vol. 2-1 pp. 185-188.
29. Yaroshchuk O. (2010). Osoblyvosti zastosuvannya finansovykh kryteriyiv otsinky efektyvnosti investytsiynykh proektiv. [Features of application of financial criteria for evaluation of investment projects effectiveness]. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/7534/1/yaroshchuk3.pdf> (accessed 04.07.2019p).
30. Zvit z otsinky vplyvu na dovkillya planovoyi diyal`nosti z vydobuvannya korysnykh kopalyn NHVU "Boryslavnaftogaz" / PAT "Ukrnafta". [Environmental Impact Assessment Report on Planned Mining Activities of NGVU "Borislavnaftogaz" / PJSC "Ukrnafta"]. URL: <http://eia.menr.gov.ua/uploads/documents/17/reports/c254eb18991179fa3b801fa2267a8bc5.pdf> (accessed 03.07.2019 p).
31. Peresada A.A. (2002). Upravlinnya investytsiynym protsesom. [Investment process management]. Kyiv: Libra. (in Ukraine)
32. VVP v potochnykh tsinakh [GDP at current prices]. URL: <https://knoema.ru/atlas/topics/Экономика/Национальные-счета-Валовой-внутренний-продукт/ВВП> (accessed 04.07.2019 p).
33. Doklad o mirovom rozvitii 2019 / Vsemirnyy Bank. [2019 World Development Report / World Bank]. URL: <https://www.vsemybank.org/ru/publication/wdr2019> (accessed 10.07.2019 p).

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

**Аннотация.** В статье предлагается комплексный подход к оценке эффективности проекта с учетом трех уровней: локального, национального и глобального. Исследован рынок нефти в Украине и на примере Старосамборского месторождения НГДУ «Бориславнафтогаз», сформирована аргументация необходимости исследования предприятия как участника мирового рынка. Определены показатели эффективности проекта и различные методы его исчисления в региональном разрезе. Заложено направление определения показателей для исследования эффективности проекта на каждом из уровней комплексного подхода. Рассмотрена необходимость исследования перспектив успешности ведения бизнеса в соответствии с потребностями глобального рынка, поскольку локальные цены определяются глобальными факторами, а полезность нового товара определяется степенью его востребованности на глобальном рынке.

**Ключевые слова:** эффективность, инновационный проект, комплексный подход, нефтяная промышленность, глобализированный рынок, ТНК, инвестиционный проект, нефтяное месторождение, оценка факторов влияния на проект.

## COMPLEX APPROACH TO EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF INNOVATION PROJECT

**Summary.** The article analyzes the evaluation of project effectiveness and formulates a comprehensive approach, taking into account three levels of assessment: local, national and global (on the example of the Stary Sambir field of NGVU “Borislav-naftogaz”). First of all, the essence of efficiency as an economic category in general and in relation to the investment project is investigated, as well as the peculiarities of its evaluation in modern conditions. It is determined that the widely used methods of efficiency research have their disadvantages. In particular, limited economic factors of the research, local nature of research, etc. The basic principles of determining the effectiveness of an investment project are summarized. The necessity of research of projects with consideration of the globalization of markets is justified, since local prices are formed under the influence of a number of factors, and the usefulness of a new product is determined by the degree of its demand in the global market. The main groups of factors that should be explored at each of the levels of determining the feasibility of project implementation are identified. In particular, at the local level, ensuring technical, technological and economic goals is crucial; national security, political and social aspects are a priority at national level; globally, production volumes and world oil prices play a major role. The feasibility of carrying out each stage of the study is determined after determining the feasibility of carrying out the project at the previous level of research. The algorithm of such research is constructed and the expediency of carrying out SWOT-analysis according to the results of research of expediency of project realization is reflected. The final SWOT analysis is the basis for validating the results of the study at the local, national and global levels, on the one hand. On the other hand, it is the basis for the development of a project implementation strategy, with the maximum consideration of the possible threats and risks, advantages and disadvantages of the project. The proposed approach is universal and can be applied by the management of any enterprise. An important element is to take into account global trends and trends in a particular industry. In addition, an integrated approach can be applied in situations where there is only a project idea at the entrance, or the task is to choose a niche market in the initial stages.

**Key words:** efficiency, innovative project, complex approach, oil industry, globalized market, TNC, investment project, oil field, assessment of factors of influence on the project.

УДК 338.28:004.738.5

**Чмерук Г. Г.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри кібербезпеки та соціальних наук  
Університету банківської справи*

**Chmeruk Halyna**

*PhD in Economics,  
Associate Professor, Department of Cyber Security and Social Sciences  
State University of Banking*

## ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ОКРЕМИЙ СЕКТОР НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ

**Анотація.** У статті запропоновано науковий підхід до визначення поняття «цифрова економіка». Розглянуто різні підходи до секторального поділу структури національної економіки. Проведено зіставлення цифрової економіки та інших секторів національної економіки за такими параметрами, як основний ресурс економіки, переважаючий тип господарських зв'язків, ринки, збут продукції, темп змін в економіці, зміни на ринку праці. Наведено статистичні дані, які показують значне зростання сегменту цифрової економіки у ВВП країн світу. На основі цього доведено, що цифрова економіка – це сектор економічної діяльності, що стосується інформаційних та комунікаційних технологій, зокрема виробництва та реалізації товарів, послуг та цифрового контенту. Проаналізовано фундаментальні зміни економічних процесів окремих організацій та країни загалом, пов'язані з розвитком цифрової економіки.

**Ключові слова:** цифрова економіка, секторальний поділ національної економіки, сектор економіки, інформаційно-комунікативні технології, цифровізація економіки.

**Вступ та постановка проблеми.** Феномен цифрової економіки починається у великому масштабі наприкінці ХХ століття. Саме тоді Інтернет почав використовуватися в бізнесі. Найбільші підприємства, що працюють у віртуальному просторі, почали свою діяльність у середині 90-х років ХХ століття. “Amazon” як приклад інтернет-магазину був створений у 1994 році. Аукціонна служба “eBay” була заснована у 1995 році. У 1994 році з'явився портал “Yahoo.com”, що є одним із символів електронного бізнесу. У тому ж році була запущена перша текстова пошукова система “Crawler.com”.

Однак сьогодні термін «цифрова економіка» не має в літературі чіткого визначення. Однією з основних причин цього є відсутність чіткого та універсального уявлення про те, які фактори мають бути враховані під час вимірювання цифрової економіки. Також причиною того, що ускладнює визначення цифрової економіки, є стрімко мінливий характер технологій. Ті технології, які підприємства та споживачі використовують для виконання завдань чи спілкування, є актуальними сьогодні, однак можуть бути застарілими завтра. В ідеалі визначення цифрової



економіки з плином часу може змінити характер того, що воно охоплює. Отже, спробуємо узагальнити та сформулювати власну дефініцію поняття «цифрова економіка».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині дослідженнями в галузі цифрової економіки активно займаються Х. Альбах, Б. Бертон, Е. Бриньольфссон, П. Догерті, Д. Ернст, Б. Кахін, М. Кнікрем, С. Маркович, Х. Мефферт, Т. Нібел, К. Шваб, Е. Шмідт та інші науковці. Серед вітчизняних учених можна виокремити Т.Д. Сіташа, О.А. Джусова, С.С. Апалькова, А.О. Маслова, П.Р. Пуцентейла, К.М. Крауса, Н.М. Крауса, С.В. Коляденко, О.Е. Гудзя, В.І. Ляшенка, О.С. Вишневського, О.А. Грищенко, Г.Т. Карчеву. На сучасному етапі ця тематика є особливо актуальною в умовах переходу до інноваційного розвитку України.

Більшість авторів розглядає технологічні та економічні аспекти цифровізації, але ніхто не розглядає цифрову економіку як окремий сектор національної економіки, тому це питання потребує окремого розгляду.

**Метою** статті є визначення цифрової економіки як окремого сектору національної економіки.

**Результати дослідження.** Вираз «цифрова економіка» – це сполучення двох полісемічних термінів, які можуть мати кілька значень відповідно до інтересів фахівця, який висвітлює його або галузі застосування. Загалом цифрова економіка є терміном, який намагається осмислити цифровий бізнес-сектор. Таким чином, об'єднання двох концепцій (економіки та цифрових технологій) визначає сектор економічної діяльності щодо інформаційних та комунікаційних технологій, зокрема виробництва та реалізації товарів, послуг та цифрового контенту.

Секторальну структуру національної економіки вчені описують по-різному. Засновником концепції трьох секторів господарювання вважається Ф. Ліст, що є представником німецької історичної школи першої половини XIX століття, автором праці «Національна система політичної економії, міжнародної торгівлі, торгова політика й німецький митний союз» (1841 рік). Продовжили й поглибили його теорію англійський економіст К. Кларк, французький суспільствознавець Ж. Фурастьє, новозеландський економіст А. Фішер та інші науковці. Вони сформулювали найважливішу методологічну засаду теорії постіндустріального суспільства, а саме поділ усього суспільного виробництва на три сектори, такі як первинний (сільське господарство), вторинний (промисловість), третинний (сфера послуг) [1].

Слід зазначити, що багато моментів, висловлених цими науковцями, сьогодні вважаються спірними. Зокрема, істотним недоліком аналізу структурного попиту є те, що він ґрунтується лише на дослідженні споживчих товарів і не враховує динаміку попиту на капітал. Водночас за наявності розбіжностей у визначеннях ця теорія показує структуру економічного, соціального, а сьогодні навіть політичного розвитку держави та суспільства, яке його формує.

Ця концепція бралася за основу в багатьох подальших дослідженнях і знайшла своє відображення у працях багатьох інших науковців, які здебільшого розширювали третинний сектор. Прихильники наукового підходу (теорії неоіндустріального суспільства) (Д. Белл, М. Порат, Е. Паркер, Р. Дорнбуш, Г. Шмідт) вказують на позитивний вплив технологічних інновацій, науково-технічного прогресу на розвиток сервісних галузей. Необхідно зазначити, що представники цього наукового напрямку вперше звернули увагу на інформаційний сектор як найважливіший та найперспективніший серед інших послуг.

Підсумовуючи викладене, зауважимо, що чимало наукових робіт присвячено деталізації третинного сектору (сектору послуг). У зв'язку з неоднорідністю капіталу, що залучається до виробництва, праці (низько кваліфікованої чи високо кваліфікованої), в науці досі не існує єдиної думки про кількість основних секторів та поділ сфери послуг у розрізі нових секторів. Деякі науковці продовжують традиційно розглядати сучасну економіку крізь призму трьох секторів, відносячи до сфери послуг усі сфери діяльності, що не входять до аграрного та індустріального секторів економіки. Інші йдуть шляхом об'єднання в рамках четвертинного сектору всіх галузей інформаційного та наукового обслуговування, виділяючи чотири сектори в структурі економіки. Є також ті, що теоретично виділяють п'ятий сектор, проте вказують на його нерозривність із четвертим, групують до його складу галузі, продуктом діяльності яких є виробництво знань та інформаційних продуктів.

У зв'язку з тим, що інтенсивний розвиток цифрової економіки розпочався відносно недавно, ніхто з науковців не виділяв економічну діяльність, здійснювану шляхом застосування інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані (як числові, так і текстові), в окремий сектор економіки. Однак слід зауважити, що з початком нового століття в розвинених країнах світу з'являються нові способи секторального структурування економіки відповідно до цього контексту, а також нові пріоритети її розвитку. Як наслідок, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) запропонувала власну методологію структурування економіки. Відповідно до методології ОЕСР в економіці виокремлюються шість стратегічних секторів: перший та другий сектори охоплюють галузі високотехнологічної та середньо-високотехнологічної промисловості, четвертий і п'ятий – ділові послуги, а шостий – соціально спрямовані види діяльності сфери послуг, що забезпечують повноцінний розвиток людини [2, с. 166]. У більш деталізованому вигляді до складу стратегічних секторів згаданої методології входять такі види економічної діяльності:

1) фармацевтичне виробництво, виробництво офісного обладнання, лічильних машин та комп'ютерів, виробництво радіо-, телевізійного та комунікаційного обладнання, виробництво медичних препаратів та інструментів, точних вимірвальних та оптичних приладів, авіаційна та космічна промисловість;

2) виробництво хімікатів, виробництво машин та устаткування, не вказаних в інших позиціях, виробництво електричних машин та апаратури, виробництво автомобілів, причепів та напівпричепів, виробництво залізничного та транспортного обладнання;

3) поштові та телекомунікаційні послуги;

4) фінансове посередництво, страхування та пенсійне фінансування, допоміжна діяльність у сфері фінансового посередництва;

5) оренда машин та обладнання, комп'ютерне та телекомунікаційне обслуговування, дослідження та розробки, інші ділові послуги (за винятком операцій з нерухомістю);

6) освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога.

Як бачимо, збільшення частки стратегічних секторів економіки, а також частки високо- та середньотехнологічних складових в обробній промисловості є показником розбудови економіки, що заснована на новітніх досягненнях у сфері інформаційних та комунікаційних технологій. Однак діяльність, безпосередньо пов'язана з використанням цифрових комп'ютерних технологій, в яку входять

сервіси з надання онлайн-послуг, електронні платежі, інтернет-торгівля, інтернет-банкінг, краудфандинг тощо, тобто головні елементи цифрової економіки, не відображена в жодному секторі.

Однак дані Європейської комісії свідчать про те, що цифрова економіка оцінюється у 3,2 трлн. євро в групі країн Великої двадцятки, складаючи близько 8% ВВП [3]. Хоча цифрова економіка набула глобального масштабу, 9 компаній, спираючись на цю економіку, виробляють 90% свого доходу та прибутку. Йдеться про “Apple”, “Google”, “Facebook”, “Amazon” (відомі як «чотири вершини»), “Microsoft” і чотири китайських цифрових гіганти (“Baidu”, “Alibaba”, “JD.com”, “Tencent”). Всі інші (наприклад, “Yahoo”, “Twitter”, “eBay”, “Snapchat”, “Pinterest”, “Uber”) ледь перевищують 10% цієї економіки [4].

Згідно з даними порталу “Statista” у 2005 році загальна кількість інтернет-користувачів заледве перевищувала 1 млрд., а у 2017 році їх було понад 3,5 млрд., тобто близько половини населення планети. З них онлайн-шопінг практикує понад 1,5 млрд. осіб, більшість яких розраховується за допомогою кредитних карток та електронних платежів. Серед останніх беззаперечним лідером є система “PayPal”, через яку лише у 2016 році було виконано понад 6 млрд. платежів. Відповідно до кількості інтернетизованого населення зростає світовий обсяг онлайн-торгівлі. Якщо у 2014 році товарообіг у сфері B2C («бізнес – фізична особа-споживач») становив \$1,3 трлн., то у 2017 році – вже \$2,3 трлн., а на 2018 рік йому прогноують зростання до \$2,8 трлн. із перспективою досягти рівня \$4,5 трлн. у 2021 році [5]. Офлайн-ритейлерам доводиться поступатися територією: якщо торік частка е-комерції у світовій торгівлі становила 10%, то на початку наступного десятиліття вона перевищить 15% і на цьому не зупиниться. Ще глибше е-комерція проникла у сферу B2B («бізнес бізнесу»). Вже у 2015 році товарообіг у цій сфері наблизився до \$7 трлн., а у 2020 році, згідно з прогнозом компанії “Frost & Sullivan”, сягне \$12 трлн. [5].

Значимість цифрової економіки підтверджується щорічним зростанням сегменту у ВВП країн практично на 20%, в розвинених державах цей показник становить приблизно 7%. Обсяг зайнятих людей у сфері ІКТ збільшується з кожним роком. Згідно з даними компанії “Boston Consulting Group” [6] частка цифрової економіки у ВВП розвинених країн зростає порівняно з 2010 роком на 1,2%, а за підсумками 2016 року становить 5,5%. У країнах, що розвиваються, цей показник збільшився з 3,6% до 4,9% ВВП. Великобританія є світовим лідером за часткою цифрової економіки, маючи 12,4% у ВВП. Сектор, що включає онлайн-торгівлю, інтернет-витрати уряду, посідає друге місце в економіці країни слідом за нерухомістю, обганяючи виробництво й торгівлю.

Інститут “McKinse” [7] оцінює частку цифрової економіки у ВВП країн ЄС у 8,2%, США й Китаю – в 10%, Росії – в 3,9%, вважаючи, що до 2025 року цифрова економіка потроїться й дасть від 20% до 34% внеску у зростання ВВП.

Бюро економічного аналізу (БЕА) США у 2018 році провело дослідження «Визначення та вимірювання цифрової економіки» [8] задля розроблення кошторису щодо створення нового супутникового рахунку в цифровій економіці. Початкові оцінки БЕА показують, що цифрова економіка стала яскравою плямою в економіці США, зростаючи із середньорічною ставкою 5,6% на рік з 2006 по 2016 роки порівняно з 1,5% зростання загальної економіки. Цифрова економіка становила 6,5% (1 209,2 млрд. дол.) поточного доларового ВВП (18 624,5 млрд. дол. США) у 2016 році. Порівняно з традиційними секторами еконо-

міки США цифрова економіка посідає місце трохи нижче професійних, наукових та технічних послуг, а саме на 7,1% (1 326,3 млрд. дол.) поточного ВВП у доларах, та трохи вище оптової торгівлі, адже на частку ВВП поточного долара припадали 5,9% (1,102,6 млрд. дол. США).

Виходячи з вищеведеного, ми можемо стверджувати, що цифрова економіка посідає в національних економіках держав окреме місце, кардинально вирізняється серед інших секторів економіки за багатьма параметрами, найважливішими з яких, на нашу думку, є основний ресурс економіки, переважаючий тип господарських зв'язків, ринки, збут продукції, темп змін в економіці, зміни на ринку праці, тому її доцільно виділяти в окремий сектор економіки.

Проаналізуємо відмінності цифрової економіки від інших секторів економіки.

#### *Основний ресурс економіки.*

Основними ресурсами всіх секторів економіки є засоби виробництва (засоби та предмети праці). В епоху цифрової економіки основним ресурсом є невичерпна, точна, надійна, правдива та своєчасна інформація. На відміну від інших ресурсів, інформацію можна використовувати неодноразово. Основою цифрової економіки є те, що інформація, дані й технології доступні завжди й всюди за рахунок хмарних сервісів і мобільності, що приводить до нового формату взаємодії, адже рішення легко масштабуються, аналітика стає інтелектуальною, точковою, трансформується взаємодія попиту та пропозиції, продукція персоналізується.

#### *Переважаючий тип господарських зв'язків.*

Ієрархічний тип зв'язків є основою аналогової економіки (менеджер – фірма – економіка регіону – економіка країни – глобальна економіка). Цифрова економіка ґрунтується на господарських зв'язках, основою яких є використання платформ. Платформа – це програмний додаток, який дає змогу керівництву підприємства під час ведення бізнесу онлайн управляти своїм сайтом, продажами та операціями. Цифрові платформи покликані створювати середовище для максимально зручної взаємодії великої кількості учасників. Такий тип господарських зв'язків називають економікою на вимогу (“on-demand economy”), яка передбачає не продаж товарів та послуг, а отримання доступу до них саме в той момент, коли це потрібно. Отримання замовлень відбувається онлайн, а їх виконання – офлайн. Перевагами економіки на вимогу є висока швидкість отримання необхідної послуги або товару; зниження їх вартості для кінцевого користувача завдяки зниженню кількості посередників; спрощення виходу постачальників товарів і послуг на користувачів [9].

#### *Ринки.*

У звичних секторах економіки головним критерієм виділення ринків є географічний (локальні, регіональні, національні, світові ринки). Цей фактор обумовлює певні труднощі під час здійснення спроби компанії збільшити свій ринок збуту. За рахунок можливостей Інтернету цифрові компанії можуть виходити на глобальний ринок набагато швидше, ніж це було десятиліття тому. Трансформується також двосторонній ринок з жорстко фіксованим лідерством однієї-двох компаній. З'являється багатосторонній комунікативний простір мережевих взаємодій, в якому лідерство змінюється частіше, а період домінування однієї компанії виявляється коротшим, лідер стає менш значущим і помітним.

#### *Збут продуктів.*

Збут продукції у звичних секторах економіки найчастіше супроводжується великою кількістю посередників (виробник – торговий агент – оптовий торговець – роз-

дрібний торговець – споживач). У цифровій економіці Інтернет дає змогу скоротити або прибрати зовсім посередників на шляху від виробника до споживача. Споживач може самостійно знайти виробника, а за допомогою автоматичного документообігу той зможе безпосередньо взаємодіяти з усіма своїми контрагентами. Отже, з'явилися бізнес-модель М2С (“manufacturer to customer”, «виробник – споживачу») і зворотна С2М з можливістю персоналізованого виробництва товарів, що володіють необхідними або бажаними для цього споживача оригінальними властивостями. Інформаційні та комунікаційні технології дають змогу «зстикувати» виробника з кожним кінцевим споживачем. Скорочуються довгі ланцюжки посередників, зокрема інституційні. Це дає змогу реалізувати механізм, економічно вигідний для всіх учасників, крім посередників.

#### *Темпи змін в економіці.*

Прогнози економістів щодо показників цифрової економіки вселяють великі надії. Згідно з прогнозами МВФ обсяг цифрової економіки у світі у 2025 році сягне 23 трлн. дол. США порівняно з 12,9 трлн. у 2017 році. Основою такого зростання стане трансформація галузей економіки на базі інтелектуальних підключень. Велике поширення Інтернету по Україні дасть змогу поширити використання цифрових сервісів на багато сфер. Так, збільшення кількості користувачів з 5 млн. у 2016 році до 15 млн. уже у 2021 році дасть змогу 95% усіх магазинів, салонів, сервісів проводити розрахунки безготівково. Це зменшить витрати на друк паперових грошей і сприятиме виходу економіки з тіні. Зростуть продуктивність праці й доходи громадян. Рівень корупції значно зменшиться, бо більшість транзакцій буде проходити в електронній формі та автоматично у кількох реєстрах. Цифрова сфера може формувати понад 300–400 тис. нових робочих місць по всій країні, міста стануть зручнішими, перейдуть на цифрові платформи управління інфраструктурою та сервісом [10].

Найбільший ефект зростання в новій економіці дадуть оптимізація виробничих і логістичних операцій (1,4–4% зростання), підвищення ефективності ринку праці (ефективний і швидкий пошук роботи й заповнення вакансій, можливість віддаленої роботи, нові професії й робочі місця) (2,1–2,9% приросту ВВП) [11].

Якщо подивитися на світову економіку, то можна помітити, що вплив тільки Інтернету речей може додавати від 4 до 11 трлн. дол. США щорічно. Тут найбільший внесок дасть впровадження Інтернету речей перш за все у сферу виробництва (1,2–3,7% на рік) та створення «розумних» міст (0,9–1,7% на рік).

#### *Зміни на ринку праці.*

Автоматизація знижувала кількість робочих місць у виробництві протягом багатьох десятиліть (управління вантажівками, написання новин, ведення бухгалтерського обліку тощо). Алгоритми штучного інтелекту загрожують зникненню робочих місць середнього класу як ніколи раніше. Ідея заміни лікарів, юристів або навіть президентів штучним інтелектом уже не здається такою фантастичною. Якщо раніше автоматизація позбавила роботи багатьох працівників ручної та важкої фізичної праці, то тепер «в зоні ризику» виявляються інтелектуальні професії [12]. З такими проблемами вже зіткнулися країни з найбільш розвинутою цифровізацією. Зокрема, США, які протягом багатьох років виводили виробництво зі своєї країни на території інших країн, а всередині залишали науково-дослідницьку та проектну діяльність. Підсумком цієї діяльності є безробіття й банкрутство цілих міст, таких як Детройт. На прикладі США видно, що одним з

головних аспектів цифровізації є складність передбачення соціальних наслідків. З іншого боку, вважається, що роботизація підвищить продуктивність праці, рівень зарплат і може скоротити робочий час [13, с. 22].

Отже, виходячи з вищенаведеного та проаналізувавши визначення цифрової економіки, наведені в українській та світовій науковій літературі, ми пропонуємо таке бачення цієї категорії: цифрова економіка – це окремий сектор економіки, в якому господарська діяльність здійснюється суб'єктами господарювання шляхом застосування інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, де основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані (як числові, так і текстові).

Розвиток цифрової економіки означає фундаментальні зміни економічних процесів окремими організаціями та країною загалом на трьох основних рівнях, а саме на ринках та секторах економіки, де існує взаємодія постачальників та споживачів, а також послуг та праці; на рівні інновацій та технологічного розвитку, де створюються та розвиваються нові ринки й сектори економіки; у сфері нового цифрового середовища, що забезпечує умови для успішного розвитку перших двох рівнів діяльності, зазначених вище. Зростання, інтеграція та вдосконалення інформаційних технологій та комунікацій змінюють наше суспільство та економіку. Традиційні економічні процеси набувають нових способів взаємодії в цифрових системах, економіка XXI століття принципово змінюється, стаючи цифровою. Споживачі зараз регулярно використовують комп'ютерні мережі, щоби визначати продавців, оцінювати продукти та послуги, порівнювати ціни та додаткові ринкові важелі. Підприємства використовують мережі ще більш широко для проведення інженерних та виробничих процесів, спрощення замовлень, охоплення нових клієнтів та управління внутрішніми операціями. Аналізуючи вплив цифрової економіки, згадуємо про такі галузі, як роздрібна торгівля, освіта, транспорт, засоби масової інформації, охорона здоров'я, виробництво та фінансові послуги. Як відомо, продукція цифрової економіки має низку переваг. Оскільки товари віртуальні, можна скоротити витрати на транспортування, Інтернет забезпечує майже миттєву доставку по всьому світі. Також завдяки світовій інформаційній мережі значно збільшилася швидкість грошових трансакцій. Таким чином, Інтернет став провідною, ключовою технологією сучасної економічної взаємодії.

