

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№11 (234)**

**Київ 2020**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 11 (234). – К., 2020. – 151 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**  
Протокол №8 від 15.11.2020 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)  
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)  
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор  
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор  
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук  
ПИПА В.І., доктор економічних наук, професор  
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ  
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук, професор  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
КРАСКЕВИЧ В.Є., доктор технічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
СІГАЙОВ А.О., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

АГНЕШКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства  
АДАМ САМБОРСЬКІ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства  
АНАТОЛІЙ ЗІНОВІЙОВИЧ КОРОБКІН, доцент, к.е.н, завідувач кафедри економічних і правових дисциплін, ЗО «Білоруський торгово–економічний університет споживчої кооперації», Білорусь, Гомель  
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІЄНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва  
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)  
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)  
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д–р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)  
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)  
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)  
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща  
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитовані Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»  
внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індексування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2020. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2020

**Государственный научно–исследовательский институт  
информатизации и моделирования экономики**

# **ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В УКРАИНЕ**

**Сборник научных трудов  
№11 (234)**

**Киев 2020**

**Формирование рыночных отношений в Украине: Сборник научных трудов  
Вып. 11 (234). К., 2020. – 151 с.**

**Рекомендовано Ученым Советом ГНИИМЭ**  
Протокол №8 от 15.11.2020 г.

Сборник статей посвящен научным достижениям молодых ученых – аспирантов и соискателей ученых степеней кандидата и доктора экономических наук. Он охватывает широкий спектр проблем по таким направлениям:

- макроэкономические аспекты современной экономики;
- инновационно–инвестиционная политика;
- экономические проблемы развития отраслей и видов экономической деятельности;
- развитие региональной экономики;
- социально–трудовые проблемы.

Рассчитано на ученых и специалистов, занимающихся вопросами управления экономикой и изучают теорию и практику формирования рыночных отношений в Украине.

В соответствии с Приказом Министерства образования и науки Украины от 28 декабря 2019 № 1643 данный сборник включен в Перечень научных профессиональных изданий Украины, в которых могут публиковаться результаты диссертационных работ на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук, категория «Б».

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

СТУДИНСКАЯ Г.Я., доктор экономических наук (Главный научный редактор)  
ХОДЖАЯН А.А., доктор экономических наук, профессор (заместитель научного редактора)  
ПАСЕЧНИК Ю.В., доктор экономических наук, профессор (заместитель научного редактора)  
ЗАХАРИН С.В., доктор экономических наук, профессор, с.н.с. (заместитель научного редактора)  
АЛЕКСЕЕВ И. В., доктор экономических наук, профессор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат экономических наук, директор  
ВАРНАЛИЙ Э.С., доктор экономических наук, профессор  
ГУЖВА И.Ю., доктор экономических наук  
ПИЛЛА В.И., доктор экономических наук, профессор  
КИЗИМА Н.Н., доктор экономических наук, профессор, член–корр НАНУ  
КУЛЬПИНСКИЙ С.В., доктор экономических наук, профессор  
КОРНЕЕВ В.В., доктор экономических наук, профессор  
КРАСКЕВИЧ В.Е., доктор технических наук, профессор  
ЛОПУШНЯК С., доктор экономических наук, профессор  
СИГАЙОВ А.А., доктор экономических наук, профессор  
ШОСТАК Л.Б., доктор экономических наук, профессор  
ГАРБАР Ж.В., доктор экономических наук, доцент, профессор  
ЧЕРКАШИНА Е.Ф., кандидат экономических наук, доцент  
ИВАНОВ Е.И., кандидат экономических наук (ответственный секретарь)