**Висновки.** Відображення якісного рівня розвитку економічної системи загалом здійснюється за допомогою висвітлення секторальної структури національної економіки. Ефективна секторальна структура економіки, що відповідає соціально орієнтованій моделі економіки ринкового типу та базується на використанні як конкурентних переваг у світовому поділі праці, так і економічних переваг міжнародної інтеграції, є гарантом незалежності будь-якої країни й запорукою її динамічного розвитку. Отже, нині неможливо не враховувати такий великий та важливий сектор економіки, як цифрова економіка. На чолі цієї економіки стоять інформаційні та комунікаційні технології, а також всесвітня інтернет-мережа, що дає змогу здійснювати багатогранний розвиток, створювати нові ринки, обмінюватися досягненнями та іншим досвідом учасників. Зі зростанням населення й споживання ресурсів у сучасному світі цифрова економіка не обмежує свого впливу тільки сферою бізнесу й торгівлі. Вона також має не менший вплив на галузь освіти та банківську сферу. Зрозуміло, що це стосується лише високорозвинених країн «золотого мільярда», але все більше зачіпає країни так званого другого й третього світу.



Список використаних джерел:

1. Кривак А.П. Теоретичні принципи секторального структурування національної економіки. *Агросвіт*. 2010. № 13. С. 42–47.
2. OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard, Edition 2005. URL: [http://www.oecdilibrary.org/oecd/content/book/sti\\_scoreboard-2005-en](http://www.oecdilibrary.org/oecd/content/book/sti_scoreboard-2005-en) (дата звернення: 10.9.2019).
3. Цифровизация экономики. *БИТ. Бизнес & Информационные технологии*. 2018. № 1 (74).
4. Kosha Gada The Digital Economy In 5 Minutes. URL: <https://www.forbes.com/sites/koshagada/2016/06/16/what-is-the-digital-economy/#5c6ffc707628> (дата звернення: 12.9.2019).
5. Портал статистики “Statista”. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 03.07.2019).
6. The Internet Economy in the G-20. The \$ 4.2 Trillion Growth Opportunity. *The Boston Consulting Group*. URL: <https://www.bcg.com/documents/file100409.pdf> (дата звернення: 12.09.2019).
7. Аптекман А., Калабин В., Клинов В. и др. Цифровая Россия: новая реальность. Москва : Digital McKinsey, 2017. 133 с. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx>.
8. Defining and Measuring the Digital Economy / K. Barefoot, D. Curtis, W.A. Jolliff, J.R. Nicholson, R. Omohundro. *Bureau of Economic Analysis*. 2018. URL: <https://www.bea.gov/system/files/papers/WP2018-4.pdf> (дата звернення: 12.09.2019).
9. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3. С. 13–21.
10. Кириленко А.В., Тишук Т.О. Від традиційної до цифрової: як «ботани й нерди» побудували найдинамічнішу галузь української економіки. URL: <https://voxukraine.org/longreads/plugged-in-economy/index.html> (дата звернення: 10.08.2019).
11. Ділова газета «Погляд». URL: <https://vz.ru/economy/2017/7/5/877264.html> (дата звернення: 15.02.2019).
12. Чмерук Г.Г., Бурлакова І.А., Краліч В.Р. Економічні, соціальні та психологічні виклики Індустрії 4.0. *Economics and Finance*. 2018. № 6. С. 61–68.
13. Кешелова А.В., Буданов В.Г., Румянцев В.Ю. и др. Введение в «цифровую» экономику. Москва : ВНИИГеосистем, 2017. 28 с.

References:

1. Kryvak A.P. (2010) Teoretychni pryntsyipy sektoralnoho strukturuvannia natsionalnoi ekonomiky. *Ahrosvit*, vol. 13. pp. 42–47.
2. OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard, Edition (2005) Available at: [http://www.oecdilibrary.org/oecd/content/book/sti\\_scoreboard-2005-en](http://www.oecdilibrary.org/oecd/content/book/sti_scoreboard-2005-en) (accessed: 10.09.2019).
3. Tsifrovizatsiya ekonomiki BIT. Biznes & Informatsionnye tekhnologii. Moscow : Polozhevets i partnery, vol. 74. Available at: <http://bit.samag.ru/uart/more/67> (accessed: 02.09.2019).
4. Kosha Gada (2016) The Digital Economy In 5 Minutes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/koshagada/2016/06/16/what-is-the-digital-economy/#5c6ffc707628> (accessed: 12.09.2019).
5. Portal Statista. URL: <https://www.statista.com> (accessed: 03.07.2019).
6. The Internet Economy in the G-20. The \$ 4.2 Trillion Growth Opportunity // The Boston Consulting Group. Available at: <https://www.bcg.com/documents/file100409.pdf> (accessed: 12.09.2019).
7. Aptekman A., Kalabin V., Klintsov V. i dr (2017) Tsifrovaya Rossiya: Novaya realnost.; Digital McKinsey. Moscow, no. 133. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/EuropeandMiddleEast/Russia/OurInsights/DigitalRussia/Digital-Russia-report.ashx>
8. Kevin Barefoot, Dave Curtis, William A. Jolliff, Jessica R. Nicholson, and Robert Omohundro (2018), “Defining and Measuring the Digital Economy”. Bureau of Economic Analysis. Available at: <https://www.bea.gov/system/files/papers/WP2018-4.pdf> (accessed: 12.09.2019).
9. Karcheva G.T., Ogorodnya D.V., Openko V.A. (2017) Tsifrova ekonomika ta yiyi vpliv na rozvitok natssionalnoyi ta mizhnarodnoyi ekonomiki. *Finansoviy prostir*, vol. 3, pp. 13–21.
10. Kirilenko A.V., Tischuk T.O. Vid traditsiyanoi do tsifrovoyi: yak “botani y nerdi” pobuduvali naydinamichnishu galuz ukrayinskoyi ekonomiki. Available at: <https://voxukraine.org/longreads/plugged-in-economy/index.html> (accessed: 10.08.2019).
11. Dilova gazeta “Poglyad”. Available at: <https://vz.ru/economy/2017/7/5/877264.html> (accessed: 15.02.2019).
12. Chmeruk G.G., Burlakova I.A., Krallch V.R. Ekonomichni, sotsialni ta psihologichni vikliki Industriyi 4.0. *Economics and Finance*. 2018, vol. 6, pp. 61–68.
13. Vvedenie v “tsifrovuyu” ekonomiku / A.V. Keshelava, V.G. Budanov, V.Yu. Rummyantsev i dr. VNIIGeosistem, 2017, no. 28.

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА КАК ОТДЕЛЬНЫЙ СЕКТОР  
НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ ГОСУДАРСТВА

**Аннотация.** В статье предложен научный подход к определению понятия «цифровая экономика». Рассмотрены различные подходы к секторальному разделению структуры национальной экономики. Проведено сопоставление цифровой экономики и других секторов национальной экономики по таким параметрам, как основной ресурс экономики, преобладающий тип хозяйственных связей, рынки, сбыт продукции, темп изменений в экономике, изменения на рынке труда. Приведены статистические данные, которые показывают значительный рост сегмента цифровой экономики в ВВП стран мира. На основе этого доказано, что цифровая экономика – это сектор экономической деятельности, касающейся информационных и коммуникационных технологий, в частности производства и реализации товаров, услуг и цифрового контента. Проанализированы фундаментальные изменения экономических процессов отдельных организаций и страны в целом, связанные с развитием цифровой экономики.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, секторное разделение национальной экономики, сектор экономики, информационно-коммуникативные технологии, цифровизация экономики.



## DIGITAL ECONOMY AS A SEPARATE SECTOR OF THE NATIONAL ECONOMY OF THE STATE

**Summary.** The article proposes a scientific approach to defining the definition of “digital economy”. Characteristic features of the digital economy include: the transfer of a large part of social and economic interaction in the electronic space; development of remote forms of employment and information transfer; displacement of live labor by robotic and programmable (digitization of a large part of production); the emergence of virtual money, the globalization of the interaction of economic agents, including through the formation of global value creation networks; the development of e-democracy. Information becomes one of the strategic resources, the scale of which is comparable to the use of traditional resources, and access to it becomes an important factor of socio-economic and political development. Reflection of the qualitative level of development of the economic system as a whole is carried out by illumination of the sectoral structure of the national economy. In the analysis of different approaches to the sectoral division of the structure of the national economy, it is concluded that the main elements of the digital economy are not reflected in any of the sectors. The article compares the digital economy and other sectors of the national economy by the following parameters: the main resource of the economy, the prevailing type of economic ties, markets, and sales of products, the pace of changes in the economy, changes in the labor market. These are statistics that show the significant growth of the digital economy in GDP of the world. On this basis, it has been proven that the digital economy is a sector of economic activity related to information and communication technologies, in particular the production and marketing of goods, services and digital content. In the digital economy, digital production is becoming a key contributor to value added, a new asset that ensures successful business operations and competitive production development. The article analyzes the fundamental changes in the economic processes of individual organizations and the country as a whole related to the development of the digital economy.

**Key words:** digital economy, sectoral division of the national economy, economic sector, information and communication technologies, digitalization of the economy.

УДК 331.108

**Шаповал О. А.**

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та військового господарства  
Національної академії Національної гвардії України*

**Таранічев С. Л.**

*слухач магістратури  
Національної академії Національної гвардії України*

**Shapoval Olena**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of  
Management and Military Economy  
National Academy of National Guard of Ukraine*

**Taranichev Stanislav**

*Magistrate listener  
National Academy of National Guard of Ukraine*

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Проаналізовано природу та роль кадрової політики у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення. Визначено поняття «кадрова політика» та «управління персоналом». Розглянуто механізм реалізації кадрової політики підприємства як нормовану систему організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так і організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації задля запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі. Надано характеристику цільових задач кадрової політики підприємства та альтернатив їх вирішення. Визначено принципи формування кадрової політики на підприємстві, які сприяють гуманізації праці в сучасних системах управління персоналом підприємств. Надано внутрішні та зовнішні чинники кадрової політики.

**Ключові слова:** кадрова політика, кваліфікація кадрів, персонал, колектив, управління.

**Вступ та постановка проблеми.** Напрями конкурентної боротьби зазвичай зосереджуються в галузі технічних нововведень, удосконалення технологій. Однак тим засобом, який гарантує успіх діяльності сучасного підприємства, є перш за все ефективна організація управління персоналом. Ринкова політика висуває цілу низку принци-

пових завдань, одним із найважливіших серед яких є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Для того щоби досягти цих цілей, необхідно запровадити чітко розроблену кадрову політику. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом. Нині українські під-

приємства функціонують в умовах кризи. У зв'язку з цим їх економіка значною мірою схильна до впливу різних ризиків та загроз, зокрема кадрових.

Актуальність теми полягає в тому, що форми й методи управління, а також організаційні структури, спрямовані на розвиток ринкових відносин підприємств, які вводяться нині на підприємствах, часто є неефективними й не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проведених реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти чітко розроблена кадрова політика організації. Нині у виробничій діяльності систематично виникають нестандартні ситуації, які найчастіше вимагають від співробітників неформального підходу до їх вирішення.

Отже, для керівника важливою умовою стабільного розвитку підприємства є формування кваліфікованої та відповідальної команди співробітників. Формування цілеспрямованої кваліфікованої команди, а також грамотне управління нею є одним з основних чинників підприємницького успіху [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е.М. Могильовкин, Н.В. Богдан, С.К. Мордовий, Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова.

Актуальність теми дослідження полягає в науковому обґрунтуванні кадрової політики та шляхів її вдосконалення та управління, оскільки кадрова політика відіграє важливу роль в розвитку цивілізованого суспільства, окремої організації. Вона розрахована на тривалий період лінії розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів та дає змогу об'єднати й узгодити різні управлінські дії під час проведення економічної, технічної та соціальної політики в масштабах підприємства. Змістом кадрової політики є робота з персоналом згідно з концепцією розвитку організації. Кадрова політика – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації.

**Метою** статті є дослідження теоретичних аспектів управління кадровою політикою та шляхів її вдосконалення.

**Результати дослідження.** Ринкова економіка висуває цілу низку принципових завдань, одним із найважливіших серед яких є максимальне ефективне використання кадрового потенціалу. Для того щоби досягти цих цілей, необхідна чітко розроблена кадрова політика. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації.

На рівні підприємства природа та роль кадрової політики полягають у такому:

- кадрова політика є невід'ємною частиною загальної політики організації;
- кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;
- механізм кадрової політики перш за все обумовлюється економічними інтересами й не завжди відповідає цілям працівника як об'єкта кадрової політики;

– кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики організації;

– кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

– неузгодження кадровою політикою економічних інтересів підприємства та цілей працівника, зрештою, породжує мотивовані конфлікти [2].

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяних по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальне зростання впливу людських ресурсів у практиці внутрішнього фірмового керівництва. Така побудова служби дає змогу адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності роботи підприємства.

Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішене по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися наявною кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші в підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але маневрених.

Незважаючи на очевидну вигідність вдосконалення кадрової політики організації для компаній, лише мала кількість вітчизняних підприємств займається цим питанням впритул.

Механізм реалізації кадрової політики – це не що інше, як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так й організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації задля запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі.

На основі концепції та принципів управління розробляють кадрову політику, що включає основні напрями, форми, методи й критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності організації загалом.

Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів.

Управління персоналом – це важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку. Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних виробничих організації недооцінюють значення методів управління персоналом, що притаманні сучасному менеджменту й активно використовуються за кордоном для ефективного управління та підвищення продуктивності праці [1].

Кадрова політика – це набір основних принципів, які використовуються кадровою службою підприємства. Вона є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом. Кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який би найкращим чином сприяв суміщенню цілей підприємства та його працівників.

Кадрова політика має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу. Вона повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку найближчим майбутнім [2].

Персонал (кадри) – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками та спеціальною кваліфікацією. Персонал є найважливішим об'єктом кадрової політики організації.

До засад формування кадрової політики на підприємстві належать:

- підпорядкування кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку підприємства;

- баланс економічних та соціальних аспектів кадрової політики;

- узгодження кадрової політики з регіональним ринком праці за кваліфікацією робітників, рівнем оплати праці, різноманітними категоріями, умовами праці, темпами розвитку підприємства та наявністю трудових ресурсів;

- узгодження рішень адміністрації з трудовим колективом щодо кадрової політики за умови дотримання чинного законодавства;

- особистість керівника, що впливає на постановку кадрової роботи, тому першочерговою задачею управління персоналом є постійна турбота про керівні кадри, яка забезпечує постійне поповнення складу керівних кадрів свіжими силами; посилення теоретичної підготовки та практичного загартовування кадрів управління; забезпечення принципового ставлення до кадрів під час їх підбору та заміни; постійне підвищення відповідальності кадрів за доручену справу; вжиття практичних заходів з безперервного покращення діяльності органів управління;

- зміцнення правової основи державного та суспільного життя, дотримання законності у сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства як гарантія забезпечення державних та суспільних інтересів, якісного розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства;

- забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи (робочого місця, посади), що є основним завданням кадрової політики (облік загальних та спеціальних здібностей, особистісних та ділових якостей працівника є головною вимогою наукової організації підбору та розстановки кадрів, одним з основних принципів кадрової політики);

- поглиблення демократії, розвиток самоуправління, розширення відкритості в кадровій роботі, що є факторами соціально-економічного розвитку підприємства та принципами сучасної кадрової політики;

- оновлення та вдосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, соціальної мобільності, змін техніки та технології (цей

принцип заснований на забезпеченні постійного притоку нових працівників, оптимальному поєднанні досвідчених кадрів з великим стажем та молодих, ініціативних спеціалістів);

- принцип використання праці робітників згідно з їх спеціальною підготовкою (освітою) [2].

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є цілі підприємства, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості, стиль управління, умови праці, якісні характеристики трудового колективу.

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічними цілями є досягнення прийнятної пропорції між витратами та результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, та продуктивністю праці, з іншого боку.

Соціальними цілями є вдосконалення матеріального й нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це стосується заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень.

**Висновки.** Отже, кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації.

Цілями кадрової політики підприємства є своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика підприємства засновується на принципах справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації.

До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є цілі підприємства, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості, стиль управління, умови праці, якісні характеристики трудового колективу.

#### Список використаних джерел:

1. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
2. Шаповал О.А. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

#### References:

1. Shapoval O.A., Ivaniy A.A., Galchenyuk A.A. (2018) Kadrova polityka pidpryemstva yak instrument systemy upravlinnja personalom [Personnel policy as a tool of the personnel management system]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, no. 5 (17), pp. 149–151.
2. Shapoval O.A. (2015) Upravlinnja personalom [Managing staff]. Kharkiv : National Academy of National Guard of Ukraine (in Ukrainian).

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические аспекты управления кадровой политикой предприятия. Проанализированы природа и роль кадровой политики в повышении эффективности общественного производства и уровня жизни всего населения. Определены понятия «кадровая политика» и «управление персоналом». Рассмотрен механизм реализации кадровой политики предприятия как нормированная система организационных мер, которая затрагивает как социальные, так и организационно-административные стороны жизнедеятельности организации с целью предотвращения кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации в персонале. Предоставлена характеристика целевых задач кадровой политики предприятия и альтернатив их решения. Определены принципы формирования кадровой политики на предприятии, которые способствуют гуманизации труда в современных системах управления персоналом предприятий. Предоставлены внутренние и внешние факторы кадровой политики.

**Ключевые слова:** кадровая политика, квалификация кадров, персонал, коллектив, управление.

## THEORETICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

**Summary.** The article discusses the theoretical aspects of managing an enterprise's personnel policy. The nature and role of personnel policy in improving the efficiency of social production and the standard of living of the whole population are analyzed. The concepts of "personnel policy" and "personnel management" are defined. Personnel policy is a set of principles, methods, forms of organizational mechanism for the formation, reproduction, development and use of staff, creating optimal working conditions and its motivation. Despite the obvious benefit of improving the organization's personnel policy for companies, only a small number of domestic enterprises are addressing this issue closely. The mechanism of implementation of the personnel policy of the enterprise is considered as a standardized system of organizational measures, which affects both social and organizational and administrative aspects of the life of the organization in order to prevent personnel problems and meet the needs of the organization in staff. The mechanism of implementation of personnel policy is nothing more than a standardized system of organizational measures, which affects both social and organizational-administrative aspects of the life of the organization in order to prevent personnel problems and meet the needs of the organization in staff. The description of the objectives of the personnel policy of the enterprise and alternatives to solve them. On the basis of management concepts and principles, they develop personnel policy – the main directions, forms, methods and criteria for work with staff, aimed at improving the efficiency of its use and the organization as a whole. The relevance of the research topic lies in the scientific substantiation of personnel policy and ways of its improvement and management, since personnel policy plays an important role in the development of a civilized society, a separate organization. It is designed for a long period of human resources development line, personnel improvement and allows combining and coordinating various management actions in carrying out economic, technical and social policy across the enterprise. The content of personnel policy is to work with staff in accordance with the concept of development of the organization. Personnel policy is an integral part of an organization's strategically oriented policy.

**Key words:** personnel policy, qualification of personnel, personnel, team, management.



**Шевченко А. В.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету  
**Табачук Н. О.**  
студентка  
Національного авіаційного університету

**Shevchenko Anna**  
PhD, Associate Professor  
National Aviation University  
**Tabachuk Natalia**  
Student  
National Aviation University

## СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЯКОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

**Анотація.** У роботі проведено аналіз сучасного стану ринку молочної продукції в Україні та визначено основні європейські та національні вимоги до якості молока. Забезпечення населення високоякісними молочними продуктами – важливе завдання молочної промисловості та торгівлі країни. Молочні продукти належать до категорії першої необхідності, саме тому потрібно весь час слідкувати за станом споживчого ринку України та виявляти усі позитивні та негативні тенденції розвитку; експериментально перевіряти споживчі цінності продуктів харчування, різних торгових марок та виробників. Сьогодні Україна взяла чіткий курс щодо діяльності у Світовій організації торгівлі (СОТ). Харчове законодавство країн – членів СОТ досить вимогливе до виробників харчових продуктів і стоїть на захисті здоров'я споживачів. Характерним для міжнародного харчового законодавства є те, що контроль над виробництвом харчових продуктів має бути суцільним на всьому харчовому ланцюгу «від ферми до столу». На якість молока впливає певна кількість чинників. Основними з них є індивідуальні (генетичні) особливості тварин, їхній фізіологічний стан, добовий ритм секреції молока, лактаційний період, вік тварини, пора року, санітарні умови, гігієна кормів тощо. У сучасних умовах поступового просування України до досягнення своєї головної стратегічної мети – інтеграції національної економіки до системи світових зовнішньоекономічних зв'язків – надзвичайно актуальною постає проблема ефективного розвитку окремих галузей і регіонів країни, а також забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Очевидно, що з підвищенням якості молока будуть вироблятися більш якісні молочні продукти, що призведе до збільшення споживання української продукції як населенням України, так і за її межами.

**Ключові слова:** виробництво, експорт, молоко, молокопереробні підприємства, молочна продукція, реалізація, ринки збуту, стандарти, якість.

**Вступ та постановка проблеми.** Молоко та молочні продукти є одними з популярних харчових продуктів населення. Відомо, що молоко виконує функцію захисного чинника для організму завдяки вмісту в ньому поживних речовин, головним чином, білка, лактози, мінеральних солей, вітамінів тощо. Для отримання молока високої якості потрібно не лише правильно годувати тварин, а й дотримуватися санітарно-гігієнічних умов, порушення яких призводить до високої бактеріальної забрудненості молока, яке є сприятливим середовищем для розвитку мікроорганізмів [1].

Сьогодні Україна взяла чіткий курс щодо діяльності у Світовій організації торгівлі (СОТ). Харчове законодавство країн – членів СОТ досить вимогливе до виробників харчових продуктів і стоїть на захисті здоров'я споживачів. Це законодавство сприяє виробництву гарантовано якісних та безпечних харчових продуктів. Характерним для міжнародного харчового законодавства є те, що контроль над виробництвом харчових продуктів має бути суцільним на всьому харчовому ланцюгу «від ферми до столу». Жодна ланка цього харчового ланцюга не повинна випадати з-під контролю як держави, так і виробників.

Міжнародне співробітництво у сфері забезпечення належної якості та безпечності молока, молочної сировини і молочних продуктів здійснюють через участь України у

роботі міжнародних організацій; укладання міжнародних договорів; гармонізацію нормативних документів (НД), норм і правил із міжнародними документами, нормами та правилами, які визначають вимоги до якості й безпечності молока, молочної сировини і молочних продуктів, а також ветеринарно-санітарними вимогами; обмін інформацією щодо заходів, які вживаються для забезпечення належної якості та безпечності молока, молочної сировини і молочних продуктів [5].

Сьогодні серйозним питанням є проблема резистентності до антибіотиків у молочному скотарстві. Ситуація в Україні порівняно з іншими молочними країнами світу невтішна. По-перше, відсутня статистика щодо вироблення молока з антибіотиками. По-друге, враховуючи те, що ринок молока є дефіцитним, підприємства бояться втратити постачальників і намагаються домовитися, при цьому інформація про надходження на переробку молока з антибіотиками приховується. По-третє, відсутня фіксація таких випадків [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Складність і комплексність проблем адаптації вітчизняного аграрного сектору економіки до умов ЄС привертають увагу науковців. У розроблення методологічних і методичних питань цих аспектів проблеми зробили внесок: С. Васильчак, І. Бураковський, А. Гончарук, С. Дем'яненко, В. Забігайло,

В. Ванько, С. Кваша, І. Корбув, В. Зубченко, В. Сіденко, М. Черевко та ін. Проте у зв'язку з активізацією питань щодо створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС потребує подальшого дослідження проблема гармонізації національних стандартів якості сільськогосподарської продукції до вимог Європейського Союзу.

**Метою** даної роботи є аналіз сучасного стану українського ринку молочної продукції, якості молока у сільськогосподарських підприємствах та визначення перспектив інтеграції України до Європейського Союзу в даному напрямі.

**Результати дослідження.**

Молочне скотарство є однією з провідних галузей тваринництва в Україні. Забезпечення населення якісними молочними продуктами є основним завданням даного напрямку діяльності. Проблема сировини для молочної галузі постійно загострюється, причому найбільшим дефіцитом виступає сире молоко найвищої якості. У зв'язку з цим провідним виробникам молочної продукції необхідно налаштовуватися на створення високотоварних та технологічних молочних ферм.

Поточні показники виробництва молочних продуктів здебільшого відображають загальнорічну тенденцію. У грудні 2018 р. порівняно з груднем 2017 р. дуже істотно скоротилося виробництво вершкового масла і сирних продуктів. Навіть виробники свіжих молочних продуктів не змогли утримати тенденцію зростання. Помітне збільшення показників демонструють тільки виробники справжніх сирів, сироватки, СНМ і спрейдів.

За даними Державної служби статистики України, за I півріччя 2019 р. порівняно з 2018 р. виробництво молочної продукції за всіма позиціями також скоротилося (табл. 1) [3]. Отже, зменшення виробництва молока в довгостроковій перспективі є очевидним. Основними причинами цього є спад виробництва в господарствах населення та низькі темпи приросту у великотоварних підприємствах, хоча рівень концентрації та спеціалізації їх постійно зростає.

У січні 2019 р. господарства населення виробили молока на 3,1% менше, ніж у січні 2018 р., за рахунок чого спостерігали скорочення загального виробництва молока на 1,9%.

На рис. 1 представлено відсотковий розподіл виробництва молока у січні-липні 2019 р. за областями України (рис. 1) [3].

Найбільшими виробниками є Вінницька (453 тис т), Волинська (228,6 тис т) та Дніпропетровська (162,3 тис т) області.

Станом на 1 серпня 2019 р. в Україні на переробні підприємства надійшло 1965,6 тис т молока від сільськогосподарських тварин усіх видів, що на 7,9% менше за I півріччя 2018 р. (табл. 2).

За даними [3], останні кілька років чисельність корів в Україні зменшується. Велика рогата худоба на фермах продовжує «вимирати». У 2018 р. зменшення становило 4% порівняно з 2017 р. Станом на 01 серпня 2019 р. зниження її чисельності становить 3724 тис голів, що на 4,3% менше порівняно з попереднім роком.

За звітними даними I кварталу 2019 року, Україна отримала від торгових операцій із молочними продуктами на 19% менше, ніж за аналогічний період минулого року, – 53,9 млн дол. Це пояснюється просіданням торгівлі за всіма основними торговими групами: масло, сухе молоко, сир та сирний продукт.

Експорт молока та вершків за три місяці поточного року показав найбільший приріст – плюс 157,5% в натуральному та 126% у грошовому вираженні. Загалом було продано 7,4 тис т продукту на загальну суму 4,9 млн дол. Основними покупцями були Лівія (32,9% усього експорту), Молдова (27,4%) та Грузія (14,9%). Попри це, експорт молока та вершків становить лише 4% від загальної товарної структури експорту молочних продуктів, також відстають кисломолочні продукти (2%), згущонка, сироватка та СНМ (по 3%). Основними експортними продуктами є масло (38%), сир та сирний продукт (20%), казеїн (12%), СЗМ (12%).

Варто звернути увагу, що експорт масла серйозно провів порівняно з минулим роком – мінус 35%, у натуральному вираженні – 5,9 тис т. Це принесло країні на 38,4% менше грошових коштів, аніж торік, – 23,8 млн. дол. Продажі сирів також знизилися порівняно з минулим роком. На зовнішні ринки було поставлено 1,6 тис т продукту, що на 14% менше. У грошовому вираженні це становило 5,9 млн дол. – мінус 18,9%.

Успішна діяльність будь-якого молокопереробного підприємства можлива лише в умовах задоволення потреб споживачів, а це, своєю чергою, вимагає чіткого прогнозування рівня якості продукції та планування його підвищення [7, с. 134].

Конкуруючі молокопереробні підприємства намагаються якомога повніше задовольнити потреби споживачів для отримання максимального прибутку. Більшість виробників молочних продуктів намагається отримати максимальний прибуток від реалізації своєї якісної продукції, однак на ринку є підприємства, які збагачуються

Таблиця 1

**Виробництво молочної продукції**

Найменування продукції	Вироблено	
	01.–07.2019	2018
Молоко та вершки незгущені й без додавання цукру, т	559392	964715
Молоко та вершки для дитячого харчування незгущені й без додавання цукру, т	12848	22384
Молоко сухе знежирене (жирністю не більше 1,5%), т	22324	37638
Масло вершкове жирністю не більше 85%, т	52384	104544
Сир свіжий неферментований (недозрілий і невитриманий та кисломолочний сир), т	41935	71867
Сир кисломолочний та вироби з нього для дитячого харчування, т	4160	6882
Сир тертий, порошковий, голубий та інший неплавлений, т	50255	95988
Молоко та вершки згущені підсолоджені, т	19523	33051
Молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти, т	164381	274539
Йогурт рідкий та сквашене молоко ароматизовані, т	79734	126047
Казеїн та казеїнати, т	3817	7351
Морозиво та лід харчовий інший, тис л	129559,1	149327,8

шляхом обдурювання споживачів, випускаючи неякісні, а іноді й фальсифіковані молочні продукти [2].

Застосування певних видів добавок під час виробництва молочних продуктів негативно позначається на їхніх смакових властивостях, а також пов'язане з ризиком для здоров'я людини, оскільки вплив цих добавок на людський організм ще недостатньо вивчений. Підвищення вимог до технологічного рівня й якості виготовлення молочної продукції на державному рівні, орієнтація на максимальне задоволення потреб та вимог споживачів в умовах конкуренції на рівні окремих молокопереробних підприємств зумовлюють необхідність істотного підвищення ефективності й обґрунтованості заходів і рішень щодо забезпечення якості молочної продукції.

Сьогодні споживач має можливість вибирати з великої різноманітності молочних продуктів з однаковими (або близькими) споживчими властивостями, що ставить його

перед проблемою оптимального вибору якісного молочного продукту [6].

Обсяги виробництва молока екстра-класу сільськогосподарськими підприємствами зросли на 18,3% у 2019 р. проти 2018 р (табл. 3). Від населення на переробку надходить молоко другого ґатунку (85% від загального обсягу) (рис. 2) [3].

Сьогодні серйозним питанням є проблема резистентності до антибіотиків у молочному скотарстві. Ситуація в Україні порівняно з іншими молочними країнами світу невтішна. По-перше, відсутня статистика щодо вироблення молока з антибіотиками. По-друге, враховуючи те, що ринок молока є дефіцитним, підприємства бояться втратити постачальників і намагаються домовитися, при цьому інформація про надходження на переробку молока з антибіотиками приховується. По-третє, відсутня фіксація таких випадків [1].

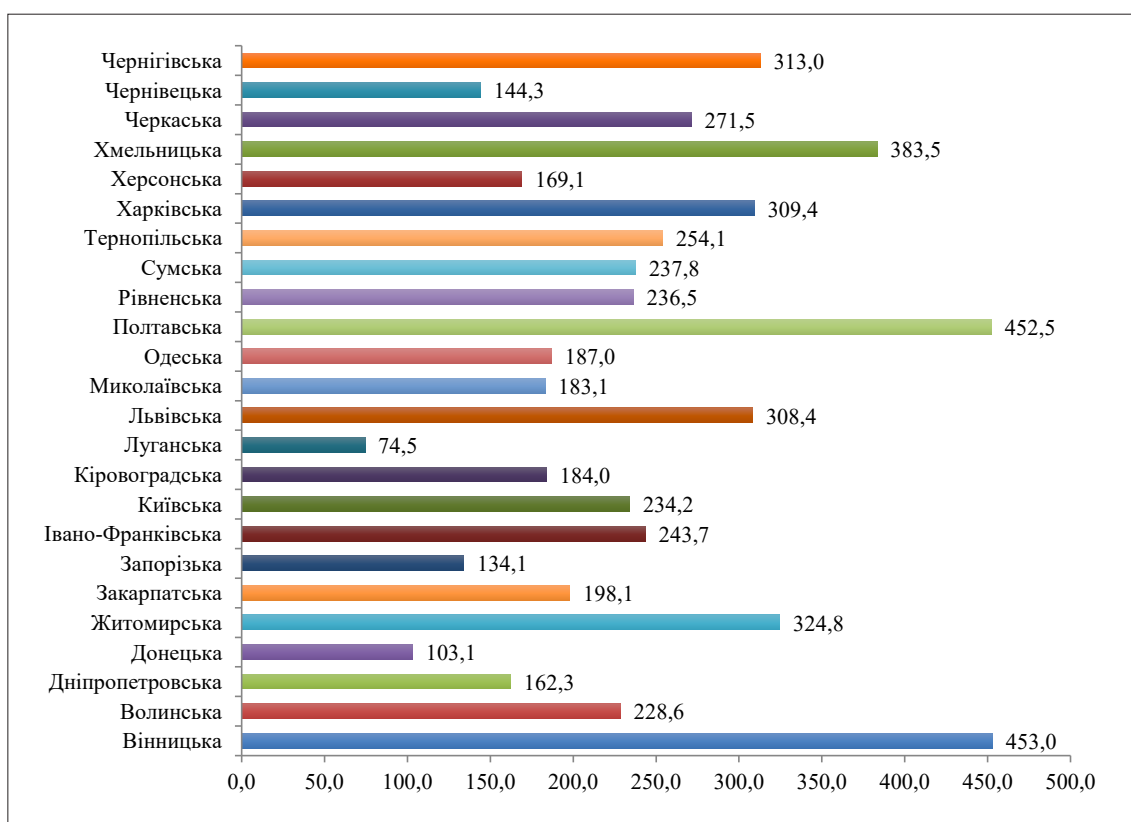


Рис. 1. Виробництво молока у січні-липні 2019 р. за областями

Таблиця 2

Надходження молока від сільськогосподарських тварин усіх видів на переробні підприємства у I півріччі 2019 р.

	2019	2018	у % до 2018	Середня ціна купівлі, грн за т <sup>2</sup>		
				2019	2018	у % до 2018
Загальна маса надходження молока сирого (тис т)	1965,6	2135,5	92,0	x	x	x
з нього:						
Куплено	1774,3	1951,4	90,9	7050,4	6601,5	106,8
у тому числі у:						
підприємств	1328,5	1368,4	97,1	7712,7	7360,4	104,8
населення	445,8	583,0	76,5	5076,9	4820,5	105,3
Молоко, яке надійшло на перероблення на давальницьких засадах	176,8	170,9	103,5	x	x	x
Молоко власно вироблене, яке надійшло на перероблення	14,5	13,2	110,0	x	x	x

У сучасних умовах поступового просування України до досягнення своєї головної стратегічної мети – інтеграції національної економіки до системи світових зовнішньоекономічних зв'язків – надзвичайно актуальною постає проблема ефективного розвитку окремих галузей і регіонів країни, а також забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Відомо, що якість молока визначає й якість продукції переробки [8]. Низька якість молочної сировини в Україні та, як наслідок, молочної продукції значною мірою звужує ринки її збуту, особливо щодо експорту. За нинішньої якості вітчизняної молокосировини

основним споживачем вітчизняної молокопродукції є населення країни [7].

Встановлені норми для молока в Україні та в ЄС дещо різняться (табл. 4). Основна вимога ЄС передбачає, що молокопродукти мають бути виготовлені з молока, яке надійшло від великотварних господарств. Очевидно, що з підвищенням якості молока будуть вироблятися більш якісні молочні продукти, що призведе до збільшення споживання української продукції як населенням України, так і за її межами.

Вагомою проблемою, що призводить до погіршення якості молочної продукції в Україні, є дефіцит молока-

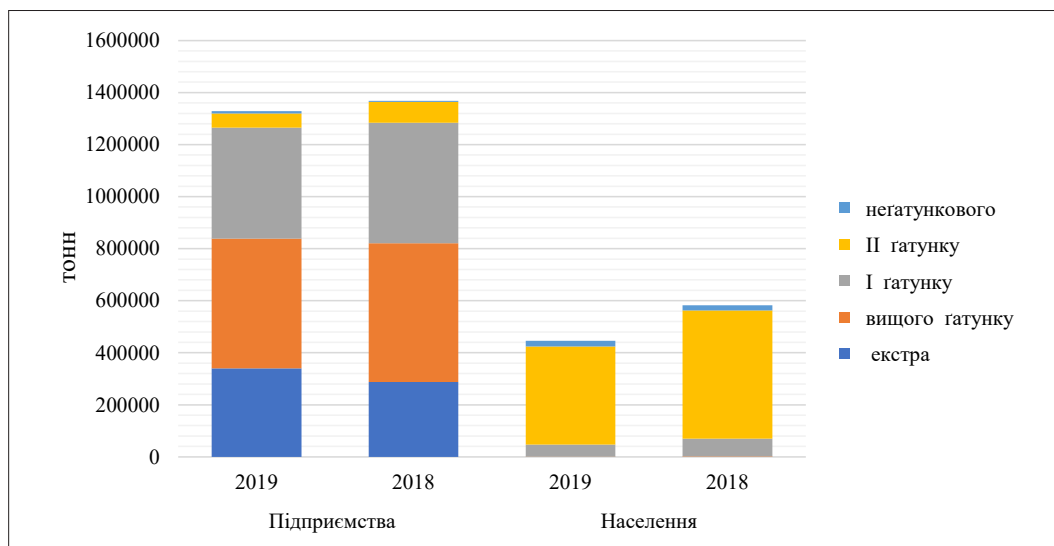


Рис. 2. Обсяги виробництва молока за гатунками сільськогосподарськими підприємствами

Таблиця 3

Якість молока коров'ячого незбираного, купленого переробними підприємствами, за гатунками у I півріччі 2019 р.

	Підприємства			Населення		
	2019	2018	у % до 2018	2019	2018	у % до 2018
Маса молока коров'ячого сирого, т	1238635	1288674	96,1	435455	572257	76,1
у перерахунку на молоко сире встановленої базисної жирності	1328495	1368423	97,1	445837	582994	76,5
у тому числі за гатунками:						
екстра	340298	287735	118,3	-	-	-
питома вага, %	25,6	21,0	x	-	-	-
вищого гатунку	498277	532841	93,5	436	1366	31,9
питома вага, %	37,5	38,9	x	0,1	0,3	x
I гатунку	427143	463408	92,2	46328	68925	67,2
питома вага, %	32,2	33,9	x	10,4	11,8	x
II гатунку	54249	80558	67,3	377138	492672	76,5
питома вага, %	4,1	5,9	x	84,6	84,5	x
негатункового	8528	3881	219,7	21935	20031	109,5
питома вага, %	0,6	0,3	x	4,9	3,4	x
Із загальної маси молока коров'ячого сирого у натуральному виразі						
охолодженого до 10°C	974406	1106306	88,1	175724	310828	56,5
питома вага, %	78,7	85,8	x	40,4	54,3	x
Масова частка у купленому молоці коров'ячому сирому, %						
жиру	3,65	3,61	x	3,48	3,46	x
білка	3,12	3,10	x	2,94	2,96	x



Норми для молока в ЄС та Україні: порівняння

	Регламент ЄС № 853/2004	Проект нового ДСТУ 3662:2015, норми для гатунків			Старий ДСТУ 3662-97, норма для гатунків			
	сире коров'яче молоко	екстра	вищий	перший	екстра	вищий	перший	другий
кількість мікроорганізмів, тис КУО/см <sup>3</sup>	≤100	≤100	≤300	≤500	≤100	≤300	≤500	≤3000
кількість соматичних клітин, тис/см <sup>3</sup>	≤400	≤400	≤400	≤500	≤400	≤400	≤600	≤800
точка замерзання	- 0,52 °С	не контролюється						
масова частка сухих речовин	-					>11,8	> 11,5	> 10,6

сировини. Для ефективної роботи молокопереробних заводів необхідне максимальне завантаження технологічних ліній. Оскільки в країні з кожним роком обсяг виробленого молока скорочується, переробники гостро відчують потребу в сировині.

Наступна проблема якості вітчизняної молокопродукції – переважне виробництво молока-сировини у домогосподарствах населення (понад 90%). На нашу думку, саме концентрація виробництва молока в особистих селянських господарствах є основною причиною низької якості вітчизняного молока, а отже, й продуктів його переробки.

У сучасних умовах домогосподарства населення не здатні забезпечити високу якість виробленого молока через низку причин:

- недотримання вимог щодо утримання корів, порушення санітарно-гігієнічних норм і, як наслідок, високу бактеріальну забрудненість молока;
- порушення технології доїння;
- високу частку людської праці у виробничому процесі, що негативно позначається на якості виготовленої продукції;
- практично не здійснюється первинна переробка молока та відсутність умов для його охолодження (це вимагає підвищеної уваги, адже охолодження є дієвим засобом запобігання розмноженню бактерій у молоці).

У країнах ЄС вимоги до органічного виробництва регулюються Постановою Ради ЄС № 834/2007. Зона дії закону охоплює всі країни – члени ЄС, а інші країни застосовують різноманітний стандарт (до Постанови ЄС 834/2007 та 889/2008). Саме за цим стандартом здебільшого відбувається сертифікація продукції в Україні. Маркування органічної продукції у Співдружності здійснюють так звані «євролистком».

Вимоги до органічної продукції за цим стандартом:

- понад 95% компонентів повинні мати органічне походження;
- продукція повинна виготовлятися за стандартом органічного сільського господарства;
- на етикетці зазначають інформацію про місце виробництва, код країни та метод органічного виробництва;
- заборона на використання у складі компонентів ГМО, нафтопродуктів, сульфатів, силіконів, хімічних сполук;
- органічне землеробство із застосуванням виключно натуральних добрив.

Одним із документів, який майже завжди вимагається власниками етнічних магазинів в ЄС від українських експортерів, є сертифікат EUR1. Він підтверджує походження партії товару з території України та, відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, право на її преференційний (безмитний) імпорт до країн ЄС [9].

Отже, стратегічними шляхами розвитку молока і молочної галузі є: кардинальна зміна державної політики щодо галузі; ефективне використання виробничих потужностей; зміна вектору експорту продукції за межі СНД; розроблення довгострокових стратегій підприємств, які допоможуть завоювати нові світові сегменти ринку молока та молочної продукції, високоякісний менеджмент підприємств [4]. Лише за умови спільних зусиль держави, виробників та переробників молока український ринок молочної продукції має реальні можливості створити умови для ведення прибутковим бізнесом і потужним експортером молокопродуктів вітчизняного виробництва на європейські ринки й ринки інших країн.

Основна причина низької якості української молочної продукції, на нашу думку, – концентрація виробництва молока в особистих селянських господарствах, що тісно взаємопов'язана з окресленими проблемами: дефіцитом сировини та недостатнім державним контролем над дотриманням вимог до якості й безпечності продукції. Переважне виробництво молока у домогосподарствах населення зумовлює суттєві сезонні коливання обсягів його виробництва, до того ж ускладнюється прогнозування обсягів виробництва, що спричиняє проблему дефіциту сировини для молокопереробних підприємств. Також ускладнюється можливість управління розвитком галузі та здійснення державного контролю над якістю виробленого молока.

**Висновки.** Якісні види продукції можна одержати лише за умов високих технологій та збалансованого застосування усіх компонентів забезпечення високоякісної продукції. Інтегруючись до Світової організації торгівлі та Європейського Союзу, українські товаровиробники повинні переходити на відповідні міжнародні стандарти.

За умови спільних зусиль держави, виробників та переробників молока український ринок молочної продукції має реальні можливості створити умови для виведення прибутковим бізнесом і потужним експортером молокопродуктів вітчизняного виробництва на європейські ринки й ринки інших країн.

#### Список використаних джерел:

1. Методи та засоби визначення показників якості продукції : навчальний посібник / Т.З. Бубела та ін. Львів : Львівська політехніка, 2012. 292 с.
2. Васильчак С.В. Особливості функціонування ринку молока та молочної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 15.4. С. 357–362.
3. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2019).

4. Джеджула В.В., Стіфанова І.Ю., Дзюбо М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 12–14.
5. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2019).
6. Зубченко В.В. Якість молока як основний чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Вісник аграрної науки*. 2011. № 4. С. 79–81.
7. Керанчук Т.Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3(08). С. 133–136. URL : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8\\_2017/25.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/25.pdf).
8. Степанчук С.О., Єфісько Ю.Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 99–102.
9. Тивончук С.В., Тивончук Я.О., Павлоцька Т.П. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2017. № 4. С. 25–31.

#### References:

1. Bubela T.Z., Stolyarchuk P.H., Pokhodylo Ye.V., Mikhalyeva M.S., Van'ko V.M. (2012) Metody ta zasoby vyznachennya pokaznykiv yakosti produktsiyi [Methods and means of determining product quality indicators]: navch. posibnyk. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki, pp. 292.
2. Vasylychak S.V. (2013) Osoblyvosti funktsionuvannya rynku moloka ta molochnoyi produktsiyi [Features of functioning of the market of milk and dairy products]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*. no. 15.4, pp. 357-362.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 02 September 2019).
4. Dzhedzhula V.V., Yefifanova I.Yu., Dzyubko M.Yu. (2018) Napryamy pidvyschennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv molochnoyi haluzi [Directions of increase of efficiency of activity of the enterprises of the dairy industry]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investment: practice and experience], vol. 11, pp. 12-14.
5. Zakonodavstvo Ukrayiny [Legislation of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/> (accessed 02 September 2019).
6. Zubchenko V. V. (2011) Yakist' moloka yak osnovnyy chynnnyk zabezpechennya konkurentospromozhnosti produktsiyi [Milk quality is a major factor in ensuring product competitiveness]. *Visnyk ahrarnoyi nauky*. no. 4, pp. 79-81.
7. Keranchuk T.L. (2017) Molochna haluz' Ukrayiny: perspektyvy i problemy rozvytku [Ukrainian dairy industry: prospects and problems of development]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnya* (electronic journal), no. 3(08), pp. 133-136. Available at: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8\\_2017/25.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/25.pdf).
8. Stepanchuk S.O., Yefis'ko Yu.Yu. (2018) Stan ta perspektyvy rozvytku molochnoho rynku Ukrayiny [State and prospects of development of the Ukrainian dairy market]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], no. 5, pp. 99-102.
9. Tyvonchuk S.V., Tyvonchuk Ya.O., Pavlots'ka T.P. (2017) Rozvytok rynku vyrobnytstva moloka v Ukrayini v konteksti yevrointehratsiynnykh protsesiv [Development of the milk production market in Ukraine in the context of European integration processes]. *Ekonomika APK* [APK economy], no. 4, pp. 25-31.

### СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕЕ КАЧЕСТВА В УСЛОВИЯХ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ УКРАИНЫ

**Аннотация.** В работе проведен анализ современного состояния рынка молочной продукции Украины и определены основные европейские и национальные требования к качеству молока. Обеспечение населения высококачественными молочными продуктами – важная задача молочной промышленности и торговли страны. Молочные продукты относятся к категории первой необходимости, именно поэтому нужно все время следить за состоянием потребительского рынка Украины и выявлять все положительные и отрицательные тенденции развития; экспериментально проверять потребительские ценности продуктов питания, различных торговых марок и производителей. Сегодня Украина взяла четкий курс на деятельность во Всемирной торговой организации (ВТО). Пищевое законодательство стран – членов ВТО достаточно требовательное к производителям пищевых продуктов и стоит на защите здоровья потребителей. Характерным для международного пищевого законодательства является то, что контроль над производством пищевых продуктов должен быть сплошным на всей пищевой цепи «от фермы к столу». На качество молока влияет определенное количество факторов. Основными из них являются индивидуальные (генетические) особенности животных, их физиологическое состояние, суточный ритм секреции молока, лактационный период, возраст животного, время года, санитарные условия, гигиена кормов и тому подобное. В современных условиях постепенного продвижения Украины к достижению своей главной стратегической цели – интеграции национальной экономики в систему мировых внешнеэкономических связей – чрезвычайно актуальной является проблема эффективного развития отдельных отраслей и регионов страны, а также обеспечение конкурентоспособности отечественной продукции как на внутреннем, так и на внешних рынках. Очевидно, что с повышением качества молока будут производиться более качественные молочные продукты, что приведет к увеличению потребления украинской продукции как населением страны, так и за ее пределами.

**Ключевые слова:** производство, экспорт, молоко, молокоперерабатывающие предприятия, молочная продукция, реализация, рынки сбыта, стандарты, качество.

### THE CURRENT STATE OF THE DAIRY MARKET AND ITS QUALITY ASSURANCE IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

**Summary.** The paper analyzes the current state of the dairy market in Ukraine and defines the main European and national requirements for milk quality. Providing the population with high quality dairy products is an important task of the dairy industry and the country's trade. Dairy products fall into the "essentials" category. That is why, it is necessary to constantly monitor the state of the Ukrainian consumer market and identify all positive and negative development trends; experimentally test the consumer values of food, different brands and manufacturers. Today, Ukraine has taken a clear course on activities in the World Trade Organization (COT). The nutrition laws of COT member countries are highly demanding of food manufacturers and are in place to protect the health of consumers. It is characteristic of international food law that control over the production of foodstuffs must be consistent throughout the food chain from farm to table. Milk quality is affected by a number of factors. The

main ones are individual (genetic) features of animals, their physiological state, daily rhythm of milk secretion, lactation period, age of the animal, time of year, sanitary conditions, feed hygiene and more. In the current conditions of gradual progress of Ukraine towards achieving its main strategic goal – integration of the national economy into the system of world foreign economic relations – the problem of effective development of individual industries and regions of the country, as well as ensuring the competitiveness of domestic products both domestically and internationally, is extremely urgent. The undisputed growth of requirements to the technological level and quality of dairy production at the state level, orientation to the maximum satisfaction of needs and demands of consumers in the conditions of competition at the level of individual dairies, necessitate a significant increase in the efficiency and validity of measures and decisions in the direction of ensuring the quality of dairy products. Obviously, with the improvement of milk quality, higher quality dairy products will be produced, which will lead to an increase in consumption of Ukrainian products both by the population of Ukraine and abroad.