**МЕЖДУНАРОДНАЯ РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

АГНЕШКА ДЗЮБИНСКА, доктор философии Экономический университет г. Катовице, Польша, профессор кафедры менеджмента предприятия  
АДАМ САМБОРСКИЙ, доктор философии Экономический университет г. Катовице, Польша, профессор кафедры менеджмента предприятия  
АНАТОЛИЙ ЗИНОВЬЕВИЧ КОРОБКИН, доцент, к.э.н., заведующий кафедрой экономических и правовых дисциплин ЗО «Белорусский торгово–экономический университет потребительской кооперации», Беларусь, Гомель  
ВИРГИНИЯ ЮРЕНИЕНЕ, профессор, доктор наук, заведующий кафедрой философии и культурологии, Каунасский факультет, Вильнюсский университет, Литва  
ГОРБОВ АРТУР ЮЛИАНОВИЧ, профессор, доктор технических наук, Словацкая Академия аграрных наук, член отделения экономики и менеджмента, (Словакия)  
ДИАНА СПУЛБЕР, доктор философии, Университет Генуи, ассистент профессора кафедры философии обществ, г. Генуя (Италия)  
ИВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, профессор, доктор экономических наук, Университет «проф. д–р Асен Златаров», заведующий кафедрой экономики и управления, г. Бургас (Болгария)  
МИТАР ЛУТОВАЦ, профессор, доктор технических наук, Университет Унион им. Николая Тесла, факультет индустриального управления, заведующий кафедрой технологий, г. Белград (Сербия)  
ЮРАЙ СИПКО, профессор, доктор экономических наук, Словацкая Академия наук, директор института экономических исследований, г. Братислава Словакия)  
СОФИЯ ВИШКОВСКАЯ, профессор, доктор наук, заведующий кафедрой организации и управления (факультет управления) Технически–естественной университет им. Яна и Енджея Снядецкий в Быдгоще, Быдгощ, Польша  
СТЕФАН ДЫРКА, доктор экономических наук, профессор, Высшая экономическая школа в Катовице Польша, профессор кафедры менеджмента и маркетинга. Международный аккредитор Министерства науки и образования Республики Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, профессор, доктор наук, заведующий кафедрой микроэкономики, факультет экономики и менеджмента, Щецинский университет, Польша

Печатное периодическое издание «Формирование рыночных отношений в Украине»

Внесено в международную базу данных периодических изданий:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Индексирование и реферирование: «Украиника Наукова», «Джерело»

Международные информационные и наукометрические базы данных: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Национальная библиотека Украины имени В.И. Вернадского.

Формирование рыночных отношений в Украине, 2020. Свидетельство о государственной регистрации печатного средства массовой информации Серия КВ 22545–12445ПР от 20.02.2017 года

© Государственный научно–исследовательский институт информатизации и моделирования экономики, 2020

**State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№11 (234)**

**Kyiv 2020**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 11 (234). K., 2020. – 151 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**

Protocol No. 8 dated November 15, 2020

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro-economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social-labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

**EDITORIAL BOARD**

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)  
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)  
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor  
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director  
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor  
I. GUZHVA, Doctor of Economics  
V. PYLA, Doctor of Economics, Professor  
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU  
S. KULPINSKY, Doctor of Economics, Professor  
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor  
V. KRASKEVICH, Doctor of Technical Sciences, Professor  
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor  
A. SIGAYOV, Doctor of Economics, Professor  
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor  
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor  
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

AGNESHKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise  
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management  
ANATOLIY ZINOVYOVICH KOROBKIN, Associate Professor, Ph.D, Head of the Department of Economic and Legal Disciplines of the Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperatives, Belarus, Gomel  
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania  
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)  
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)  
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov, Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)  
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)  
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)  
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland  
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan  
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2020. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2020

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475421>

КОРНЕЄВ В.В.  
ЗАЛІЗНЮК В.П.

## Фінансова політика країн світу: можливості протидії коронакризі

**Предмет дослідження.** Проведення фінансової політики України та зарубіжних держав щодо забезпечення від ризиків коронакризи.

**Метою написання статті** є визначення заходів бюджетного (уряд) і монетарного (центробанк) характеру відповіді на сучасні виклики коронакризи. Наголошено на необхідності поєднання регуляторних і фінансових можливостей уряду і центробанку у протидії коронакризі у поточному і перспективному періодах.

**Методологія проведення роботи** – методи аналізу та синтезу (при систематизації детермінант конструктивного впливу на економічну безпеку держави); метод графічного моделювання.

**Результати роботи.** Світ стає більш залежним від фіскально-бюджетної, а не грошово-кредитної політики [9]. Такий меседж достатньо чітко відображає зміщення фокусу державної і між-державної фінансової політики. В таких умовах фінансовий авторитет держави – це авторитет бюджету. Це особливо чітко проявляється у кризових умовах. Поширена раніше теза про недопустимість фіскального домінування при здійсненні грошово-кредитної політики залишається у минулому. Не домінування, а узгоджене співробітництво. Зростаючі дефіцити бюджету фінансуються борговими інструментами, у т.ч. частково за рахунок купівлі центробанками держоблігацій (з можливістю придбання муніципальних та корпоративних).

Нестандартні проблеми вимагають нестандартних кроків їх вирішення, – як у національному, так і в міжнародному середовищі. З кризи «повинні вийти реформи міжнародної архітектури і новий рівень глобального співробітництва» [10]. На національному рівні потрібно запобіжно розширити доступ економічних агентів до наявних і потенційно можливих ресурсів. І сприяння держави тут та державних владних інститутів – обов'язкові.