**Key words:** production, export, milk, dairy enterprises, dairy products, sales, markets, standards, quality.

УДК 330.101

**Шедяков В. Е.**

*доктор социологических наук, кандидат экономических наук,  
независимый исследователь (г. Киев, Украина)*

**Shedyakov Vladimir**

*DSc (Sociology), PhD (Econ.)  
Free-lance (Kyiv, Ukraine)*

## ПОНИМАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

**Аннотация.** Статья подготовлена с целью суммирования в ней авторских исследований диалектики общего и особенного в процессе парадигмальных трансформаций экономических отношений как основания для совершенствования принятия и осуществления управленческих решений стратегического качества. Проведенное исследование расширяет возможность вписать размышления о путях улучшения реформ в общий контекст междупарадигмального перехода всемирного масштаба, что является необходимой предпосылкой для сознательного корректирования курса. Вместе с тем парадигмальный характер сдвигов ориентирует ныне не столько на количественный анализ отдельных параметров, сколько на качественное осмысление изменений. В целом же радикальный подъем уровня обобществления производства и характер разделения труда по-новому заострили проблему соотношения объективных и субъективных факторов развития (в частности, экономического), закономерностей и интересов, места аналитического предвидения и понимания в выработке государственного курса, региональных и корпоративных решений.

**Ключевые слова:** трансформации, междупарадигмальный переход, управление, хозяйственная власть, социальная ответственность.

Стремись не к тому, чтобы  
добиться успеха, а к тому,  
чтобы твоя жизнь имела смысл.  
*Альберт Эйнштейн*

**Постановка проблемы.** Для использования естественного преимущества Украины: ее соседства с рынками, с одной стороны, стран Европы и, с другой – евразийской России – она жизненно заинтересована не только в добрых отношениях с ними; использование ее транзитного положения требует крепких взаимосвязей и между ними. Кроме того, возможности применения выгод и преодоления рисков наступающей эпохи предполагают и умение вписываться в новые тренды развития, и высвобождение творческой активности населения, что приоритетно ориентирует на радикальные гуманизацию и демократизацию системообразующих отношений труда, собственности и управления. При этом попытки внешнего управления и утраты реального суверенитета органично осваивают ресурсы олигархата и охлократии.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проведенное исследование базируется, во-первых, на характеристике проблемности изменений международных экономических отношений Ж. Алферовым, Э. Бабиным, У. Бекон, Г. Бехманном, А. Богатуровым, В. Букреевым, А. Бутенко, В. Вазюлиным, И. Валлерстайном, В. Виммером, Р. Газенко, В. Гецеце, Э. Гидденсом, С. Глазьевым, Л. Градобитовой, А. Гринспенем, А. Громыко, Э. Гэмблом, А. Дугиным, А. Зиновьевым, А. Иголкиным, Д. Калайчем, С. Карагановым, М. Кастельсом, А. Кобяковым, А. Коробкиным, Н. Косолаповым, С. Кургиняном, Л. Максимовой, А. Мартыновым, С. Михеевым, В. Мотылевым, Н. Нарочницкой, И. Носковой, К. Овчинниковым, А. и И. Панариными, Д. Перкинсом, С. Платоновым, В. Пякиным, В. Рыбалкиным, Б. Сандерсом, А. Семченко, Н. Срничеком, Н. Стариковым, Д. Стросс-Каном, М. Смитом, Б. Супруновичем, М. Хазиним, Р. Хасбулатовым, С. Хелемдиком, М. Хрустальевым, Н. Черкасовой; во-вторых, на выделении основных черт новых тенденций общественной жизни (в частности, в хозяйственной сфере) Е. Авдо-

кушиным, С. Бартеневым, А. Белорусовым, Е. Брагиной, А. Булатовым, В. Виноградовым, Р. Волковым, М. Делягиным, В. Дрожжиновым, Ю. Дроздовым, В. Ефимовым, В. Железновой, Л. Ивашовым, М. Ильиным, В. Иноземцевым, Е. Касапкиной, В. Колесовым, И. Коротченко, Дж. Куртом, М. Лебедевой, В. Ломакиным, А. Ляменковым, М. Маляровой, М. Осьмовой, В. Паньковым, С. Пенкиной, В. Пресняковым, В. Роговым, В. и Н. Сапичами, К. Семеновым, Е. Тальзиной, Дж. Урри, П. Цыганковым, В. Чекуровым; в-третьих, на анализе А. Бузгалиным, Дж. Гэлбрейтом, С. Кара-Мурзой, В. Катасоновым, А. Колгановым, С. Кравченко, С. Переслегиным, К. Петровым, У. Ростом, В. Сагатовским, Е. Спицыным, С. Ураловым, П. Фейерабеном, Ж. Фреско, А. Фурсовым возможностей применения инноваций для продуктивного регулятивного воздействия.

**Целью** данной работы является подведение промежуточных итогов из исследований диалектики общего и особенного в процессе межпарадигмальных трансформаций экономических отношений как основания для принятия и осуществления управленческих решений стратегического уровня.

#### Результаты исследования.

Обобществление, переплетенность и концентрация капиталов исчерпали возможности опоры исключительно на рыночные формы структурирования и регулирования хозяйственных процессов; **«капитал вызывает к жизни две общественные силы, которые он не может до конца содержательно себе подчинить: обобществление (в материальном производстве) и массовую творческую деятельность (в креатосфере)**. Обе эти силы требуют (в конечном итоге) **решения двух «сверхзадач» будущего общества – планомерности (производства) и освобождения (труда)**» [1, с. 447]. Парадигмальность изменений включает кардинальные трансформации не только в способе производства и обмена, но и в структуре международных экономических отношений. Соответственно, необходимо комплексное создание условий не просто для внедрения передовых технико-технологических укладов, но для просоциальных развития и реализации человеком своих способностей, сознательной передачи им обществу дарований [2–6]. Перспективы начавшихся всемирных трансформаций во многом напрямую зависят от того, кто и в чьих интересах станет их осуществлять, а также интерпретировать, следовательно – от борьбы главных претендентов на лидирование в проведении и осмыслении сдвигов. Рыночный фундаментализм при этом уходит в прошлое либо занимает скромное место подсобного инструмента политико-экономического осознания происходящего и предвосхищения будущего. Одновременно происходит движение от монополярной в определяющих чертах картины мира (в частности, отражаемой осознанием его в сфере экономического мышления), навязываемой официальной доктриной, к выбору каждого.

Основные антагонизмы «эпохи перемен» сформировались на первом (наиболее глубоком) уровне – как противоречие между капиталом, с одной стороны, промышленным и, с другой – спекулятивно-ростовщическим, денежно-кредитным; на втором – как противостояние хозяйственников и манипуляторов; на поверхности же процессов – как противоборство стран, тяготеющих либо к консервации существовавшего два десятка лет моноцентричного мирового порядка, либо к переходу на множественность моделей (и, соответственно, регионов) «сборки будущего». Продолжается расхождение интересов представителей государств и надгосударственных образований. Имевший не только геостратегические,

но и политико-экономические основания отказ от принципа нерушимости границ, проявившийся, в частности, в разделе Югославии, усилил предпосылки и дал мощный толчок большому переструктурированию и новому дроблению/собираанию сил. Заметно, что ныне в первую очередь свои подходы пытаются репрезентовать и отстаивать Китай и Индия, США и Европа (где к расколу между наследниками ЕЭС и ЕАСТ добавились новые конфигурации, например обособление стран из «бывшего лагеря реального социализма»), РФ. В данный момент Украина не перенимает полностью черты ни одной из лидерских систем. Более того, ее вхождение в любую из них несет столь серьезный дополнительный потенциал изменений каждой, что это может и обогатить, и разрушить базовую модель. Соответственно, в элитах лидерских групп существуют весомые опасения, и ни в одной из них нет желания прямого включения Украины, но есть в той или иной форме желания манипулирования ею. В восприятии нового на перепутье нравственность народа и политика элиты, качество институтов и лидеров тесно связаны. Сочетание охлократии и олигархата удобно для осуществления внешнего управления и ведет к умножению признаков утраты реального суверенитета. Стремление части населения стран из «бывшего лагеря реального социализма» к вхождению их государств в «золотой миллиард» не только беспочвенно и иллюзорно, но и мешает культивированию оптимальных в данной среде форм развития и безопасности [7–13].

Постглобальность как среда осуществления перемен вообще имеет существенные отличия от предшествующих моделей общежития. Многополюсный и разноскоростной мир, самоценность совершенно отличных друг от друга культурно-цивилизационных миров, нетерпимость к попыткам внешнего диктата (как практического, так и теоретико-методологического) и отторжение империалистического культуртрегерства – все это (и многое другое) приметы кардинальных трансформаций, связанных с усилением постглобального устройства мира, умение жить и развиваться в котором становится приоритетным фактором стратегической конкуренции между культурно-цивилизационными мирами. Разумеется, некоторые объективные и субъективные основания постглобальности формировались и накапливались давно. Однако их комплексность и ее определяющее значение – явление для ойкумены новое [14–16]. Характерные черты постглобальности, в частности некоторый изоляционизм и сосредоточенность на решении внутренних проблем жизнеустройства и развития, предпочтение эндогенных вариантов оперирования потенциалом, оживление идеалов накопления внутренних созидательных сил общества, разумного протекционизма и самодостаточности, подталкивают к переоценке и геостратегических разграничений (например, и на основе евроскептицизма, роста иных объединений и подходов, трансформации механизмов международного взаимодействия из структур неоимпериализма в формы партнерства).

Постглобальный мир – это гораздо более сложное образование, чем ранее привычные структурирования. Речь идет о новых типах организационного устройства, снятии жестких границ, мозаичности управленческих процессов, сочетании разных элементов власти. При постглобальности никто не вправе претендовать на привилегированное положение, но каждый по-своему уникален, а успех вполне закономерно венчает принципиально гетерогенные образования. Вместе с тем не только декларирование, но и действительное следование абстракциям чистого рынка, совершенной конкуренции,



свободного ценообразования, открытого общества и т. д. отнюдь не предохраняет от исторического тупика и неэффективности выбора. Причем никакая группа управленцев не может быть «независимым демиургом», а с каждой новой контролирующей инстанцией дополнительно мультиплицируются общественные отношения, в свою очередь выходящие из-под контроля. А вот наличие органичного комплекса общественных регуляторов – условие прогресса, усложнение этих регуляторов – признак прогресса, необходимость соответствия управляющей системы управляемой целостности. Более того, чем более соответствующим конкретике становится решение, тем более богатый арсенал возможностей оно открывает. Ибо чем больше оснований у региона и общества, чем более сложной является внутренняя структура, тем она более устойчива в периоды и относительной стабильности, и форсированных изменений, тем более способна к развитию. Возникает представление о новом регионализме как порождении уже глобального этапа международных отношений, когда задачи внутреннего развития подчиняют себе борьбу за внешние рынки (в т. ч. рабочей силы, сырья, технологий и др., прежде всего высокотехнологичные). Жить, реализовывать и защищать свои ценностно-смысловые комплексы требуется в новой реальности постглобальности.

Соответственно, постглобальный межпарадигмальный скачок означает уже не просто переход политико-экономического лидерства от одного государства к другому, а смену типа структурирования и приоритетов, что напрямую воплощается в типе осознания и восприятия экономических реалий. Собственно, конкурентная борьба идет отнюдь не за более точное и своевременное овладение какой-либо одной моделью, а между кардинально разными подходами. Переходный межпарадигмальный период – это и «возвращение к себе», и проведение модернизации на своей собственной основе. Посему: да, переход – это осовременивание. Однако новая модернизация – отнюдь не вестернизация. Период форсированных изменений не только концентрирует в себе многоликость переходных и парадигмальных, формальных и содержательных противоречий, но и требует воспитания: именно в массовом порядке – людей, готовых ответственно сталкиваться в своей повседневной жизни с необходимостью решения задач мировоззренческого масштаба и проявлять при этом разумную инициативу. Если ранее человек, как правило, реализовывался в строгих рамках predetermined рождением жизненной дороги, то ныне свобода выбора в продуцировании смыслов сменила прежнюю свободу от выбора. Бессмысленно следование внешнему канону, необходим комплекс решений, позволяющих в конкретных условиях объединить логики посткризисные и развития. Таким образом, универсализм подходов остается в прошлом, движение к логике свободы является отказом от единственности любого базиса развития. При этом происходят изменения не только отдельных социально-политических институтов, но и всей культурной среды, отношений, структур.

Однако возникновение новых систем сдержек и противовесов происходит путем многочисленных конфликтов, стимулирующих расползание хаоса. Полицентризм и ризомичность развития заведомо отрицают и единственность «точки сбора» будущего, и общность модели развития. Формируется ряд взаимодействующих (партнерски и конкурентно) центров, каждый из которых культивирует удобные для себя варианты структурирования общественной жизни. В обществе знания каждый ответственно делает свой выбор и никто никому ничем не обязан, что

неизмеримо поднимает планку требований к нравственности и верности традициям, а значит, методологии образования и управления. В сложившейся ситуации методология стимулирования желательных изменений составляет адекватный условиям и эпохе регулятивный принцип постсовременности. Между тем переживание собственного падения как общей катастрофы зачастую провоцирует на истеричные реакции и подталкивает к нерациональным решениям. Реальное осознание ответственности за сохранение планеты и развитие человечества противостоит раскатке международных отношений как в сфере глобальной безопасности, так и в других измерениях жизни. Тем самым в число важнейших для ойкумены задач входит формирование условий полифонии подходов, полилога акторов при признании их самоценности и равноправия. В свою очередь, это означает необходимость и укрепления рычагов, вынуждающих к выполнению принимаемых на себя обязательств, и признание верховных прав на вмешательство (военное, экономическое, гуманитарное и т. д., в частности введение каких-либо санкций) исключительно за ООН с ее Советом Безопасности, а также формируемых совокупностью волей национальных представительств организаций (типа ВТО). Недопустимы ни игнорирование чужих интересов, ни саботаж демократических механизмов и процедур взаимодействия, ни применение мер недобросовестной конкуренции (например, запугивание, подкуп и устранение неудобных для себя лидеров других стран).

Развитие демократии/народовластия и кардинальное усложнение материально-технической базы производства общественной жизни требуют адекватного изменений всего социального пространства социума, всей общественной среды ойкумены. Качество управления при этом является весомым фактором перемен [17–19]. Постсовременное взаимовлияние признаков постиндустриальности и постглобализма и восстанавливает уже во всемирном масштабе эффект агоры, и усиливает искус заедывания манипуляций для получения результата и обеспечения трансформаций, расцениваемых как выгодные. Безопасность и развитие общества обеспечивается функционированием контуров координации и самоуправления, качество которых предопределяет характер ответов социальной целостности на внутренние и внешние вызовы. При этом децентрация управления как соответствующая процессам нарастания диффузии знаний, умений и навыков повышает устойчивость не только системы управления, но и всей общественной целостности, вызывая активизацию иммунных сил социального организма. Вместе с тем переход к реализации вариантов модели «ризомы» характерный для наложения черт постиндустриальности, постглобальности и в целом постсовременности именно потому, что позволяет и расширить диапазон вовлекаемых ресурсов эндогенного социально-экономического развития, наращивать преимущества и успешно предотвращать, локализовать и ликвидировать угрозы, ориентируя на готовность к разнообразию проявлений общественной и индивидуальной жизни.

**Выводы.** Обостряется расхождение интересов представителей государств и надгосударственных образований. Процессы 90-х годов XX века слили воедино в глобальной целостности потенциалы рынков «первого» и «второго» миров, сохранив своеобразие смыслообразования и культуры отношений (в т. ч. социально-экономических). Скопившийся к тому времени пузырь перепроизводства денежного и товарного капитала был поглощен разорванным «лагерем реального социализма». Ныне денежно-валютный вал застыл, готовясь, в частности, к

углубленному освоению Украины, ее природных богатств и человеческих творений.

Вместе с тем специфический характер нынешней модернизации предполагает резкое увеличение значения рефлексивных и бесструктурных свойств многоканальности эффективного управления. Ныне, с одной стороны, происходит движение от монопольной в определяющих чертах картины мира (в частности, отражаемой осознанием его в матрице экономического мышления), навязываемой официальной доктриной, к выбору (желательно, осознанному) каждого. Так, без обеспечения научного уровня методологического обеспечения соучастие в управлении бессмысленно и аморально. С другой стороны, инверсионность проведения перемен требует вовлечения широких масс трудящихся в процессы осуществления управления и контроля, с другой, – использования механизмов государства и самоуправления в оптимизации безопасности и развития общества. Более того, именно отсутствие условий развития и реализации своей комбинации одаренностей способствует наполнению участниками протестных движений, а в конечном итоге – и срыву постмодерна в архаику контрмодерна. И проблема отнюдь не в наличии у человека биофизиологических потребностей, а в социокультурном гипертрофировании их части с целью манипулирования сознанием, оскотиниванием человека и расчеловечиванием общества, облегчением управления толпой, «заряженной» на простейшие рефлексии и редукцией к «хлебу и зрелищам» наших дней. Обеспечение (в частности, создание условий и контроль) акцентирования духовных трансформаций и интеллектоемкого творчества – условие выживания и развития ойкумены как разнообразия культурно-цивилизационных миров, коррелирующее как с усилением духовно-творческого наполнения трудовой деятельности постглобального мира, так и со «стабильной нестабильностью» периода форсированных трансформаций.

«Заражение общества пассионарностью» предполагает не только очеловечивание и демократизацию общественных отношений для каждого, но и, прежде всего, для представителей элиты – повышение уровня нравственности (вплоть до жертвенности) для осуществления управления не по формуле «поступай так», а в варианте «поступай так, как я». Вместе с тем для кого-то оказываются комфортнее и приемлемее одни изменения, для кого-то – иные. Разумеется, не от человека зависят стартовые условия его деятельности, но от него – выбор поведения в них. Постсоветские преобразования, накладываясь на особенности постиндустриализма, постглобальности и в целом постсовременности, порождают существенные модификации социокультурной и политико-экономической среды реформ. Между тем для стимулирования прогрессивных подвижек в продуктивности системы хозяйствования изменение содержания труда, его общественные формы и организация должны быть взаимно гармоничны. Хозяйственные отношения и хозяйственный механизм – переплетенные между собой факторы социально-экономического развития. Кардинальная демократизация отношений труда, собственности и управления как ответ на изменение среды, вовлечение в процессы регулирования широких масс тружеников ставит задачу их обучения, причем отнюдь на уровне не частных тренингов, а серьезного подъема концептуального, методологического образовательного уровня. Для гражданского общества недостаточно профессиональной грамотности, тем более «натасканности» в решении точечных краткосрочных задач. Сознательная активность и разумная инициатива предполагают наличие соответствующих институциональных и неинституциональных форм, использующих особенности ризомичности трансформаций сетевых коммуникаций. Перспективы же дальнейшего развития в этом направлении связаны со сравнительным анализом практической истинности аналитических подходов социально-экономической плоскости исторических вызовов.

#### Список использованных источников:

1. Бугалин А.В., Колганов А.И. Пределы капитала: методология и онтология. Москва : Культурная революция, 2009. 680 с.
2. Шедяков В.Е. Творчество как решающий ресурс развития. *Challenges and prospects for the development of social sciences in Ukraine and EU countries: comparative analysis* / ed. board: I. Pyrzyk, A. Rejmak, O. Bida, M. Palinchak. Riga : Baltija Publishing, 2019. P. 305–318.
3. Шедяков В.Е. Развитие международных экономических отношений в эпоху постглобализма. *Innovative Potential of Socio-Economic Systems : the Challenges of the Global World: Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Lisbon, December 28, 2018*. P. 11–13.
4. Шедяков В.Е. Международные экономические отношения: актуальные тренды. *Перспективи розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 21 травня 2019 р. Ужгород, 2019. С. 30–32.
5. Шедяков В.Е. Гуманизация социальных отношений средствами публично-приватного партнерства в процессе становления умного общества. *Personality Development In the Age of Globalization*. Morrisville : Lulu Press, 2016. P. 46–50.
6. Шедяков В.Е. Гуманизм как приоритет социально ответственного поведения. *Actual questions and problems of development of social sciences* : Proceed. of Intern. Scient. -Pract. Conf. «Current issues and problems of social sciences». Kielce, June 28–30, 2016. P. 89–92.
7. Гэмбл Э. Кризис без конца? Крах западного процветания. Москва : ВШЭ, 2018. 304 с.
8. Фурсов А.И., Правосудов С.А. На пороге глобального хаоса. Битва за будущее. Москва : Книжный мир, 2015. 288 с.
9. Кобяков А.Б., Хазин М.Л. Закат империи доллара и конец «Pax Americana». Москва : Вече, 2003. 368 с.
10. Перкинс Д. Исповедь экономического убийцы. Москва : Pretext, 2005. 319 с.
11. Газенко Р., Мартынов А. Идеальный шторм. Технология разрушения. Москва : Книжный мир, 2016. 272 с.
12. Шедяков В.Е. Геостратегические трансформации как политико-экономическая среда организационных изменений. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 1(69). Ч. 1. С. 16–24.
13. Шедяков В.Е. Вектор постсоветских трансформаций как фактор глобальных преобразований. *Economy and Society: the Modern Foundation for Human Development* : Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Leipzig, April 26, 2019. P. 40–41.
14. Шедяков В.Е. Трансформації міжнародних економічних відносин як фактор удосконалення інтеграційних процесів. *Економіст*. 2014. № 11. С. 14–19.
15. Шедяков В.Е. Постглобальные тенденции среды осуществления маркетинга. *Global marketing: analysis and challenges of our time* : Proceed. of Intern. Scient. -Pract. Conf. Batumi, May 16–17, 2019. P. 205–207.

16. Шедяков В.Е. Культура принятия и реализации решений в гиперконкурентной среде. *Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment* : Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Le Mans, May 24, 2019. P. 149–150.
17. Shedyakov V. Creation and realization of organizational-management strategy during paradigm transformation. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities* / ed. by M. Bezpartochnyi. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 3. P. 345–364.
18. Шедяков В.Е. Менеджмент эпохи форсированных социально-экономических трансформаций. *Modern Transformation in Economics and Management* : Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Klaipeda, March 29, 2019. Part II. P. 35–38.
19. Шедяков В.Е. Управление стратегическими трансформациями: возможности и ограничения. *Economy without borders: Integration, Innovation, Cross-border cooperation* : Proceed. of Intern. Scient. Conf. Kaunas, August 26, 2016. P. 246–248.

#### References:

1. Buzgalin, A.V., Kolganov, A.I. (2009). *Predely kapitala: metodologiya i ontologiya*. M.: Kul'turnaya revolyutsiya. 680 s. [in Russian].
2. Shedyakov, V.E. (2019). *Tvorchestvo kak reshayushchiy resurs razvitiya* [in Russian]. Challenges and prospects for the development of social sciences in Ukraine and EU countries: comparative analysis (ed. board: I. Pyrzyk, A. Rejmak, O. Bida, M. Palinchak. Riga: Baltija Publishing, pp. 305–318.
3. Shedyakov, V.E. (2018). *Razvitie mezhdunarodnykh ekonomicheskikh otnosheniy v epokhu postglobalizma* [in Russian]. Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World: Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Lisbon, December 28, pp. 11–13.
4. Shedyakov, V.E. (2019). *Mezhdunarodnye ekonomicheskie otnosheniya: aktual'nye trendy. Perspektivy pozvytku mizhnarodnykh vidnosyn: ekonomichni ta politichni aspekty*: Mater. Mzhnar. nauk.-prakt. konf. Uzhgorod, 21 travnya, s. 30–32. [in Ukrainian].
5. Shedyakov, V.E. (2016). *Gumanizatsiya sotsial'nykh otnosheniy sredstvami publichno-privatnogo partnerstva v protsesse stanovleniya umnogo obshchestva* [in Russian]. Personality Development In the Age of Globalization. Morrisville: Lulu Press, pp. 46–50.
6. Shedyakov, V.E. (2016). *Gumanizm kak prioritet sotsial'no otvetstvennogo povedeniya* [in Russian]. Actual questions and problems of development of social sciences: Proceed. of Intern. Scient. -Pract. Conf. «Current issues and problems of social sciences». Kielce, June 28-30, pp. 89–92.
7. Gembl, E. (2018). *Krizis bez kotsa? Krakh zapadnogo protsvetaniya*. M.: Izd. Dom VShE, 304 s. [in Russian].
8. Fursov, A.I., Pravosudov, S.A. (2015). *Na poroge global'nogo khaosa. Bitva za budushchee*. M.: Knizhnyy mir, 288 s. [in Russian].
9. Kobayakov, A.B., Khazin, M.L. (2003). *Zakat imperii dollara i konets "Pax Americana"*. M.: Veche, 368 s. [in Russian].
10. Perkins, D. (2005). *Ispoved' ekonomicheskogo ubiytsy*. M.: Pretext, 319 s. [in Russian].
11. Gazenko, R., Martynov, A. (2016). *Ideal'nyy shtorm. Tekhnologiya razrusheniya*. M.: Knizhnyy mir, 272 s. [in Russian].
12. Shedyakov, V.E. *Geostrategicheskie transformatsii kak politiko-ekonomicheskaya sreda organizatsionnykh izmeneniy* [in Russian]. *Problemy sistemnogo pidhodu v ekonomitci*. 2019. # 1 (69), ch. 1, s. 16–24.
13. Shedyakov, V.E. (2019). *Vektor postsovetskikh transformatsiy kak faktor global'nykh preobrazovaniy* [in Russian]. *Economy and Society: the Modern Foundation for Human Development*: Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Leipzig, April 26, pp. 40–41.
14. Shedyakov, V.E. (2014). *Transformatsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn yak faktor udoskonalennya integratsiynykh protsesiv*. *Ekonomist*. # 11, s. 14-19. [in Ukrainian].
15. Shedyakov, V.E. (2019). *Postglobal'nye tendentsii sredy osushchestvleniya marketinga* [in Russian]. *Global marketing: analysis and challenges of our time*: Proceed. of Intern. Scient. -Pract. Conf. Batumi, May 16-17, pp. 205–207.
16. Shedyakov, V.E. (2019). *Kul'tura prinyatiya i realizatsii reshenii v giperkonkurentnoi srede* [in Russian]. *Development of Socio-Economic Systems in a Global Competitive Environment*: Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Le Mans, May 24, pp. 149–150.
17. Shedyakov, V. (2019). Creation and realization of organizational-management strategy during paradigm transformation. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities* (ed. by M. Bezpartochnyi). Przeworsk: WSSG, vol. 3, pp. 345–364.
18. Shedyakov, V.E. (2019). *Menedzhment epokhi forsirovannykh sotsial'no-ekonomicheskikh transformatsiy* [in Russian]. *Modern Transformation in Economics and Management*: Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Klaipeda, March 29, part II, pp. 35–38.
19. Shedyakov, V.E. (2016). *Upravlenie strategicheskimi transformatsiyami: vozmozhnosti i ogranicheniya* [in Russian]. *Economy without borders: Integration, Innovation, Cross-border cooperation*: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Kaunas, August 26, pp. 246–248.

### РОЗУМІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

**Анотація.** Статтю підготовлено з метою підсумовування авторських досліджень діалектики загального і особливого в процесі парадигмальних трансформацій економічних відносин як основи для вдосконалення прийняття і здійснення управлінських рішень стратегічної якості. Проведене дослідження розширює можливість вписати розміркування щодо шляхів поліпшення реформ у загальний контекст міжпарадигмального переходу всесвітнього масштабу, що є необхідною передумовою для свідомого корегування курсу. Водночас парадигмальний характер зсувів орієнтує нині не стільки на кількісний аналіз окремих параметрів, скільки на якісне осмислення змін. У цілому радикальний підйом рівня усупільнення виробництва та характер поділу праці по-новому загострили проблему співвідношення об'єктивних і суб'єктивних чинників розвитку (зокрема, економічного), закономірностей та інтересів, значення аналітичного передбачення і розуміння під час створення державного курсу, регіональних і корпоративних рішень.

**Ключові слова:** трансформації, міжпарадигмальний перехід, управління, господарська влада, соціальна відповідальність.

UNDERSTANDING TRANSFORMATIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS  
AS A FACTOR OF EFFECTIVE USING OF STRATEGIC PROCESSES

**Summary.** The goal is to summarize the author's studies of the dialectics of generality and speciality in the process of paradigm transformations of economic relations as a basis for improving the adoption and realization of managerial decisions of strategic quality. The theoretical and methodological foundations of the text, respectively, are contained in scientific and practical models for the study and development of the economic field of change, as well as opportunities to improve the effectiveness of organizational and managerial influences. Features of the analysis follow from the application of the laws of development of economic consciousness to the conditions of the period of forced multi-level transformations. The conducted elaboration opens the opportunity to enter reflections on ways to increase reforms in the general context of the inter-paradigmatic transition of a global scale, which is a necessary prerequisite for conscious course correction. Thus, clarifying the perception and understanding of progress is a significant condition for both the practical truth of theoretical research and productive participation in the "assembly of the future". On the contrary, at the cost of overdue changes is an increase in signs of a lifestyle crisis, pushing catastrophic existence. Post-Soviet transformations are superimposed on the general global laws of post-industrialism, post-globalism and, in general, post-modernity. Concrete significance of different modifications of the sociocultural and political-economic environment of reforms is raised by them. The acceleration of global transformations forces to the formation of quick and accurate organizational and managerial reactions, and preferably – to decisions "ahead of schedule". At the same time, the paradigmatic nature of the shifts nowadays need in focuses not on a quantitative analysis of individual parameters, but on a qualitative understanding of the changes. On the whole, the radical rise in the level of socialization of production and the nature of the division of labour reiterated the problem of the correlation of objective and subjective development factors (in particular, economic), laws and interests, the place of analytical prediction and understanding in developing a productive state course, and adopting effective regional and corporate decisions.

**Key words:** postmodern transformations, inter-paradigmatic transitions, management, economic power, social responsibility.

УДК 339.923 (477):061.1

**Шинкар В. А.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Ужгородського національного університету*

**Рошко С. М.**

*кандидат філологічних наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Ужгородського національного університету*

**Shynkar Victor**

*PhD in Economics,  
Associate Professor of the International Relations Department  
Uzhhorod National University*

**Roshko Svitlana**

*Candidate of Philological Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations  
Uzhhorod National University*

ЄВРОПЕЙСЬКА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

**Анотація.** У статті аналізується сучасний стан відносин України з Європейським Союзом, зокрема, економічна складова процесу інтеграції у контексті набуття чинності Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Проаналізовані основні проблеми та перспективи подальшої інтеграції нашої країни у європейські структури. Автори статті розглядають базові елементи ринкової системи необхідні для макроекономічної стабілізації економіки України, без вирішення яких неможливе проведення ефективних економічних реформ і трансформація у структуру Європейського Союзу, та виокремлюють певні економіко-правові фактори, які стримують потенціал Угоди про асоціацію Україна – ЄС. Європейська інтеграція має залишатися основним вектором внутрішньої та зовнішньої політики України незалежно від внутрішніх проблем і криз Євросоюзу. Влада повинна здійснювати відкриті, прозору, зрозумілу для громадян європейську інтеграційну політику, жити та управляти країною за європейськими нормами і стандартами, а громадяни України мають бути добре проінформовані про переваги та ризики приєднання країни до ЄС, а також відчуті конкретні позитивні результати реалізації європейського інтеграційного курсу.

**Ключові слова:** Європейський Союз, митні тарифи, вільна економічна зона, інтеграція, зовнішньоекономічний вектор, Угода про асоціацію між Україною та ЄС.



**Вступ і постановка проблеми.** Європейська інтеграція, задекларована як стратегічний напрям розвитку України, є не лише зовнішньоекономічним вектором, а й орієнтиром цінностей для всього українського суспільства.

Трансформацію України до ЄС підтримують всі структури влади та переважна більшість українського населення. Однак, у цьому стратегічному напрямі розвитку нашої держави виникає багато труднощів об'єктивного і суб'єктивного характеру. Причому їх подолання залежить не тільки від України, а й від зовнішніх чинників, які знаходяться за її межами.

Реальність європейської інтеграції України вимагає поглибленого аналізу і порівняння законодавчо-правових, економічних, соціальних та інших вимірів нашої країни з партнерами ЄС, а також оцінки їх відповідності євроінтеграційним принципам. Об'єктивний аналіз такої відповідності є однаково актуальним як для України, так і для Європейського співтовариства, оскільки навіть просте фізичне збільшення системи ЄС ускладнює її, вимагаючи нових додаткових регуляторів, кожен з яких має обмежені можливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Європейська інтеграція і місце у цьому процесі України – надзвичайно складна проблема. Окремі її аспекти аналізували такі відомі економісти, як Богдан Данилишин: формування нової моделі розвитку економіки України [1], Володимир Устименко: можливості та ризики асоціації України і ЄС [2], Анатолій Гальчинський: перспективи діючої моделі ЄС і напрями європейської інтеграції України [3] та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо імплементації Угоди про асоціацію і Поглиблену і всеохоплюючу зону вільної торгівлі (ПВЗТ) між Україною і Євросоюзом. Реалізація поставленого завдання створить правові, економічні й організаційні засади для вільного переміщення товарів, послуг, капіталів і частково робочої сили.

**Вклад основного матеріалу.** Сьогоднішні умови не є сприятливими для реалізації євроінтеграційних прагнень України.

Економічний зміст інтеграції полягає у включенні нових елементів до старої усталеної системи та в її кооперації з цими елементами для поліпшення її життєдіяльності. З огляду на це, необхідні переконливі докази, які б продемонстрували роль нових кандидатів (у тому числі України) у відповідному процесі, а також міру їх близькості та адаптованості до основних вимірів сталого розвитку країн ЄС. Єврокомісар з питань розширення і добросусідства Європейського Союзу Йоганесс Ган вважає, що «найближчі 10 років не буде прийомів до ЄС. Країни кандидати мають бути економічно сильними, щоб європейські громадяни були готові до їх приєднання... Ми повинні діяти цілеспрямовано, щоб усі зрозуміли, що новий член – дуже цінний, а не об'єкт додаткових витрат» [4].

Україна має великі проблеми у інтеграційному процесі з Європейським Союзом. За роки незалежності нашої держави її реальний ВВП дотепер не може повернутися до обсягів виробництва 1990 року. Сьогоднішній український ВВП менше від показника зазначеного року на 36 %. У фіксованих доларових цінах 2010 року вітчизняний ВВП знизився за цей час із 205,6 млрд. дол. до 127,3 млрд. дол. (2017 р.). Про глибоке падіння української економіки може свідчити такий факт. У 1990 році ВВП Китаю в доларових цінах становив 829,6 млрд. дол., перевищуючи український в чотири рази. При тому, що чисельність його робочої сили була більшою за вітчизняну у 26 разів. Наша продуктивність таким чином перевищувала китайську

в 6,5 рази. Сьогодні вона менша за китайську вдвічі. Що ж до поточних доларових цін, то ВВП України на душу населення у 1990 році був більшим за китайський майже вп'ятеро, а 2018-го програвав йому втричі [5].

Зрозуміло, що такі результати розвитку української економіки, зумовлені її неререформованістю, негативно впливають на європейські процеси. Тому подальша ефективна співпраця України та ЄС практично неможлива без проведення глибоких соціально-економічних реформ та інституційних перетворень в країні. Існують різні точки зору відносно того, як потрібно реформувати економіку після утопічних експериментів, – повільно, крок за кроком, або через «шокову терапію». Але, важливо підкреслити, що всі головні дії макроекономічної стабілізації з урахуванням світового досвіду повинні здійснюватись одночасно.

Рух від командно-адміністративної до сучасної економіки для свого успішного здійснення повинен враховувати світовий досвід і мати певну логіку, яка полягає у тому, щоб сформувати на ринкових засадах класичні базові елементи ефективності ринкової системи. Класичними вони названі тому, що були покладені в основу економічних реформ у багатьох країнах світу, які успішно здійснили перехід від тоталітарних систем до ринкового господарства.

1. Захист прав приватної власності. В Україні, на відміну від країн Європейського Союзу, приватна власність захищена недостатньо. А це негативно впливає на проведення економічних реформ.

Захист прав приватної власності передбачає, що в ринковій системі частина державної власності не повинна бути визначальною. У перехідних економіках така ситуація досягається через приватизацію державної власності. Сьогодні у власності української держави близько 3, 5 тис. підприємств, з яких 2 тис. не працюють. Управління цими підприємствами вкрай неефективне. Велика приватизація не відбулась в Україні в 2015-2019 роках. Бюджет не отримує запланованих коштів. Інвестори не отримують сигналу, що Україна готова чесно і прозоро продавати своє майно. Позитивні зрушення помітні лише у процесі так званої малої приватизації, яка здійснюється через систему Prozorro. У цій ситуації присутні елементи конкуренції, що призводить до позитивних результатів. Наприклад, у Львові об'єкт на площі Ринок було продано за ціною 16,7 тис. дол. за квадратний метр, – ця ціна вища, ніж у середньому у Нью-Йорку [6].

В Україні вже багато років точаться дискусії про допустимість приватизації земель сільськогосподарського призначення. Продовження мораторію: а) створює серйозні проблеми для іпотечного кредитування сільського господарства. Без права володіння земля не може бути заставою при кредитуванні; б) міграція орендарів виснажує українські землі (орендар дбає про миттєву вигоду, оскільки земля не є його власністю); в) за даними Держгеокадастра 1,4 млн. власників землі померли, так і не одержавши гідної винагороди за володіння власною землею. Через неможливість одержати спадщину 400 тис. із них не змогли передати землю в спадок і залишили близько 1,6 млн. га земель без господаря. У той же час, за програмами Світового банку, при скасуванні мораторію на купівлю-продаж землі, ціни на землю в Україні досягнуть 3-3,5 тис. дол. за гектар [7].

2. Другим важливим елементом ринкової системи є свобода підприємництва і вибору. Автори відомого бестселера «Чому нації занепадають» Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінзон, ґрунтуючись на п'ятнадцятирічних дослідженнях у галузях історії, політології та економіки, прийшли до висновку, що економічний успіх держав не залежить від культури, клімату та географічного поло-

ження. На їх думку, найуспішнішими країнами стали ті, де головною цінністю є рівні економічні і політичні права кожної людини. Саме свобода робить світ багатшим [8].

Україна, на думку багатьох спеціалістів, має значні проблеми зі свободою підприємництва і вибору. Мова йде про те, що існують неринкові, адміністративні методи формування ринку праці, що призвело до професійно-кваліфікаційного дисбалансу. За інформацією ДСЗУ у таких мегаполісах, як Київ, Одеса, Харків, Львів, до 90 % безробітних, які перебувають на обліку, – особи з вищою освітою. У той же час, найбільше нових кадрів потребує сфера виробництва, де затребувані робітничі інженерні професії [9].

Розвиток ринку праці в країнах ЄС більше спрямовано на кінцевий результат, тобто на ефективність. Наприклад, у Німеччині майже 300 професій можна здобути в рамках виробничого навчання. Сюди відносяться професії токаря, механіка, сантехніка, пекаря, перукаря, масажиста, асистента в адвокатській конторі, працівника банку, зубного техніка тощо. Специфікою виробничого навчання є те, що воно відбувається за дуальною системою, тобто передбачає тісний зв'язок теорії з практикою. Особливістю дуальної системи підготовки кадрів є те, що учні профтехучилищ під час навчання отримують зарплату. Винагорода підмайстрів коливається в межах 600-800 євро на місяць. Хоча є професії, при здобутті яких учень може отримувати до 1500 євро на місяць. Ця модель підготовки спеціалістів у теперішній час популярна в Європі [10].

Необхідно відмітити, що в останні роки (2015-2019 рр.) в Україні розпочався процес реформування економічної і політичної системи. Дане питання виходить за межі нашого дослідження і потребує окремого глибокого аналізу. Однак, деякі основні моменти цього процесу ми відмітимо.

1. Відбулися позитивні зміни у формуванні державних фінансових потоків (державних фінансів) на користь місцевих бюджетів. Упродовж січня-липня 2019 року до місцевих бюджетів надійшло 150,9 млрд. грн., що більше на 20,7 % порівнянню з аналогічним періодом 2018 року [11]. У рамках цього процесу в Україні створено біля тисячі об'єднаних територіальних громад (ОТГ), бюджетні доходи яких зросли вчетверо [12].

2. Всі державні витрати перейшли в систему електронних закупівель Prozorro, що зумовило економію десятків мільярдів грн. бюджетних коштів.

3. Створення антикорупційних органів України – НАБУ, САП, НАЗК, ДБР. Ці органи були створені під деяким тиском громадськості України, а також ЄС, МВФ, США і, безумовно, є позитивним явищем у реформуванні нашої країни.

4. Оздоровлення банківської системи. НБУ вивів з ринку праці близько 100 неплатоспроможних банків. Було здійснено націоналізацію Приватбанку з великими боргами. Але це найбільш безпечний із всіх сценаріїв, які могли б розгорнутися навколо цієї, по суті, піраміди.

5. У листопаді 2016 року Верховна Рада ухвалила пакет реформ державного контролю, який перетворить органи державного нагляду з каральних на сервісні для бізнесу, зокрема, через запровадження презумпції невинуватості бізнесу та створення публічної бази перевірок. На практиці розглядуваний пакет реформ не отримав належної реалізації, насамперед, через недосконалість нашої судової системи.

6. Позитивним також можна вважати встановлення ринкових цін на газ для споживачів, що закрило корупційні зловживання на великі суми. З кінця 2016 року поступово здійснено скасування регулюючих цін на харчові продукти, що не призвело до підвищення цін на них.

3. Дуже важливим елементом ринкової системи є конкуренція. Основна перевага ринкової системи передбачає ефективний розподіл ресурсів у суспільному виробництві. Але такий розподіл можливий тільки в умовах, коли в економіці юридичні і фізичні особи конкурують між собою. Зменшення конкуренції означає збільшення монополії і навпаки.

Загалом захист конкуренції та запобігання антиконкурентним діям і зловживанню монополіями перебуває в тренді загальних тенденцій розвитку економічних відносин України з ЄС. Заходи щодо захисту ринку і недопущення недобросовісної конкуренції передбачається Розділом 10 Угоди про асоціацію з Єврозоною. Зокрема, Угода встановлює низку декларацій і домовленостей щодо недопущення обмеження неконкурентного середовища та запобігання антиконкурентним господарським діям, які можуть забезпечити належні умови функціонування ринків.

Всі вище перераховані базові елементи ринкової системи необхідні для макроекономічної стабілізації економіки України, без вирішення яких неможливе проведення ефективних економічних реформ і трансформація у структуру Європейського Союзу.

Нашій країні вдалося реформувати ряд важливих сфер, які є суттєвою частиною вимог ЄС. Зокрема, ухвалено низку законопроектів із питань енергетики і енергоефективності. Зроблено перший крок до наближення до цифрових стандартів та реформування електронного цифрового підпису в Україні (Закон про електронні довірчі послуги). Має місце значний прогрес у законодавчій частині реформи системи безпечності харчової продукції (два закони про державний контроль у цій сфері), ухвалено важливий закон у сфері впливу на довкілля та інтеграції економічної політики у цій галузі (закон про оцінку впливу на довкілля), сформовано законодавчу базу для впровадження міжнародних стандартів зі сфери бухгалтерського аналізу та фінансової звітності, а також аудиторської діяльності (ухвалено два відповідні закони). За підтримки ЄС в Україні впроваджено майже 20 проектів у різних галузях: фітосанітарні норми, сільське господарство, енергетика, розвиток бізнесу, митниця, оподаткування тощо. Наприклад, загальний фонд першої фази проекту ЄС Association 40 становить 7,7 мільйона євро. Тривають тендерні процедури для впровадження другої фази проекту, у який залучено до розроблення й аналізу понад 1500 нормативних актів. Також проведені тренінги для представників громадянського та державного сектору, у яких взяли участь майже 3500 людей [13].

Разом з тим виникають певні складнощі у реалізації євроінтеграційних прагнень України. Просуванню нашої країни в напрямі ЄС заважають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зовнішні пов'язані з тим, що сучасний стан Європейського Союзу можна охарактеризувати як серйозну кризу кількісного та якісного зростання спільноти. Внутрішні чинники виражаються у протистоянні всередині владних структур, браку кадрового і фінансового забезпечення у проведенні європейської інтеграції. В Україні не створена ефективна ринкова економіка, не ведеться ефективна боротьба з корупцією, не забезпечена незалежність та прозорість судової влади тощо. І все це відбувається в умовах, коли наша країна несе великі матеріальні, людські і моральні втрати, пов'язані з агресією Росії.

У контексті вищевикладеного Україна має великі проблеми у інтеграційному процесі з Європейським Союзом. За роки суверенітету нашої держави її частка в світовій економіці скоротилася втричі. За три останні роки (2016-2018 рр.) ВВП України зріс на 8,4 %. Зокрема, у 2018 році на 3,3 %. У наступні 2019-2020 роки можливе сповільнення до 2-2,5 %. Це означає, що очікуваного

економічного прориву не відбудеться [14]. Зовнішній економічний борг України становить 83 % ВВП. Якщо поділити цей борг на кількість населення, то на кожного українця припаде 1,8 – 1,9 тисячі доларів. Згідно з Маастрихтськими критеріями ЄС, держборг не має становити більш аніж 60 % ВВП [15]. Загалом у 2019 році з державного бюджету на обслуговування та погашення зовнішніх і внутрішніх боргів виділили 417 млрд. гривень (майже 15,4 млрд. доларів). Це 40 % загальних видатків бюджету (у 2018 році було 30%, у 2017 році – 25 %). Такі великі борги повинні стати сигналом для держави про існування серйозних макроекономічних дисбалансів [16].

У нашій країні сформувалася деструктивна модель економіки, яка проявляється в тому, що у структурі української економіки зменшується питома вага промисловості і зростає частка вироблених товарів із низькою доданою вартістю. Наприклад, питома вага промисловості у ВВП України у 2008 році становила 33,6 %, а у 2016 – 16,7 %. Обсяги промислового виробництва у червні 2019 року проти аналогічного місяця минулого року скоротилися на 2,3 % [17]. Як наслідок – високий ступінь деіндустріалізації нашої країни, високі валютні ризики та гостра чутливість платіжного балансу до кон'юнктури міжнародних сировинних ринків. Концентрація на експорті сировини, напівфабрикатів і продукції з низькою часткою доданої вартості сама по собі призводить до зменшення віддачі від масштабів виробництва. Економіка України майже не виробляє сучасного обладнання, яке вітчизняні підприємства змушені купувати переважно за кордоном. Це створює додаткове навантаження на платіжний баланс, хронічне від'ємне сальдо, яке періодично призводить до девальвації національної валюти. Наприклад, за січень-квітень 2019 року у зовнішньоекономічній діяльності України обсяг експорту становив 14726,2 млн. дол., імпорт – 15116, млн. дол. Негативне сальдо склало 390,5 млн. дол. Ще гірша ситуація склалася у торгівлі з країнами ЄС, де експорт становив 5241,1 млн. дол., а імпорт – 5776,1 млн. дол. Негативне сальдо – 535,0 млн. дол. [18].

Підготовка і набуття чинності Угоди про асоціацію між Україною та ЄС посприяли певним позитивним тенденціям у відносинах між нашою країною та Євросоюзом. Європейський Союз за останні три роки мобілізував 12 млрд. євро допомоги Україні. У цю суму входить 3,4 млрд. євро макрофінансової допомоги, що безпрецедентно для ЄС. Також було мобілізовано 200 млн. євро на грантові програми. Це більше, ніж у будь-якій сусідній країні. Реформування державної служби в Україні здійснюється за рахунок коштів ЄС. Мова йде про 104 млн. євро. 29,5 млн. євро надав Євросоюз у межах програми з управління державними фінансами в Україні (EU 4PFM), спрямованої на підтримку податкових і митних реформ [19]. Зросли і поглибилися торгові відносини України з країнами ЄС. Частка українського загального експорту в країні Євросоюзу становила за січень-листопад 2019 року 42,7 % [17]. З початку чинності безвізового режиму з Євросоюзом – від 11 червня 2017 року – українці здійснили 42,6 мільйона поїздок у цьому напрямку. 9,2 мільйона наших громадян перетнули кордон за біометричними паспортами, з них майже 3 мільйони без віз [20].

Однак, існують певні економіко-правові фактори, які стримують потенціал Угоди про асоціацію Україна – ЄС. Серед цих факторів можна виокремити:

1. Недостатню активність законотворчої роботи з імплементації правових актів ЄС у законодавство України. Наприклад, моніторинг виконання Угоди за 2016 рік показує, що у відповідному періоді із запланованих 126 дирек-

тив ЄС було імплементовано у національне законодавство 36. З точки зору взятих на себе зобов'язань Україна повинна імплементувати у національне законодавство близько 350 актів права ЄС [19].

2. Низький рівень відкритості ринків збуту на території Євросоюзу для вітчизняних суб'єктів господарювання, що зумовлено незначними обсягами безмитних квот. Про це можуть свідчити незадовільні показники імпорту та експорту товарів між Україною та Європейським Союзом у бік зростання імпорту. На цей факт нами була звернута увага у попередньому викладі. Однак, у липні 2019 року відбулася подія, яка є важливим етапом у відносинах між Україною та ЄС. Мова йде про корекцію торговельної Угоди про асоціацію щодо збільшення квоти для українських експортерів птиці з 20 до 70 тис. тонн. Можливість корекції передбачена самою Угодою на п'ятий рік після початку її дії, тобто з 2020 року. Тож нинішня корекція є приводом порушення зміни торговельних відносин між Україною і Європейським Союзом [21].