Для фінансової системи України потрібен узгоджений підхід, фінансовий міст – між урядом і центробанком, при якому уряди і домогосподарства витрачають необхідні додаткові ресурси з усіх можливих джерел фінансування. Оскільки спільне благо і розвиток залежать від корпоративної поведінки кожного. Участь всіх дотичних державних інстанцій у фінансуванні збільшеного бюджетного дефіциту у сучасних умовах є важливою в комплексі антикризових заходів інститутів

сектора загальнодержавного управління.

**Галузь застосування результатів.** Економічна галузь: управління національною економікою, макроекономіка, економічна теорія.

**Висновки.** Обґрунтовано зростання дефіциту бюджету і державного боргу як відповіді на сучасні виклики коронакризису. Наголошено на необхідності поєднання регуляторних та фінансових можливостей уряду і центробанку в протидії коронакризису в поточному і перспективному періодах.

**Ключові слова:** фінансова політика, коронакриза, бюджетна і монетарна політика, стимулювання, уряд, центробанк, бюджетний дефіцит, державний борг, ключова ставка, ринки, міжнародне співробітництво.

КОРНЕЕВ В.В.  
ЗАЛИЗНЮК В.П.

## Финансовая политика стран мира: возможности противодействия коронакризису

**Предмет исследования.** Осуществление финансовой политики Украины и зарубежных государств по обеспечению безопасности от рисков коронакризиса.

**Целью написания статьи** – является определение мер бюджетного (правительство) и монетарного (центробанки) характера ответа на современные вызовы коронакризиса.. Отмечена необходимость сочетания регуляторных и финансовых возможностей правительства и центробанка в противодействии коронакризису в текущем и перспективном периодах.

**Методология проведения работы** – методы анализа и синтеза (при систематизации детерминант конструктивного влияния на экономическую безопасность государства) метод графического моделирования.

**Результаты работы.** Мир становится более зависимым от фискально–бюджетной, а не денежно–кредитной политики. Такой месседж достаточно четко отражает смещение фокуса государственной и межгосударственной финансовой политики. В таких условиях финансовый авторитет государства – это авторитет бюджета. Это особенно четко проявляется в кризисных условиях. Распространенный ранее тезис о недопустимости фискального доминирования при осуществлении денежно–кредитной политики остается в прошлом. Не доминирование, а согласованное сотрудничество. Растущие дефициты бюджета финансируются долговыми инструментами, в т.ч. частично за счет покупки центробанком гособлигаций (с возможностью приобретения как муниципальных, так и корпоративных).

Нестандартные проблемы требуют нестандартных шагов их решения – как в национальной, так и в международной среде. Из кризиса «должны выйти реформы международной архитектуры и новый уровень глобального сотрудничества». На национальном уровне нужно предохранительно расширить доступ экономических агентов к имеющимся из возможных ресурсам. И содействие государства здесь и государственных властных институтов – обязательные.

Для финансовой системы Украины нужен согласованный подход, финансовый мост – между правительством и Центробанком, при котором правительства и домохозяйства тратят необходимые дополнительные ресурсы из всех возможных источников финансирования. Поскольку общее благо и развитие зависят от корпоративного поведения каждого. Участие всех касательных государственных инстанций в финансировании увеличенного бюджетного дефицита в современных условиях является важной в комплексе антикризисных мер институтов сектора общегосударственного управления.

**Область применения результатов.** Экономическая отрасль: управление национальной экономикой, макроэкономика, экономическая теория.

**Выводы.** Обоснован рост дефицита бюджета и государственного долга как ответы на современные вызовы коронакризиса. Отмечена необходимость сочетания регуляторных и финансовых возможностей правительства и центробанка в противодействии коронакризису в текущем и перспективном периодах.



**Ключевые слова:** финансовая политика, коронакризис, бюджетная и монетарная политика, стимулирование, правительство, центробанк, бюджетный дефицит, государственный долг, ключевая ставка, рынки, международное сотрудничество.

KORNEEV V.V.  
ZALIZNIUK V.P.

## Financial policy of countries: opportunities to counter the crown crisis

**Subject of research** – Implementation of financial policy of Ukraine and foreign countries to hedge against the risks of coronary crisis.

**The purpose of writing** the article is to determine the measures of budgetary (government) and monetary (central banks) nature of the response to modern challenges of the coronary crisis. The need to combine regulatory and financial capabilities of the government and the central bank in counteracting the coronary crisis in the current and future periods is emphasized.