3. Наявність у тексті Угоди положень, реалізація яких створює певні ризики для національних економічних інтересів. Зокрема, у ст.4 Резолюції Європейського парламенту зазначено, що якщо товар, який походить з України, імпортується на умовах, що призводять або можуть призвести до серйозних труднощів виробників з ЄС, мито на такий продукт може бути знову запроваджене у будь-який час. Додатково у цій резолюції наголошується, що у разі недостатнього прогресу у протидії корупції, деформації конкуренції, запровадження Україною додаткових мит та інших обмежень для імпорту, неповаги до демократичних принципів, прав людини та основних свобод преференції можуть бути призупинені чи скасовані [2].

4. Потрібно враховувати зміни, що відбулися у соціально-економічному стані України, пов'язані з воєнною агресією з боку Російської Федерації. Зрозуміло, що події останніх чотирьох років негативно вплинули на економіку нашої країни і вона сьогодні перебуває у більш пригніченому стані, ніж у момент підписання Угоди. Відповідно, взяті Україною зобов'язання мають виконуватися з урахуванням можливостей вітчизняної економіки. Слід виходити з того, що наявність в Угоді розділу про форс-мажорні обставини значно спростить дії договірних сторін у неординарних ситуаціях, які можуть виникати у майбутньому.

Практичне вирішення стартових завдань євроінтеграційної політики України і її фактичне входження в європейський інтеграційний простір, а саме: набуття асоційованого членства в його політичній системі та офіційне приєднання до зони вільної торгівлі, яка є складовою економічного фундаменту ЄС, – потребують аналізу численних викликів, які протягом тривалого часу мають місце у інституційному реформуванні Євросоюзу.

В євроінтеграційних процесах повинно бути усвідомлення того, що існують природні (об'єктивні) суперечності Євросоюзу, прогресивні структурні зміни і ті елементи, що вже відпрацювали свій ресурс відходять у минуле. Президент Франції Е. Макрон зауважив, що ЄС очікує не тільки Brexit, а й Grexit (французький exit) у разі відсутності реформ [3]. У Європейському Союзі існує офіційне визнання системної кризи об'єднання і невідворотності його глибоких реформ. Сформувалися два основні напрями реформування ЄС: 1) прийняття загальноєвропейського конституційного договору на створення на цій основі наддержавного об'єднання – Сполучених Штатів Європи; 2) концептуальна модель реформування ЄС на основі різношвидкісної інтеграції, тобто об'єднання європейських країн, які знаходяться на різних стадіях свого



економічного розвитку. Ця модель найбільш адекватна інтересам України.

Відповідні суперечності, безперечно, не можуть не позначитись негативно на економічній динаміці, яка з особливою виразністю проявилась в останні роки. Якщо у 2006 і 2007 роках ВВП країн ЄС зростав, відповідно, на 3,1 % і 3,0 %, то у 2008 році – лише на 0,8 %. У період світової фінансової кризи 2009 року – падіння на 4,1 %. Надалі відбулась фактична стагнація економіки Євросоюзу: 2012 р. – мінус 0,3 %, 2013 р. – 0,0 %, 2014 р. – мінус 1,4 %, 2015 р. – мінус 1,3 % – 1,4 % [3]. Зростання ВВП у Євросоюзі прогнозується на рівні 1,3% у 2019 році та 1,6% у 2020 році (за прогнозами минулої осені ці показники дорівнювали, відповідно, 1,9% та 1,7%). Зростання ВВП в цілому по ЄС також було переглянute в бік пониження – до 1,5% в 2019 та 1,7% у 2020 році, проти осіннього прогнозу 1,9% та 1,8% відповідно. За прогнозом, повернення до вищих за нинішні показників економічного зростання поступово відбудеться у другій половині 2020 року. [22]. Низькі темпи розвитку економіки Європи не дозволяють вирішувати соціальні, інфраструктурні й інші проблеми, які є актуальними для об'єднання. Наприклад, 28% громадян Євросоюзу не можуть дозволити собі тижневу щорічну відпустку далеко від дому [23].

**Висновки.** Необхідність європейської інтеграції поділяє більшість населення України. Сьогодні надзвичайно важливою є реалізація Угоди про асоціацію Україна – ЄС. Це актуально у декількох аспектах. По-перше, реалізація Угоди впливає на рівень реформування України. Це важливо для нашої країни, особливо в умовах відсутності чіткої програми дій уряду. Отже, виконання Угоди про асоціацію Україна – ЄС є сьогодні важливим інструментом, за допомогою якого можна спостерігати реформи або їх відсутність у динаміці. По-друге, ефективність виконання взятих на себе зобов'язань є важливим аргументом для європейської сторони стосовно реальної зацікавленості України в інтеграції до ЄС, готовності впроваджувати радикальні реформи, а не оперувати лише проєвропейською риторикою. По-третє, виходячи із результатів виконання Угоди про асоціацію, Європейський Союз має можливість надавати або стримувати подальший стимул для України. Цей аспект набуває надзвичайного значення у світі оптимізації відносин України з ЄС.

Перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі може бути аналіз можливості України в умовах перерозподілу впливу центрів економічних інтересів в результаті зміни геополітичної ситуації у Центральній та Східній Європі.

#### Список використаних джерел:

1. Данилишин Б. Яку економіку ми маємо будувати? *Дзеркало тижня*. 2017. № 36. С. 6.
2. Устименко В. Угода про асоціацію з ЄС: можливості та ризики. *Дзеркало тижня*. 2017. № 48. С. 6.
3. Сколотяний Ю. Гальчинський А.: Діюча модель ЄС відпрацювала свій конструктивний ресурс і потребує заміни. *Дзеркало тижня*. 2018. № 1. С. 7.
4. Тамкова О. Мрій про мене, мрій. *Експрес*. 2015. № 34. С. 4.
5. Кораблін С. Зміна поколінь. *Дзеркало тижня*. 2019. № 26. С. 3.
6. Нефьодов М. Велика приватизація – це велика проблема. *Дзеркало тижня*. 2019. № 3. С. 1, 10.
7. Сургучов Ю. Земельна реформа на мораторій у цифрах і фактах. *Дзеркало тижня*. 2019. № 12. С. 7.
8. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності. Київ: Наш формат. 2018.
9. Гацусенко Н. Професійно-кваліфікаційний дисбаланс. *Дзеркало тижня*. 2019. № 1. С. 9.
10. Доходи. Вчитися працювати. *Закон і бізнес*. 2019. № 22. С. 16.
11. Надходження до місцевих бюджетів зросли на 20 %. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/08/7/650375/> (дата звернення: 15.09.2019)
12. Відділ новин. Децентралізація: захистити і продовжити. *Урядовий кур'єр*. 2019. № 113. С. 2.
13. Відділ новин. Цивілізаційний вектор буде збережено. *Урядовий кур'єр*. 2019. № 115. С. 2.
14. Дмитренко Л. Майбутнє створюють інновації в національній економіці. *Урядовий кур'єр*. 2019. № 116. С. 2.
15. Коваленко І.Я. Я винен, і ти винен. *Експрес*. 2018. № 3. С. 12.
16. Ясинчук Л. Навіщо і в кого позичає Україна? *Експрес*. 2019. № 9. С. 12.
17. Ясинчук Л. Падає! І цього разу – не гривня. *Експрес*. 2019. № 31. С. 3.
18. Економіка України за січень-квітень 2019 року. *Урядовий кур'єр*. 2019. № 113. С. 6.
19. Мацегора К. Реформу держслужби підтримують європейські інституції. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 217. С. 2.
20. Відділ новин. За два роки – три мільйони. *Урядовий кур'єр*. 2019. № 109. С. 3.
21. Панченко Ю. Допомога Косюку чи шанс для нового уряду: що принесе перший перегляд Угоди про асоціацію. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/08/17099/146/> (дата звернення: 15.09.2019)
22. ЄС знизив прогноз економічного зростання на 2019-2020 роки. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-diaspora/2637553-ukka-zaklikae-ukrainu-prodovzuvati-medicnu-reformu.html> (дата звернення: 15.09.2019)
23. 28% європейців не можуть дозволити собі тижневу відпустку далеко від дому. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2019/07/31/7099115> (дата звернення: 15.09.2019)

#### References:

1. Danylyshyn B. (2017) Jaku ekonomiku my majemo buduvaty? [What kind of economy should we build?] *The mirror of the week*. no 36. pp 6.
2. Ustimenko V. (2017) Ughoda pro asociaciju z JeS: mozhlyvosti ta ryzyky [Association Agreement with the EU: Opportunities and Risks]. *The mirror of the week*. no 48. pp.6.
3. Skolotyany Y. Galchinsky A (2018) Dijucha modelj JeS vidpracjuvala svij konstruktivnyj resurs i potrebuje zaminy [The current EU model has worked out its constructive resource and needs to be replaced]. *The mirror of the week*. no 1. pp.7.
4. Tamkova O. (2015) Mrij pro mene, mrij [Dream about me, dream]. *Express*. no 34. pp.4.
5. Shiplin S. (2019) Zmina pokolinj [Changing Generations]. *The mirror of the week*. no 26. pp.3.
6. Nefedov M. (2019) Velyka pryvatyzacija – ce velyka problema [Big privatization is a big problem]. *The mirror of the week*. no 3. pp.1, 10.



7. Surguchov Y. (2019) Zemeljna reforma na moratorij u cyfrakh i faktakh [Land reform on the moratorium in figures and facts]. *The mirror of the week*. no 12. pp.7.
8. Ajemoglu D., Robinson J. (2018) Chomu naciji zanepadajutj. Pokhodzhennja vlady, baghatstva ta bidnosti [Why nations are declining. *The origin of power, wealth and poverty*]. Kyjiv: Nash format. (in Ukrainian).
9. Gatsuenko N. (2019) Profesijno-kvalifikacijnyj dysbalans [Professional qualification imbalance]. *The mirror of the week*. no 1. pp. 9.
10. Dokhody. Vchytysja pracjuvaty [Income. Learning to work]. (2019) *Law and business*. no 22. pp.16.
11. Nadkhodzhennja do miscevykh bjudzhetiv zrosly na 20 % [Local budget revenues increased by 20%]. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/08/7/650375/> (accessed 15 September 2019)
12. Viddil novyn. (2019) Decentralizacija: zakhysty i prodovzhyty [News department. Decentralization: protect and continue]. Government courier. no 113. pp.2.
13. Viddil novyn. (2019) Cyvilizacijnyj vektor bude zberezhenno [News department. The civilization vector will be saved]. Government courier. no 115. pp.2.
14. DMITRENKO L. (2019) Majbutnje stvorjuyutj innovacii v nacionalnij ekonomici [The future is created by innovations in the national economy]. Government courier. no 116. pp.2.
15. KOVALENKO I.Ya. (2018) Ja vynen, i ty vynen [I am guilty and you are guilty]. *Express* no 3. pp.12.
16. YASYNCHUK L. (2019) Navishho i v kogho pozychaje Ukrajina? [Why and who does Ukraine borrow from?] *Express*. no 9. pp.12.
17. YASYNCHUK L. (2019) Padaje! I cjogho razu – ne ghryvnja [Falling! And this time – not the hryvnia]. *Express*. no 31. pp.3.
18. Ekonomika Ukrainy za sichenj-kvitenj 2019 roku [The economy of Ukraine for January-April 2019]. (2019) Government courier. no 113. pp.6.
19. MACEGORA K. (2017) Reformu derzhsluzhby pidtrymujutj jevropejsjki instytuciji [Civil service reform is supported by European institutions]. Government courier. no 217. pp.2.
20. Viddil novyn. (2019) Za dva roky – try milijony [News department. In two years – three million]. Government courier. no 109. pp.3.
21. PANCHENKO Y. Dopomogha Kosjuku chy shans dlja novogho urjadu: shho prynese pershyj perehlyjad Ughody pro asociaciju [Assistance to Kosyuk or a chance for a new government: what will bring the first revision of the Association Agreement]. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/08/17099146/> (accessed 15 September 2019)
22. YES znyzyv prognoz ekonomichnogho zrostantnja na 2019-2020 roky [The EU has lowered its economic growth forecast for 2019-2020]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-diaspora/2637553-ukka-zaklikae-ukrainu-prodovzuvati-medicnu-reformu.ht/> (accessed 15 September 2019)
23. 28% jevropejciv ne mozhtyj dozvoloty sobi tyzhnevnu vidpustku daleko vid domu [28% of Europeans cannot afford a week away from home]. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2019/07/31/7099115/> (accessed 15 September 2019)

## ЕВРОПЕЙСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УКРАИНЫ В ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ

**Аннотация.** В статье анализируется современное состояние отношений Украины с Европейским Союзом, в частности, экономическая составляющая процесса интеграции в контексте вступления в силу Соглашения об ассоциации между Украиной и ЕС. Проанализированы основные проблемы и перспективы дальнейшей интеграции нашей страны в европейские структуры. Авторы статьи рассматривают базовые элементы рыночной системы, необходимые для макроэкономической стабилизации экономики Украины, без решения которых невозможно проведение эффективных экономических реформ и трансформация в структуру Европейского Союза, и выделяют определенные экономико-правовые факторы, сдерживающие потенциал Соглашения об ассоциации Украина – ЕС. Европейская интеграция должна оставаться приоритетом внутренней и внешней политики Украины независимо от внутренних проблем и кризисов Евросоюза. Власть должна осуществлять открытую, прозрачную, понятную для граждан европейскую интеграционную политику, жить и управлять страной по европейским нормам и стандартам, а граждане Украины должны быть хорошо проинформированы о преимуществах и рисках присоединения страны к ЕС, а также почувствовать конкретные положительные результаты реализации европейского интеграционного курса.

**Ключевые слова:** Европейский Союз, таможенные тарифы, свободная экономическая зона, интеграция, внешнеэкономический вектор, Соглашение об ассоциации между Украиной и ЕС.

## EUROPEAN TRANSFORMATION OF UKRAINE TO THE EUROPEAN UNION

**Summary.** The article analyzes the current state of relations between Ukraine and the European Union, in particular, the economic component of the integration process in the context of the entry into force of the Association Agreement between Ukraine and the EU. This is relevant in several respects. First, the implementation of the Agreement affects the level of reform of Ukraine. This is important for our country, especially in the absence of a clear program of government action. Therefore, the implementation of the EU-Ukraine Association Agreement is today an important tool through which reforms can be observed or lacking in dynamics. Secondly, the effectiveness of fulfilling its commitments is an important argument for the European side regarding Ukraine's real interest in integrating with the EU, its readiness to implement radical reforms, and not to act only on pro-European rhetoric. Third, based on the results of the implementation of the Association Agreement, the European Union has the opportunity to provide or withhold further incentives for Ukraine. This aspect is of utmost importance in light of the optimization of Ukraine's relations with the EU. The main problems and prospects of further integration of our country into European structures are analyzed. The authors of the article consider the basic elements of the market system necessary for macroeconomic stabilization of the Ukrainian economy, without which it is impossible to carry out effective economic reforms and transformation into the structure of the European Union, and highlight certain economic and legal factors that hold back the potential of the EU-Ukraine Association Agreement. European integration should remain the main vector of Ukraine's domestic and foreign policy regardless of the EU's internal problems and crises. The authorities should implement an open, transparent, understandable European integration policy for the citizens, live and manage the country according to European norms and standards, and the citizens of Ukraine should be well informed about the benefits and risks of joining the EU, as well as feel the concrete positive results of the implementation of the European integration course.

**Key words:** European Union, customs tariffs, free economic zone, integration, foreign economic vector, Association Agreement between Ukraine and the EU.

**Юдіна О. І.**

*кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Дніпровського гуманітарного університету*

**Judina Olena**

*PhD in Economics,  
Head of the Hotel and Restaurant Business Department  
Dnipro Humanities University*

## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

**Анотація.** У статті за допомогою методів економіко-математичного моделювання на основі функції цілі розроблено модель кореляційної залежності економічних показників виробничо-комерційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу та визначено стан, структуру і закономірності розвитку ресурсно-економічних потенціалів, а також встановлено їхній вплив на результати роботи та економічне зростання суб'єкта господарювання. Сформовано набір змінних, які представляють входи (оцінні параметри), виходи (результативні показники) і внутрішній стан модельованої системи (закономірність взаємовпливу показників). Доведено, що побудована регресійна модель виробничо-комерційної діяльності є якісною і пояснює кількісний зв'язок витрат за елементами операційної діяльності й рівня доходності підприємства готельно-ресторанної сфери. Запропоновані методичні підходи та пояснена за допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу закономірність взаємозв'язків моделі виробничо-комерційної діяльності дають змогу оцінювати, прогнозувати і планувати обсяг витрат та результати функціонування, отже, управляти сталим економічним розвитком суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** підприємство, сталий розвиток, цільове управління, економічна модель, методи економіко-математичного моделювання.

**Вступ та постановка проблеми.** Багатоаспектність проблем у теорії управління підприємством потребує певних методів дослідження, які дали б змогу найповніше охарактеризувати складну природу процесу управління. Методи наукового пізнання потребують повного й усебічного відображення об'єктивних процесів щодо пристосування до сучасних умов функціонування і розвитку об'єкта дослідження, процесів кількісних та якісних змін, їх взаємодії і ступеня взаємовпливу. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей зумовленості одного процесу або явища іншим дає змогу виявити нові якісні сторони об'єкта, що вивчається.

Підприємство складається зі структурних функціональних підрозділів, де кожен структурний елемент виконує певні зобов'язання та вирішує завдання щодо досягнення цілей підприємства, впливає на ефективність його функціонування і сталий економічний розвиток.

Ключові показники ефективності становлять частину системи збалансованих показників, яка використовується для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями (результатами) і досліджуваними показниками, а також встановлення впливаючих чинників і закономірностей їх взаємодії згідно з цільовою функцією. Цільова функція у методах економіко-математичного моделювання дає змогу виразити в математичній формі деякий критерій якості (складовий елемент) будь-якого процесу (системи, підсистеми) у співвідношенні з іншими критеріями або процесами, визначити їх кількісний взаємовплив і на цій основі сформувати систему управління сталим економічним розвитком підприємства, яка включає оцінку, прогнозування та планування результатів діяльності, підвищення її ефективності з урахуванням установлених закономірностей взаємодії чинників, що впливають.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління сталим економічним розвитком присвячено

багато наукових робіт вітчизняних та зарубіжних учених, в яких цей процес розглядається з позиції збереження досягнутого стану або можливості підприємства адаптуватися до умов господарювання з урахуванням зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Такі вітчизняні науковці, як Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, Л.М. Мельник, Л.Я. Малюта, підкреслюють необхідність ефективного і раціонального використання ресурсів та застосування інновацій для забезпечення сталого розвитку підприємства [1; 2]. Г.С. Мерзлікіна розглядає стійкість підприємства як стан його рівноваги, вважає доцільним управління адаптивністю суб'єкта господарювання до змін, в першу чергу, зовнішнього середовища [8]. У роботі М.А. Федотової вищою формою стійкості вважається стійкість опору, тобто збереження рівноваги підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, вона пропонує створювати систему управління розвитком економічної й соціальної стійкості підприємства [11]. На думку Б. Райзберга, управління стійкістю підприємства базується на зміцненні його фінансового стану, що дає можливість виконання всіх зобов'язань завдяки достатнім доходам [10]. В.А. Медведев визначає управління сталим розвитком підприємства як процес створення рівноважного збалансованого стану економічних ресурсів, що забезпечує стабільну прибутковість з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників [7]. Проте не існує методичних підходів, що визначають кількісну закономірність взаємодії факторів виробничо-комерційної діяльності з урахуванням особливостей функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства у поточному періоді, що дають змогу оцінити рівень диференційованого та інтегрованого впливу показників витрат ресурсів на зростання ефективності діяльності й на цій основі прогнозувати і планувати проміжні та кінцеві результати функціонування, отже, цільовим спосо-

бом управляти сталим економічним розвитком суб'єкта господарювання.

**Метою** даної роботи є формування методичних основ щодо управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства на основі функції цілі.

**Результати дослідження.**

Для економіко-математичного опису стану і закономірностей розвитку потенціалів та складників виробничої й комерційної (адміністративно-збутової) діяльності підприємства, що впливають на його сталий економічний розвиток, використовується набір змінних, які представляють входи (окремі критерії оцінювання потенціалів), виходи (результативні показники, що характеризують сукупність потенціалу) і внутрішній стан модельованої системи (закономірність взаємозв'язків та взаємовпливу показників), а також множина рівнянь для опису їх взаємодії.

Економіко-математичне моделювання існує в тріаді «модель – алгоритм – програма». Алгоритм, що побудовано, створює програму дії, що включає аналіз, оцінку, прогнозування, оптимізацію досліджуваних показників, й є інструментом управління процесом розвитку потенціалів на основі моніторингу витрат підприємства.

Для визначення стану, структури та закономірностей розвитку кожного зі сформованих ресурсно-економічних потенціалів, а також установлення їхнього впливу на результати роботи та економічний розвиток підприємства готельно-ресторанного бізнесу розробляються моделі кореляційної залежності між досліджуваними параметрами, що є складниками відповідного блоку потенціалів, та визначаються за допомогою моделі множинної регресії:

$$G_i = f(b_p, K_i) + \varepsilon_p \quad (i = 1 \dots N), \quad (1)$$

де  $G_i$  – залежна (з'ясовна) змінна або показник ефективності (доходності) операційної та інших видів діяльності підприємства;

$K_i = K(K_1, K_2, \dots, K_n)$  – вектор незалежних (пояснюючих) змінних або рівень витрат ресурсів за певними видами діяльності підприємства;

$b_i$  – вектор параметрів, що підлягають визначенню;

$\varepsilon_i$  – випадкова помилка (відхилення);

$N$  – кількість елементів генеральної сукупності.

У загальному виді побудована модель множинної регресії може бути виражена таким математичним рівнянням:

$$G_i = b_0 + b_1 K_{i1} + b_2 K_{i2} + \dots + b_n K_{in} + \varepsilon_p \quad (2)$$

де  $b_0$  – вільний член даного математичного рівняння, що визначає величину  $G_i$  за всіх пояснюючих змінних  $K_p$ , що дорівнюють 0.

Розроблення регресійної моделі за досліджуваними економічними показниками та її оцінювання відбуваються за допомогою відповідних параметрів певної вибірки [4; 5] шляхом заміни параметрів генеральної сукупності:

$$G_i = b_0 + b_1 K_{i1} + b_2 K_{i2} + \dots + b_n K_{in} + e_i \quad (3)$$

де  $b_0, b_1, b_2, \dots, b_n$  – коефіцієнти моделі регресії;

$e_i = G_i - \bar{G}_i$  – помилка рівняння;

або

$$\bar{G}_i = b_0 + b_1 K_{i1} + b_2 K_{i2} + \dots + b_n K_{in} \quad (i = 1 \dots n), \quad (4)$$

де  $\bar{G}_i$  – оцінка отриманої за допомогою моделі регресії залежної змінної  $G_i$ ;

$n$  – розмір вибірки.

Розвиток виробничо-комерційного потенціалу ( $P_{BK}$ ) залежить від результатів виробничо-комерційної діяль-

ності, а саме від обсягів витрат за елементами операційної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Для визначення кількісної взаємодії показників витратомісткості та встановлення закономірностей їхнього впливу на рівень ефективності виробництва й адміністративно-збутової діяльності за допомогою регресійної моделі всі види витрат можна представити у виді коефіцієнтів та розрахувати за формулою:

$$K_i = \frac{O_{pi}}{3O_{BP}}, \quad (5)$$

де  $K_i$  – коефіцієнт (рівень) витрат  $i$ -го ресурсу;

$O_{pi}$  – обсяг витрат  $i$ -го ресурсу;

$3O_{BP}$  – загальний обсяг витрат ресурсів з операційної діяльності.

Елементи витрат з операційної діяльності включають: матеріальні витрати; витрати на оплату праці; витрати, пов'язані з відрахуванням на соціальні заходи; витрати, пов'язані з відрахуванням на амортизацію (витрати основних виробничих фондів), інші витрати. Ці показники розраховуються і записуються у виді таких коефіцієнтів:

$$K_{MB} = \frac{MB}{3O_{BP}} \text{ – матеріальні витрати, у розрахунку на}$$

одну грошову одиницю загальних витрат з операційної діяльності (матеріаломісткість виробництва);

$$K_{BO\Phi} = \frac{BO\Phi}{3O_{BP}} \text{ – витрати основних виробничих фондів,}$$

у розрахунку на одну грошову одиницю загальних витрат з операційної діяльності (фондомісткість виробництва);

$$K_{ВПП} = \frac{ВПП}{3O_{BP}} \text{ – витрати на оплату праці, у розрахунку}$$

на одну грошову одиницю загальних витрат з операційної діяльності (трудомісткість виробництва);

$$K_{Він} = \frac{Він}{3O_{BP}} \text{ – інші витрати, у розрахунку на одну гро-}$$

шову одиницю загальних витрат з операційної діяльності;

де  $MB$  – матеріальні витрати на виробництво продукції (товарів, послуг), грн/рік;

$BO\Phi$  – витрати основних виробничих фондів, грн/рік;

$ВПП$  – витрати на оплату праці, грн/рік;

$Він$  – інші витрати з операційної діяльності, грн/рік;

$3O_{BP}$  – загальні витрати з операційної діяльності, грн/рік.

За аналогічною формулою розраховуються показники ефективності діяльності підприємства [12]:

$$E_{Vi} = \frac{EП_p}{BP_i}, \quad (6)$$

де  $E_{Vi}$  – ефективність витрат  $i$ -го ресурсу;

$EП_p$  – економічний показник результатів роботи підприємства;

$BP_i$  – витрати  $i$ -го ресурсу.

Розрахунок ефективності проводиться шляхом порівняння витрат з економічним ефектом як грошовим виразом результату. Позитивний економічний ефект полягає у тому, щоб на кожну одиницю витрат добитися максимально можливого збільшення доходу або прибутку. Види економічної ефективності виражаються через різні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати діяльності. Підвищення ефективності окремих функціональних підрозділів, а також показників сприяє збільшенню загальної ефективності роботи господарюючого суб'єкта, а отже, його економічному зростанню та сталому розвитку.

Для виявлення резервів економічного розвитку виробничо-комерційного потенціалу, визначення закономірностей і ступеня впливу витрат з операційної



діяльності на рівень ефективності функціонування підприємства та його зростання проведено дослідження наявності кількісних взаємозв'язків цих параметрів шляхом побудови моделей кореляційної залежності на підставі цільової функції і розрахунку формул, які б із точністю до 95% випадків дали змогу визначити, як фактори, що представлені рівнем витрат ресурсів, впливають на зміну рівня доходності підприємства. Для проведення розрахунків використана програма Statgraphis Plus, version 7.0.

Розроблена за допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу економіко-математична модель виробничо-комерційної діяльності ґрунтується на визначенні кількісного ступеня впливу витрат ресурсів на результативний показник доходності підприємства  $G_{ДВ}$ , яка описується таким математичним рівнянням:

$$\hat{G}_{ДВК} = b_0 \pm b_1 * \bar{K}_{МЗ} \pm b_2 * \bar{K}_{ВІПР} \pm b_3 * \bar{K}_{ВООФ} \pm b_4 * \bar{K}_{ВІН}, \quad (7)$$

де  $\hat{G}_{ДВК}$  – теоретичне (розрахункове) значення рівня доходності підприємства готельно-ресторанної сфери під впливом факторів виробничо-комерційної діяльності;

$\bar{K}_{МЗ}$  – середнє значення рівня матеріальних витрат;

$\bar{K}_{ВІПР}$  – середнє значення рівня витрат на оплату праці;

$\bar{K}_{ВООФ}$  – середнє значення рівня витрат основних виробничих фондів;

$\bar{K}_{ВІН}$  – середнє значення рівня інших витрат операційної діяльності;

$b_0, b_1, b_2, b_3, b_4$  – коефіцієнти множинної регресійної моделі.

Для побудови адекватної моделі множинної регресії, яка з найбільшим ступенем достовірності математично пояснювала взаємозалежність і закономірність взаємовпливу встановлених показників витрат ресурсів (витратомісткості) виробничо-комерційної діяльності, а також характеризувала її результати та можливості розвитку, необхідно виконати низку операцій щодо розрахунку коефіцієнтів рівняння і визначення його оцінних характеристик.

Тому слід знайти такі значення коефіцієнтів  $b_0, b_1, b_2, b_3, b_4$ , щоб сума квадратів відхилень точок розкиду на кореляційному полі значень досліджуваних економічних показників від заданої лінії тренду була найменшою.

Для визначення коефіцієнтів використовується метод найменших квадратів (МНК), згідно з яким визначаються параметри, за яких сума квадратів відхилень від теоретичного значення буде мінімальною, а для виконання відповідних розрахунку задається функція  $\omega$  [3; 6; 9]:

$$\omega = \sum_{i=1}^m e_{ДВК}^2 = \sum_{i=1}^m [G_{ДВК} - \bar{G}_{ДВК}]^2 \rightarrow \min \quad (8)$$

де  $e_{ДВК}$  – відхилення емпіричних даних від теоретичних (залишки);

$G_{ДВК}$  – залежна (з'ясовна) змінна або результативний показник;

$\bar{G}_{ДВК}$  – теоретичне (розрахункове) значення результативного показника.

Таким чином, вираз (8) для множинної регресії буде мати такий вид:

$$\omega = \sum_i (G_{ДВК} - b_0 - b_1 K_{МЗ} - b_2 K_{ВІПР} - b_3 K_{ВООФ} - b_4 K_{ВІН})^2 \rightarrow \min \quad (9)$$

Мінімізація даної функції відбувається за умови існування екстремуму, який знаходиться за кожним із невідомих параметрів  $\{b_0, b_1, b_2, b_3, b_4\}$ , шляхом визначення похідної функції  $\omega$  і прирівнювання її до нуля [3; 6; 9]:

$$\begin{cases} \frac{\partial \omega}{\partial b_0} = \sum_i (-2)(G_{ДВК} - b_0 - b_1 K_{МЗ} - b_2 K_{ВІПР} - b_3 K_{ВООФ} - b_4 K_{ВІН}) = 0, \\ \frac{\partial \omega}{\partial b_1} = \sum_i (-2K_{МЗ})(G_{ДВК} - b_0 - b_1 K_{МЗ} - b_2 K_{ВІПР} - b_3 K_{ВООФ} - b_4 K_{ВІН}) = 0, \\ \frac{\partial \omega}{\partial b_2} = \sum_i (-2K_{ВІПР})(G_{ДВК} - b_0 - b_1 K_{МЗ} - b_2 K_{ВІПР} - b_3 K_{ВООФ} - b_4 K_{ВІН}) = 0, \\ \frac{\partial \omega}{\partial b_3} = \sum_i (-2K_{ВООФ})(G_{ДВК} - b_0 - b_1 K_{МЗ} - b_2 K_{ВІПР} - b_3 K_{ВООФ} - b_4 K_{ВІН}) = 0, \\ \frac{\partial \omega}{\partial b_4} = \sum_i (-2K_{ВІН})(G_{ДВК} - b_0 - b_1 K_{МЗ} - b_2 K_{ВІПР} - b_3 K_{ВООФ} - b_4 K_{ВІН}) = 0. \end{cases} \quad (10)$$

Тобто у точці стаціонарності приватні похідні повинні перетворюватися на нульове значення, і для проведення подальших досліджень ця система рівнянь (9) представляється у зручнішій для аналізу формі:

$$\begin{cases} \sum G_{ДВК} = 4b_0 + b_1 \sum K_{МЗ} + b_2 \sum K_{ВІПР} + b_3 \sum K_{ВООФ} + b_4 \sum K_{ВІН} \\ \sum G_{ДВК} K_{МЗ} = b_0 \sum K_{МЗ} + b_1 \sum K_{МЗ}^2 + b_2 \sum K_{ВІПР} K_{МЗ} + b_3 \sum K_{ВООФ} K_{МЗ} + b_4 \sum K_{ВІН} K_{МЗ} \\ \sum G_{ДВК} K_{ВІПР} = b_0 \sum K_{ВІПР} + b_1 \sum K_{МЗ} K_{ВІПР} + b_2 \sum K_{ВІПР}^2 + b_3 \sum K_{ВООФ} K_{ВІПР} + b_4 \sum K_{ВІН} K_{ВІПР} \\ \sum G_{ДВК} K_{ВООФ} = b_0 \sum K_{ВООФ} + b_1 \sum K_{МЗ} K_{ВООФ} + b_2 \sum K_{ВІПР} K_{ВООФ} + b_3 \sum K_{ВООФ}^2 + b_4 \sum K_{ВІН} K_{ВООФ} \\ \sum G_{ДВК} K_{ВІН} = b_0 \sum K_{ВІН} + b_1 \sum K_{МЗ} K_{ВІН} + b_2 \sum K_{ВІПР} K_{ВІН} + b_3 \sum K_{ВООФ} K_{ВІН} + b_4 \sum K_{ВІН}^2 \end{cases} \quad (11)$$

Рішення отриманої системи методом Крамера дає змогу розрахувати визначники, складені з коефіцієнтів за невідомих, які позначаються символом дельта ( $\Delta$ ):

$$\Delta_0 = \frac{b_0}{\Delta}, \Delta_1 = \frac{b_1}{\Delta}, \Delta_2 = \frac{b_2}{\Delta}, \Delta_3 = \frac{b_3}{\Delta}, \Delta_4 = \frac{b_4}{\Delta}, \quad (12)$$

де визначник системи  $\Delta$  записується так:

$$\Delta = \begin{vmatrix} 4 & \sum K_{МЗ} & \sum K_{ВІПР} & \sum K_{ВООФ} & \sum K_{ВІН} \\ \sum K_{МЗ} & \sum K_{МЗ}^2 & \sum K_{ВІПР} K_{МЗ} & \sum K_{ВООФ} K_{МЗ} & \sum K_{ВІН} K_{МЗ} \\ \sum K_{ВІПР} & \sum K_{МЗ} K_{ВІПР} & \sum K_{ВІПР}^2 & \sum K_{ВООФ} K_{ВІПР} & \sum K_{ВІН} K_{ВІПР} \\ \sum K_{ВООФ} & \sum K_{МЗ} K_{ВООФ} & \sum K_{ВІПР} K_{ВООФ} & \sum K_{ВООФ}^2 & \sum K_{ВІН} K_{ВООФ} \\ \sum K_{ВІН} & \sum K_{МЗ} K_{ВІН} & \sum K_{ВІПР} K_{ВІН} & \sum K_{ВООФ} K_{ВІН} & \sum K_{ВІН}^2 \end{vmatrix} \quad (13)$$

Приватні визначники  $\Delta b_0, \Delta b_1, \Delta b_2, \Delta b_3, \Delta b_4$  обчислюються шляхом заміни відповідного стовпця матриці визначника системи даними лівої частини системи.

Окрім того, представлену систему нормальних рівнянь у матричній формі можна записати в такому вигляді [3; 6; 9]:

$$G = [K] \cdot \bar{b} + \bar{e}, \quad (14)$$

де  $G$  – матриця результуючих економічних показників;  $[K]$  – матриця факторів (показників), що впливають на результат;

$\bar{b}$  – вектор параметрів, що оцінюють значення коефіцієнтів за незалежних змінних (спостережуваних факторів);  $\bar{e}$  – вектор відхилень залишків у рівнянні.

Таким чином, параметри, що отримані в ході моніторингових спостережень, і коефіцієнти побудованої моделі множинної регресії можна представити у вигляді матриць: результуючих показників (потенціалів), спостережуваних значень факторів, оцінюваних параметрів, відхилень (спостережень від оцінок). Отже, у рамках методу найменших квадратів на базі матричної побудови складових елементів створених економіко-математичних моделей множинної регресії здійснюється оцінка коефіцієнтів за таким математичним виразом:

$$b = [K^T K]^{-1} \cdot K^T G, \quad (15)$$

де  $K^T$  – матриця, транспонована до матриці  $K$ ;

$[K^T K]^{-1}$  – матриця, зворотна до матриці  $K^T K$ .

Виходячи з математичного виразу (14), вектор  $\bar{e}$  можна розрахувати за формулою:

$$\bar{e} = G - [K] * \bar{b} \quad (16)$$



Тоді представлений у матричній формі функціонал визначається за методом найменших квадратів, а далі значення цього функціонала підлягає процедурі диференціювання:

$$\frac{\partial \omega}{\partial \bar{b}} = -2 \cdot G^T \cdot [K] + 2[K]^T \cdot [K] \cdot \bar{b} \quad (17)$$

На підставі отриманого співвідношення побудованих матриць визначається вектор  $\bar{b}$ :

$$[K]^T \cdot [K] \cdot \bar{b} - G^T \cdot [K] = 0 \rightarrow \bar{b} = \left[ [K]^T \cdot [K] \right]^{-1} \cdot [K]^T \cdot G \quad (18)$$

Подібна процедура розрахунків на основі запропонованих методів дає змогу отримати вектор оцінених параметрів або шуканих коефіцієнтів  $\bar{b}$ , що, своєю чергою, дає можливість визначити кількісний та якісний взаємовплив досліджуваних економічних показників, установити закономірності та ступінь змін загальних результатів діяльності під впливом науково обґрунтованих кількісних й якісних змін витрат виробничої та адміністративно-збутової діяльності. Розрахунки коефіцієнтів моделі множинної регресії виробничо-комерційної діяльності за зазначеною методикою здійснюються за допомогою засобів MSExcel та функції формульного редактора. Побудована за допомогою наведених методів регресійна модель виробничо-комерційної діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу Дніпропетровської області має такий вигляд:

$$\hat{G}_{ДВК} = 1,54948 - 0,75545 * \bar{K}_{МВ} + 2,93728 * \bar{K}_{ВІР} - 10,9558 * \bar{K}_{ВФ} + 1,67489 * \bar{K}_{Вн} \quad (19)$$

Визначення коефіцієнтів моделі кореляційної залежності дало змогу зробити висновок про кількісне співвідношення досліджуваних параметрів рівняння, ступінь впливу кожного з чотирьох факторів операційної діяльності на результативний показник доходності підприємства. Розраховані числові коефіцієнти за показниками матеріальних витрат і витрат основних виробничих фондів (ОВФ) свідчать про те, що зміна їхньої величини на 1% викличе зниження рівня доходу на 0,76% і 10,96% відповідно, і, навпаки, зменшення обсягів витрат цих факторів призведе до збільшення рівня доходності у зворотню пропорційному співвідношенні. А отримані параметри при показниках витрат праці та інших витрат показують, що зростання рівня витрат на розвиток трудового потенціалу, а також адміністративно-збутових витрат на 1% збільшить результативний показник ефективності (доходності) на 2,34% і 1,68% відповідно.

Проте для підтвердження якості побудованої економіко-математичної моделі й прийняття її до подальшого розгляду необхідно виконати процедуру оцінки отриманого рівняння регресії.

Для визначення сили взаємозв'язку між досліджуваними показниками використовується коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ), який характеризує якість побудованої моделі, вказує на взаємну динаміку факторів (як одна величина змінюється відносно іншої), визначає ступінь розкиду емпіричних значень відносно лінії регресії, що встановлена відповідно до теоретичних розрахунків. Таким чином, коефіцієнт детермінації є сумарною мірою загальної якості побудованої регресійної моделі й визначається відношенням суми квадратів теоретичних відхилень ( $\hat{G}_{ДВК}$ ) від середнього значення ( $\bar{G}_{ДВК}$ ) до суми квадратів відхилень спостережуваних значень ( $G_{ДВК}$ ) від середньої величини ( $\bar{G}_{ДВК}$ ) згідно з формулою [3; 6; 9]:

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{G}_{ДВК} - \bar{G}_{ДВК})^2}{\sum (G_{ДВК} - \bar{G}_{ДВК})^2}, \quad (20)$$

де  $R^2$  – коефіцієнт детермінації;  
 $\hat{G}_{ДВК}$  – теоретичні (розрахункові) значення результативного показника  $G_{ДВК}$ ;  
 $\bar{G}_{ДВК}$  – середні значення  $G_{ДВК}$ ;  
 $G_{ДВК}$  – емпіричні (спостережувані) значення  $G_{ДВК}$ .

Встановлено, що коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) розробленої моделі дорівнює 0,858 і характеризує високий ступінь зв'язку досліджуваних показників та їх функціональної залежності. Таким чином, регресійна модель виробничо-комерційної діяльності має високий рівень взаємодії показників і на 86% пояснює закономірність впливу операційних витрат на величину доходу.

Наявність значущого кореляційного зв'язку між залежними величинами факторів, що впливають, і результативним показником установлюється шляхом перевірки гіпотези про статистичну значущість розрахованого коефіцієнта детермінації за критерієм Фішера [3; 6; 9]:

$$F_{спост.} = \frac{R^2}{1-R^2} * \frac{n-l}{l-1}, \quad (21)$$

де  $F_{спост.}$  – розрахункове значення критерію Фішера;  
 $n$  – обсяг вибірки (спостережень);  
 $l$  – кількість коефіцієнтів у регресійній моделі.

Отримане в результаті розрахунку спостережуване значення критерію Фішера ( $F_{спост.}$ ) має величину 36,3, а знайдене в таблицях критичне значення ( $F_{кр.}$ ) – 4,53. Оскільки  $F_{спост.}$  >  $F_{кр.}$ , коефіцієнт детермінації  $R^2$  є статистично значущим. Таким чином, з імовірністю 0,95 можна зробити висновок про достовірність розробленої економіко-математичної моделі.

Для аналізу точності оцінок побудованої економіко-математичної моделі використовуються формули розрахунку стандартної помилки регресії, тобто визначаються виправлена вибіркова дисперсія ( $S^2$ ) і виправлене стандартне відхилення ( $S$ ) за формулами (22) і (23) [3; 6; 9]:

$$S^2_{зал.} = \bar{D}_{G_{ДВК}} = \frac{\sum_{i=1}^n (G_{ДВК} - \hat{G}_{ДВК})^2}{n-l} = \frac{\sum e_{ДВК}^2}{n-l}, \quad (22)$$

де  $S^2_{зал.}$  – дисперсія залишків;  
 $e_{ДВК}$  – відхилення від лінії регресії або залишки.

$$S_{зал.} = \sqrt{S^2_{зал.}}, \quad (23)$$

де  $S_{зал.}$  – стандартне відхилення.

За проведеними розрахунками встановлено, що величини цих оцінних показників близькі до нуля ( $S^2_{зал.} = 0,0000$ ;  $S_{зал.} = 0,0000$ ).

Оцінка статистичної незалежності відхилень між собою проводиться шляхом розрахунку коефіцієнта автокореляції ( $d$ -спостережуване) за формулою [3; 6; 9]:

$$d_{спост.} = \frac{\sum (e_{ДВК} * e_{ДВК-1})^2}{\sum e_{ДВК}^2}, \quad (24)$$

де  $d_{спост.}$  – коефіцієнт автокореляції.

За розрахунками коефіцієнт автокореляції ( $d_{спост.}$ ) дорівнює 0,7. Порівнюємо отримане значення  $d_{спост.}$  з критичними точками цього критерію за розподілом Дарбіна-Уотсона, де нижнє значення ( $d_n$ ) дорівнює 0,61, верхнє ( $d_N$ ) – 1,4, тобто  $0,61 < 0,7 < 1,4$ . Отже, автокореляція відсутня, отримана формула приймається, регресійна модель адекватна і може бути використана для практичного застосування.

**Висновки.** Побудована за допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу економіко-математична

модель виробничо-комерційної діяльності з імовірністю 0,95 описує якісний та кількісний зв'язок витрат за елементами операційної діяльності й рівня доходності підприємства готельно-ресторанної сфери. Розрахована формула з достовірністю 86% пояснює закономірності взаємозв'язків та взаємодії параметрів витрат і ефективності результатів виробничої, а також адміністративно-збутової діяльності. Це дає можливість оцінити рівень диференційованого впливу окремих показників витрат ресурсів на ефективність діяльності, встановити частку внеску кожного з факторів у їх сумарну дію, визначити резерви та сучасні тренди економічного розвитку підприємства і на основі поясненої та кількісно описаної закономірності взаємозв'язків оцінювати, прогнозувати і планувати обсяги витрат та результати функціонування, отже, управляти сталим економічним розвитком суб'єкта господарювання.

Таким чином, складена формула (регресійна модель) на основі методів економіко-математичного моделювання дає змогу в кількісному співвідношенні встановити взаємодію факторів виробничо-комерційної діяльності, проаналізувати й оцінити їх взаємозв'язок, характер та рівень впливу на результати функціонування підприємства. Запропоновані методи є основою системи цільового управління сталим економічним розвитком підприємства готельно-ресторанного типу.

Побудова економіко-математичних моделей за допомогою цільової функції, методів групування, статистичного, стохастичного та кореляційно-регресійного аналізу є підґрунтям для подальшого дослідження статичного та динамічного розвитку суб'єктів господарювання, визначення індикаторів економічного зростання і створення механізму та моделі управління сталим економічним розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

#### Список використаних джерел:

1. Ресурсономіка: теоретичні та прикладні аспекти / Б.М. Андрушків та ін. Тернопіль : Терно-граф, 2012. 456 с.
2. Інноваційна політика : навчальний посібник / Б.М. Андрушків та ін. Тернопіль : Терно-граф, 2012. 481 с.
3. Бородич С.А. Эконометрика. Минск : Новое знание, 2010. 408 с.
4. Гаврилец Ю.Н. Целевые функции социально-экономического планирования. Москва : Экономика, 2010. 184 с.
5. Математические методы и модели для менеджмента / В.В. Глухов и др. Санкт-Петербург : Лань, 2012. 528 с.
6. Дрейпер Н., Смит Г. Прикладной регрессионный анализ. Множественная регрессия ; 3-е изд. Москва : Диалектика, 2010. 912 с.
7. Медведев В.А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия. Москва : Академия, 2010. 312 с.
8. Мерзликina Г.С. Экономическая состоятельность производственных систем. Москва : Высшая школа, 2009. 147 с.
9. Радченко С.Г. Стійкі методи оцінювання статистичних моделей : монографія. Київ : Санспарель, 2010. С. 504.
10. Райзберг Б. Рыночная экономика. Москва : Деловая жизнь, 1999.
11. Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия. Санкт-Петербург : Лань, 2011. 256 с.
12. Юдіна О.І. Особливості організації інноваційної діяльності у сфері ресурсозбереження : монографія. Тернопіль : Терно-граф, 2013. 256 с.

#### References:

1. Andrushkiv B.M. ta in. (2012) *Resursonomika: teoretichni ta prikladni aspekti* [Resource Economics: Theoretical and Applied Aspects]. Ternopil' : Terno-graf. (in Ukrainian)
2. Andrushkiv B.M. (2012) *Innovatcii na politika: navch. posib.* [Innovation policy]. Ternopil: Ternograf. (in Ukrainian)
3. Borodich S. A. (2010) *E'konometrika* [Econometrics]. Minsk: Novoe znanie. (in Belarus)
4. Gavrilete Iu. N.(2010) *Tselevy'e funktsii sotcial'no-e'konomicheskogo planirovaniia* [Target functions of socio-economic planning]. Moscow: E'konomika.(in Russian)
5. Gluhov V.V.(2012) *Matematicheskie metody` i modeli dlia menezhmenta* [Mathematical methods and models for management]. SPb.: Izdatel'stvo Lan`. (in Russian)
6. Drei'per N., Smith G. (2010) *Prikladnoi` regressionny`i` analiz. Mnozhestvennaia regressiia* [Applied Regression Analysis. Multiple regression] – 3-e izd. Moscow: Dialektika. (in Russian)
7. Medvedev V. A.(2010) *Ustoi`chivoe razvitie obshchestva: modeli, strategiiia* [Sustainable development of society: models, strategy]. Moscow: Akademiia. (in Russian)
8. Merzlikina G. S. (2009) *E'konomicheskaiia sostoiatel`nost` proizvodstvenny`kh sistem* [Economic viability of production systems]. Moscow: Vy'sshaia shkola. (in Russian)
9. Radchenko S. G. (2010) *Stii`ki metodi ociniuvannia statistichnikh modelei`*: monografiia [Stands for estimating statistical models]. Kiev: PP "Sansparel". (in Ukrainian)
10. Rai`zberg B. (1999) *Ry`nochnaia e'konomika* [Market economy]. Moscow: Delovaia zhizn`. (in Russian)
11. Fedotova M. A. (2011) *Kak ocenit` finansovuiu ustoi`chivost` predpriiatiia* [How to assess the financial stability of the enterprise]. SPb.: Izdatel'stvo Lan`. (in Russian)
12. Judina O. I. (2013) *Osoblivosti organizatsii innovatsii`noi` diial`nosti u sferi resursozberezhennia* [Features of organization of innovative activity in the field of resource saving], : monografiia. Ternopil' : TzOV "Terno-graf". (in Ukrainian)

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

**Аннотация.** В статье с помощью методов экономико-математического моделирования на основе функции цели разработана модель корреляционной зависимости экономических показателей производственно-коммерческой деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса и определены состояние, структура и закономірности развития ресурсно-экономических потенциалов, а также установлено их влияние на результаты работы и экономический рост субъекта хозяйствования. Сформирован набор переменных, которые представляют входы (оценочные параметры), выходы (результативные показатели) и внутреннее состояние системы (закономірность взаимовлияния показателей). Доказано, что построенная регрессионная модель производственно-коммерческой деятельности является качественной и

объясняет количественную связь затрат по элементам операционной деятельности и уровня доходности предприятия гостинично-ресторанной сферы. Предложенные методические подходы и объясненная с помощью методов корреляционно-регрессионного анализа закономерность взаимосвязей модели производственно-коммерческой деятельности позволяют оценивать, прогнозировать и планировать объем затрат и результаты функционирования, следовательно, управлять устойчивым экономическим развитием субъекта хозяйствования.

**Ключевые слова:** предприятие, устойчивое развитие, целевое управление, экономическая модель, методы экономико-математического моделирования.

## METHODICAL BASIS OF TARGET MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISE

**Summary.** In modern conditions, issues related to the management of the continuous economic development of a hotel and restaurant enterprise based on the objective function are becoming particularly relevant. To achieve understanding, the article constructed using the methods of correlation and regression analysis an economic-mathematical model of industrial and commercial activity, which describes the qualitative and quantitative relationship of expenses by elements of operating activity and the level of profitability of a hotel and restaurant company. The above calculations explain the patterns of relationships and interactions of cost parameters and the effectiveness of the results of production, as well as administrative and marketing activities of industry enterprises. This makes it possible to assess the level of differentiated influence of individual indicators of resource expenditures on the efficiency of activity, establish the share of the contribution of each of the factors to their total effect, determine the reserves and current trends of the economic development of the enterprise. The above approach will allow us to evaluate, predict and plan the volume of expenses and the results of functioning in the process of managing the constant economic development of the hotel and restaurant industry. These calculations will allow to establish the interaction of factors of production and commercial activity, to analyze and evaluate their relationship, the nature and level of influence on the results of the enterprise. The proposed methods are the basis of the system of purposeful management of sustainable economic development of the hotel and restaurant enterprise. The presented economic-mathematical models, proposed methods, namely grouping, statistical, stochastic and correlation-regression analysis become the basis for further research of the development of economic entities of the selected industry in Ukraine, determination of indicators of economic growth and creation of mechanism and model of management of sustainable economic development of enterprises. hotel and restaurant industry in Ukraine.

**Key words:** enterprise, sustainable development, target management, economic model.

УДК 338.2

**Юдіна С. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів та обліку  
Дніпровського державного технічного університету*

**Злобіна К. С.**

*директор ТОВ «ВІН-ГРУП»  
м. Кам'янське, Україна*

**Yudina Svetlana**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Finance and Accounting  
Dniprovsk State Technical University*

**Zlobina Kateryna**

*Director of "Vin-Grup" LLC,  
Kamianske, Ukraine*

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Анотація.** Статтю присвячено подальшому розвитку теоретичних та методичних підходів до стратегічного планування на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності. Визначено чинники недостатнього поширення стратегічного планування на підприємствах в умовах економічної та політичної нестабільності. Визначено основні аспекти в стратегічному управлінні підприємством, а саме: оптимальні варіанти акумулювання та розподілу ресурсів; оптимальні варіанти реагування на зовнішні умови; прийняття необхідних заходів щодо координації роботи підрозділів підприємства в нових умовах; передбачення ринкових умов господарювання на основі використання сучасних підходів. Запропонована для використання система гнучкого адаптивного тривірневого планування на підприємстві, що заснована на контрольованому прогнозі, має цілу низку переваг і в умовах нестабільності може стати дієвим методом управління підприємством.

**Ключові слова:** підприємство, планування, стратегічне планування, система тривірневого планування на підприємстві, функції планування, контрольні показники планування.

**Вступ та постановка проблеми.** Ринкові умови докорінно змінили умови господарювання в Україні. Ці зміни полягають у повній відповідальності підприємства за результати своєї діяльності, у забезпеченні фінансовими та іншими видами ресурсів, у покритті витрат доходами тощо.

Підприємства мають можливість самостійно визначати не тільки напрями діяльності, витрачання коштів, а й методи та джерела формування своїх фінансових ресурсів.

Планування розвитку стало найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта ринку, у тому числі підприємства, що здійснює комерційну діяльність. Для досягнення успіху в конкретних умовах необхідно проведення відповідних розрахунків, вироблення стратегії залучення коштів, розподілу, перерозподілу та інвестування фінансових ресурсів.

Тенденції розвитку локальної і глобальної загально-ринкової ситуації (малопередбачувані обставини, що зумовлюють зміни як пропозиції, так і попиту, цін та тарифів, необхідність диверсифікації діяльності й пошуку нових ринків збуту тощо) сьогодні зумовлюють зростаючу роль стратегічного планування.

Система гнучкого адаптивного тривірневого планування на підприємстві, що заснована на контрольованому прогнозі (передбаченні), має цілу низку переваг і в умовах економічної та політичної нестабільності може стати дієвим методом управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження планування як елементу управління підприємством зробили вітчизняні та іноземні науковці, зокрема: Р. Акофф, І. Ансофф, В. Архипов, В. Бабич, О. Віханський, Г. Висоцький, В. Герасимчук, П. Друкер, В. Єфремов, О. Кузьмін, Л. Мельник, В. Пономаренко, С. Попов, М. Тарасюк, Л. Шваб, З. Шершньова, О. Ястремська та ін.

Але й досі залишається недостатньо поширеним стратегічне планування на вітчизняних підприємствах, незважаючи на його суттєві переваги, що зумовлено причинами як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Найбільш важливі чинники такі:

- висока нестабільність зовнішнього середовища;
- низький рівень загальної фінансової культури менеджерів підприємства;
- висока залежність від показників державного бюджету;
- висока залежність від зовнішнього середовища;
- дефіцит часу, пріоритети поточних справ;
- думка про відсутність впливу планування на результати діяльності;
- недостатня кваліфікація керуючих і службовців;
- відсутність методичної бази, негативне ставлення до планування;
- теоретичний підхід до планування з боку плановиків.

Виходячи з вищезначеного, сформульовано мету статті.

**Мета** цієї роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних та методичних підходів до стратегічного планування на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності.

**Результати дослідження.**

Представляється, що докорінна зміна пасивного підходу до планування на активний є важливою складовою частиною управління підприємством у довгостроковій перспективі. Зрозуміло, що саме довгострокова перспектива функціонування та розвитку можлива на основі визначеної стратегії.

Стратегічне планування як процес у системі управлінських рішень дає змогу винайти можливості інноваційних змін на підприємстві та забезпечити їх реалізацію необхідними ресурсами.

Як правило, називають такі основні аспекти в стратегічному управлінні підприємством:

- оптимальні варіанти акумулювання та розподілу ресурсів;
- оптимальні варіанти реагування на зовнішні умови;
- прийняття необхідних заходів щодо координації роботи підрозділів підприємства в нових умовах;
- передбачення ринкових умов господарювання на основі використання сучасних підходів.

Перший із вищезначених аспектів передбачає використання найбільш дешевих та стабільних ресурсів у довгостроковій перспективі, а також ефективний розподіл як фінансових, так і матеріальних, трудових та інших ресурсів.

Урахування змін зовнішнього середовища, як правило, включає систему управлінських відносин із різноманітними суб'єктами ринку та фінансовими інститутами для виявлення таких варіантів, які забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей підприємства.

Внутрішня координація передбачає своєчасне реагування на зміни й ефективну інтеграцію всіх підрозділів на ключових цільових завданнях. Саме така координація зусиль на підприємстві є основою управлінської діяльності.

Наступний аспект стратегічного управління полягає у стратегічному передбаченні та прогнозуванні. Саме таке передбачення вимагає від керівництва високої кваліфікації та досвіду діяльності. Прогнозування може базуватися на використанні різноманітних методів, у тому числі економіко-математичних або статистичних.

Як уже зазначалося, стратегічне планування є процесом і складається з послідовних, взаємозалежних етапів, що представлено на рис. 1.

Основними проблемами у стратегічному плануванні можуть виявитися саме складність такого планування і його низька ефективність, а також інші нові для підприємства проблеми, пов'язані з його організацією.

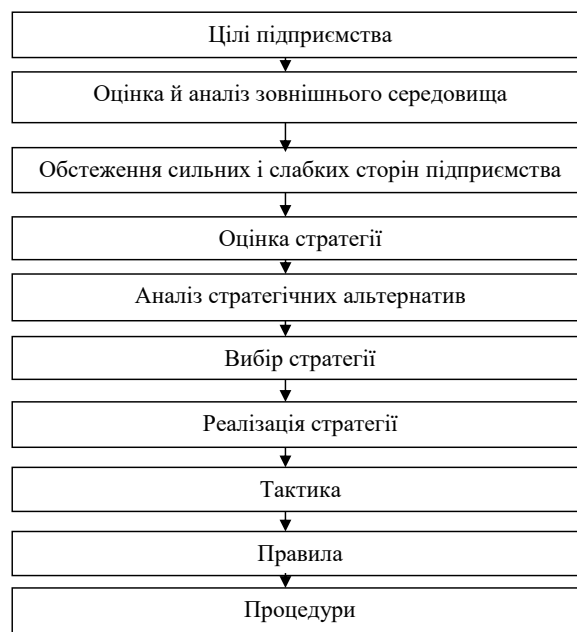


Рис. 1. Процес стратегічного планування на підприємстві



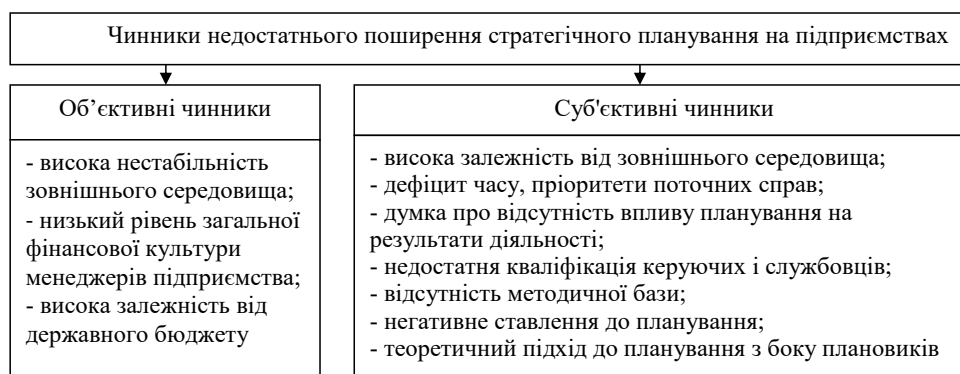


Рис. 2. Чинники недостатнього поширення стратегічного планування на підприємствах

Наприклад, деякі співробітники можуть опиратися додатковим завданням щодо такого виду планування, деякі можуть не мати відповідного досвіду для таких досліджень та передбачень, інші можуть вимагати додаткових ресурсів або їх перерозподілу, взагалі розширення штату тощо.

Окрім того, помилки у прогнозі можуть призвести до суттєвих погіршень у роботі підприємства, а занадто оптимістичні прогнози не дади змоги своєчасно врахувати причини виникнення проблем.

Стратегічне планування має як переваги, так і недоліки. До переваг, що надає стратегічне планування, можна віднести:

- нову якість організації та управління підприємством;
- чітку візію майбутнього підприємства та шляхи її досягнення;
- своєчасне реагування на проблеми, що виникають;
- оптимізацію діяльності для досягнення визначених показників діяльності;
- накопичення досвіду передбачення та прогнозування, заздалегідь урахування та упередження кризових явищ;
- своєчасне врахування вимог контрагентів на ринку, інвесторів, донорів, інших;
- зміну пасивної позиції на активну по відношенню до можливих змін, своєчасну підготовку до них.

Водночас стратегічне планування не може розглядатися як певна гарантія успіху підприємства.

Основні обмеження стратегічного планування:

- таке планування не можна розглядати як безповоротне, що само по собі забезпечить майбутній успіх;
- стратегічне планування тільки визначає систему дій задля досягнення поставлених цілей на основі передбачення та прогнозування;
- стратегічне планування необхідно розглядати як процес динамічний, гнучкий до змін, що можуть відбуватися на ринку (переваги споживачів, поява нових конкурентів, нових технологій, заміників продукції, нові можливості, нові фінансові умови тощо);
- стратегічне планування не дає змоги повністю усунути проблеми, кризисні ситуації тощо, які можуть негативно позначатися на діяльності підприємства.

Водночас, передбачуючи основні проблеми, стратегічний план оптимізує умови і ресурси для подальшого успішного функціонування підприємства.

Слід зазначити, що в сучасних умовах стратегічне планування не можна охарактеризувати як ефективне на всіх економічних рівнях, не тільки на рівні підприємства. Така ситуація пов'язана з економічною та політичною нестабільністю в країні.

Але саме така ситуація, на нашу думку, вимагає підвищення ролі стратегічного планування. У процесі формування такого плану необхідно здійснити обґрунтування декількох варіантів розвитку та вибрати оптимальний.

У довгостроковій перспективі кожне підприємство визначає свою основну мету функціонування та розвитку. Але основною узагальнюючою функцією планування можна назвати досягнення високої конкурентоспроможності на ринку. Другою, не менш важливою, є функція інформативності підприємства про сучасний стан та тенденції на ринку, на якому воно працює, оскільки, не маючи достовірної інформації про галузь, основних конкурентів, ціни тощо, менеджери не можуть приймати вірні управлінські рішення.

Ще однією важливою функцією, пов'язаною з плануванням, є контроль їх виконання. Своєчасний контроль у швидкозмінних ситуаціях дає змогу приймати відповідні управлінські та регулюючі рішення щодо забезпечення виконання намічених стратегічних завдань.

Методологічною основою стратегічного планування має стати механізм адаптації планів до умов, що змінюються. Адаптація планів полягає у можливості їх корегування, пристосування до можливих зовнішніх змін. Отже, щоб забезпечити адаптацію стратегічного плану, всі інші види планів також повинні бути гнучкими та передбачати дії (ресурси) на випадок нових або непередбачених обставин.

Для забезпечення стійкої роботи підприємства повинна бути створена система трирівневого планування, що має бути достовірною, гнучкою та адаптованою до умов (рис. 3).

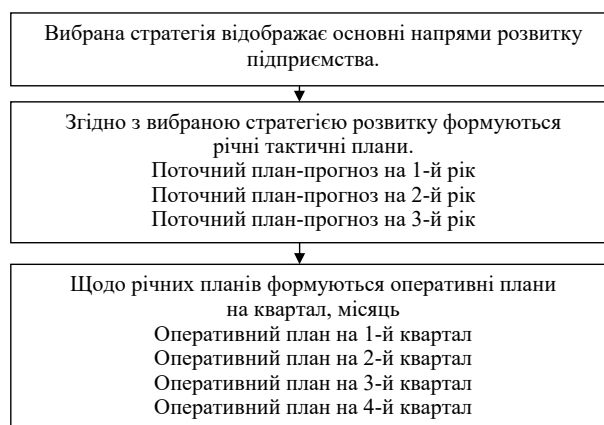


Рис. 3. Система трирівневого планування на підприємстві

Як відомо, оперативні плани містять ті заходи, які повинні бути виконані в конкретних умовах для забезпечення реалізації річного (поточного) плану. Саме за допомогою оперативних планів відбувається реалізація оперативної та поточної діяльності. У разі виявлення відхилень від запланованих показників (завдань) у періоді необхідна корекція показників (завдань) у наступному періоді з тим, щоб намічені річні показники були виконані.

Корегуванню може підлягати і річний план, але така модифікація не бажана, бо вона може позначитися на досягненні стратегічних завдань. Тільки в умовах принципових змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, коли з об'єктивних причин неможливо досягти запланованих показників, має відбуватися корекція річного (поточного) плану.

У певних умовах також можуть бути переглянуті й стратегічні цілі підприємства. Це можливо в ситуації, коли прогнози, передбачення виявилися неточними, помилковими, а корекція поточних планів не здатна (через відсутність необхідних ресурсів) усунути відхилення, що не дають змоги досягти планових показників (завдань).

Основою достовірного гнучкого адаптивного трирівневого планування повинно стати узгодження усіх процесів на підприємстві (планових показників усіх структурних підрозділів або операцій) для формування єдиної замкненої технології управління.

Такі плани забезпечують ефективний процес стратегічного управління, що здійснюється керівництвом, й оперативну реалізацію поставлених завдань на виконавчому рівні. Тобто такі плани можна розглядати як інструменти управління, які дають можливість оновлювати та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Для того щоб відбулося підвищення ефективності управління підприємством на основі трирівневого планування, необхідно, щоб планові показники були точно розраховані, представлені в конкретних значеннях і доведені до виконавців. Тобто трирівневі плани повинні виглядати як система узгоджених контрольних показників.

Такими показниками можуть виступати обсяги необхідних фінансових ресурсів або власних фінансових ресурсів. У такому разі в стратегічному плані зазначений обсяг ресурсів для реалізації мети стане контрольним показником. У поточних планах будуть визначено річні відповідні показники, які, своєю чергою, можуть виступати контрольними показниками поточних планів і, відповідно до аналогії, можуть визначатися контрольні показники оперативних планів.

Співставлення основного контрольного показника до іншого базового показника може характеризувати динаміку реалізації стратегії.

У фаховій літературі зустрічається назва такого показника, як індекс динаміки фінансового розвитку підприємства, який характеризує частку необхідного приросту в загальному обсязі наявних активів.

$$IDFR = 1 + \left( \frac{\text{Необхідний обсяг фінансових ресурсів}}{\text{Наявні активи}} \right) \quad (1)$$

де  $IDFR$  – індекс динаміки фінансового розвитку підприємства.

Динаміка індексу фінансового розвитку підприємства відображатиме ступень швидкості досягнення стратегічної мети.

Індекс динаміки фінансового розвитку підприємства можна порівнювати з аналогічними показниками конкурентів або іншими показниками галузі, макроекономічними показниками та ін.

Високе значення індексу може характеризувати швидку реалізацію поставлених завдань, що, як правило, пов'язано з високими ризиками.

Низьке значення індексу може свідчити про невідповідність темпів розвитку підприємства змінам зовнішнього середовища та вказувати на необхідність корегування стратегічних завдань.

Таким чином, систему трирівневого планування на підприємстві можна розглядати як процес стратегічного планування щодо досягнення поставленої мети, що базується на прогнозуванні (передбаченні), постійному контролі та уточненні управлінських рішень відповідно до динаміки розвитку.

Інноваційність такого інструменту управління підприємством може визначатися наявністю відповідної системи стимулювання та санкціонування працівників за своєчасне досягнення (виконання) контрольного показника плану.

**Висновки.** Таким чином, застосування системи гнучкого адаптивного трирівневого планування на підприємстві може бути ефективною в таких галузях:

1. У фінансовому управлінні підприємством, за оптимізації доходів та витрат, притоків та відтоків грошових потоків, під час визначення джерел і розмірів фінансування та інвестування.

2. В управлінні комерційною діяльністю таке планування дає змогу системно вдосконалювати маркетингову діяльність (досліджувати ринки) з метою передбачення обсягів продажів та вдосконалення заходів щодо просування товарів (продукції, послуг, робіт) відповідно до забезпеченості.

3. В організації загального управління таке планування дає змогу визначити роль кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної іншої), здійснюваної на підприємстві, і забезпечити належну координацію діяльності всіх підрозділів підприємства.

4. В управлінні витратами таке планування дає змогу оптимізувати витрачання коштів та засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів і здійснювати їх контроль.

5. У загальній стратегії розвитку підприємства система гнучкого адаптивного трирівневого планування дає змогу кількісно оцінити діяльність підрозділу, працівника, менеджера, інших безпосередньо відповідальних за досягнення стратегічних цілей, незалежну від суб'єктивного сприйняття керівництвом підприємства.

Запропонована концепція фінансового планування на підприємствах та в корпораціях заснована на таких принципах: єдиний методологічний підхід до фінансового планування, заснований на ідеї розвитку ринкових відносин; головною парадигмою фінансового планування повинна стати ідея стратегічного, а не довгострокового управління; у рамках стратегічного управління фінансове планування має включати послідовність документів: стратегічний план (система цілей), основний план (поточні плани) та оперативні плани; в основі планування – зустрічне розроблення планів «зверху вниз» і «знизу вгору».

**Список використаних джерел:**

1. Рябенко В. Методологія фінансового планування. Київ, 2015 URL : <http://magref.ru/metodologiya-finansovogo-planirovaniya/> (дата звернення: 19.08.2019).
2. Сюркало Б.І., Шамота Г.М. Методологія ефективного фінансового планування. Київ, 2012. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efek\\_2012\\_1\\_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efek_2012_1_34.pdf) (дата звернення: 19.08.2019).
3. Мойсєєнко І.С. Фінансове планування підприємств. *Фінанси України*. 2008. № 9. С. 68–77.
4. Мясин А.В. Моделирование финансовых параметров компании на основе бухгалтерской информации и с учетом рыночной динамики. *Имущественные отношения в РФ. Управление собственностью – практический опыт*. 2011. № 5(116). С. 32–45.
5. Непомнящий Е.Г. Экономическая оценка планов : учебное пособие. Таганрог : ТРТУ, 2005. 292 с.
6. Оверчук А.В. Сутнісна характеристика фінансового планування в ринкових умовах. *Економічні науки*. 2008. № 3. С. 337–342.

**References:**

1. Ryabenko V. Metodolohiia finansovoho planuvannia (2015) [Financial planning methodology]. Available at: <http://magref.ru/metodologiya-finansovogo-planirovaniya/>.
2. Siurkalo B. I., Shamota H. M. Metodolohiia efektyvnoho finansovoho planuvannia (2012) [Methodology of effective financial planning]. Available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efek\\_2012\\_1\\_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efek_2012_1_34.pdf) (accessed 10 January 2013).
3. Moiseienko I. E. Finansove planuvannia pidpriemstv (2008) [Financial planning of enterprises]. *Finansy Ukrainy*, no. 9, pp. 68-70.
4. Miasyn A.V. Modelyrovanye fynansovukh parametrov kompanyy na osnove bukhgalterskoi ynformatsyy y s uchetom runochnoi dynamyky (2011) [Modeling the financial parameters of the company based on accounting information and taking into account market dynamics]. *Ymushchestvennye otnosheniya v RF. Upravlenye sobstvennostiu – praktycheskyi opyt*, no. 5 (116), pp. 32-45.
5. Nepomniashchy E. G. Ekonomycheskaia otsenka planov (2005) [Economic evaluation plans] Tutorial. – Taganrog: Publishing house of TRTU (in Russian)
6. Overchuk A.V. Sutnisna kharakterystyka finansovoho planuvannia v rynkovykh umovakh (2008) [Essential characteristic of financial planning in market conditions]. *Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 337-342.

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ  
К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** Статья посвящена дальнейшему развитию теоретических и методических подходов к стратегическому планированию на предприятии для повышения эффективности его деятельности. Определены факторы недостаточного распространения стратегического планирования на предприятиях в условиях экономической и политической нестабильности. Определены основные аспекты в стратегическом управлении предприятием, а именно: оптимальные варианты аккумуляции и распределения ресурсов; оптимальные варианты реагирования на внешние условия, принятие необходимых мер по координации работы подразделений предприятия в новых условиях; предсказания рыночных условий хозяйствования на основе использования современных подходов. Предложенная для использования система гибкого адаптивного трехуровневого планирования на предприятии, основанная на контролируемом прогнозе, имеет целый ряд преимуществ и в условиях нестабильности может стать действенным методом управления предприятием.

**Ключевые слова:** предприятие, планирование, стратегическое планирование, система трехуровневого планирования на предприятии, функции планирования, контрольные показатели планирования.

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING AT ENTERPRISE**

**Summary.** The article is devoted to the further development of theoretical and methodological approaches to strategic planning at the enterprise in order to increase the efficiency of its activity. Divisions of the enterprise in the new conditions, prediction of market conditions of management based on the use of modern approaches. The process of strategic planning at the enterprise is outlined. At the same time, the following elements are included in the process: enterprise goals, evaluation and analysis of the environment, examination of the strengths and weaknesses of the enterprise, strategy evaluation, strategy implementation, tactics, rules and procedures. The factors of insufficient distribution of strategic planning at domestic enterprises are identified. In doing so, objective and subjective factors are highlighted. Objectives suggested include: high instability of the environment; low level of general financial culture of the managers of the enterprise, – high dependence on the state budget. To subjective: high dependence on the environment; shortage of time, priorities of current affairs; the opinion that there is no impact of planning on performance; lack of qualification of managers and employees; lack of methodological base; negative attitude to planning; theoretical approach to planning by planners. The main advantages and disadvantages of strategic management are identified. A flexible, adaptive, three-tier planning system based on a controlled forecast has many advantages and can become an effective method of enterprise management in instability. It is suggested to use indicators that can be calculated as a comparison of a basic benchmark with another benchmark to characterize the dynamics of strategy implementation. The conclusions about the possibility of applying the system of flexible adaptive three-level planning at the enterprise. Areas are identified in which the proposed system of flexible adaptive three-level planning at the enterprise can be effective, namely in financial management, in business management, organization of general management, in cost management and in its overall strategy of enterprise development.

**Key words:** enterprise, planning, strategic planning, system of three level planning at the enterprise, planning functions, planning indicators.

*Науковий журнал*

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія  
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ  
ТА СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО**

**Випуск 27**

**Частина 2**

Коректура • *авторська*

Комп'ютерна верстка • *Удовиченко В. О.*

*Засновник видання – Факультет міжнародних економічних відносин  
Ужгородського національного університету*

Заснований у 2014 році. Виходить 6 разів на рік.

Адреса редакції:

88000, Україна, м. Ужгород, вул. Університетська 14, каб. 510

Факультет міжнародних економічних відносин,

Ужгородський національний університет

Телефон редакції: +38 (097) 085 34 95

Електронна пошта редакції: [editor@visnyk-econom.uzhnu.uz.ua](mailto:editor@visnyk-econom.uzhnu.uz.ua)

Сторінка наукового журналу: [www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua)

Формат 64x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 14,88.

Підписано до друку 30.09.2019 р. Замов. № 1019/223. Наклад 100 прим.

Видавець: Видавничий дім «Гельветика»

м. Херсон, вул. Паровозна 46-а

E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.