**Methodology of work** – methods of analysis and synthesis (in systematizing the determinants of constructive influence on the economic security of the state); method of graphic modeling

**Outcomes** – The world is becoming more dependent on fiscal rather than monetary policy. Such a message quite clearly reflects the shift in the focus of public and interstate financial policy. In such conditions, the financial authority of the state is the authority of the budget. This is especially evident in crisis conditions. The previously widespread thesis about the inadmissibility of fiscal dominance in the implementation of monetary policy remains in the past. Not domination, but coordinated cooperation. Growing budget deficits are financed by debt instruments, including partly due to the purchase by the central banks of government bonds (with the possibility of purchasing municipal and corporate).

Non-standard problems require non-standard steps to solve them – both nationally and internationally. Reforms of international architecture and a new level of global cooperation must emerge from the crisis. At the national level, economic agents' access to available and potential resources needs to be expanded as a precaution. And the assistance of the state here and the state institutions of power are obligatory.

Ukraine's financial system needs a coordinated approach, a financial bridge between the government and the central bank, in which governments and households spend the necessary additional resources from all possible sources of funding. Because the common good and development depend on everyone's corporate behavior. The participation of all relevant government agencies in financing the increased budget deficit in modern conditions is important in a set of anti-crisis measures of institutions of the general government sector.

**Field of application of results.** Economic branch: management of national economy, macroeconomics, economic theory.

**Conclusions.** The growth of the budget deficit and public debt as a response to the current challenges of the corona crisis is justified. Emphasis is placed on the need to combine the regulatory and financial capabilities of the government and the central bank in counteracting the coronary crisis in the current and future periods.

**Key words:** financial policy, corona crisis, budget and monetary policy, stimulus, government, central bank, budget deficit, public debt, key rate, markets, international cooperation.

**Постановка проблеми.** Економіка України, як і інших держав, перебуває в лещатах коронакризи. Світ, і економічний простір, за рік змінилися до невпізнаності. Коронакриза має два прояви: соціально-економічне і медичне, які тісно переплетені між собою з ще не повністю зрозумілими наслідками флуктуації. Повсюдно відмічається падіння темпів економічного розвитку, стиснення ді-

лової активності, зростання бюджетних дефіцитів, розбалансування державних і особистих фінансів. У відповідь уряди і центробанки країн світу впроваджують додаткові протекціоністські заходи підтримки власних фінансових систем і ринків.

Такі заходи фокусуються навколо грошового фінансування потреб уряду, – як через збільшення бюджетних видатків і дефіциту бюджету, так

і через розширення балансу центробанків при придбанні ними державних цінних паперів (зобов'язань уряду). Реалізація цих заходів потребує зваженого і узгодженого причетними сторонами підходу, експресіям тут не місце.

Вже звичними, хоча й вкрай незручними для домогосподарств й інших економічних агентів, стали періоди і форми директивного карантину (локдауну – соціального дистанціювання). Але на кону життя людей, фінансова стабільність і безпека держави – як економічна, так, і, не менш – епідеміологічна.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Вивчення групи питань щодо забезпечення від економічних і соціально-медичних кризових загроз Covid-19 у цьому році є першошпальтовими у багатьох виданнях країн світу. Значна частина дослідників оприлюднюють свої позиції у щотижневиках, періодичних виданнях, і нещодавно почали з'являтися перші книги та статті з цієї архі-проблеми різноманітного характеру. Серед зарубіжних авторів вирізняються імена і праці Ю.Н.Харарі, Дж.Ганса, Дж.Шенкера, П.Джордано, Л.Кнорр. Українські фахівці-економісти розглядають цю проблематику в частині соціально-економічних аспектів кризи, оцінювання глибини падіння економіки за макроіндикаторами, інструментами фінансування зростаючих бюджетних та інших антикризових видатків, передбачення сценаріїв кризового і посткризового розвитку. Це, зокрема Б.Данилишин, Е.Лібанова, О.Петрик, Я.Жаліло, Н.Резнікова, В.Панченко, В.Фурман.

Проте, у сучасних непростих умовах нові аспекти прояву коронакризи з'являються чи не щоденно. Тому актуальність і затребуваність досліджень у цьому напрямі також постійно зростає. Потребують досліджень відповіді на виклики фінансовій стійкості держави, загрозам зниження ділової активності, безробіття, наслідкам соціального дистанціювання (локдауну).

**Метою статті** є обґрунтування регуляторних і фінансових можливостей держави у протидії коронакризі та забезпечення від розбалансування економічної системи внаслідок загострення пандемічних ризиків.

**Виклад основного матеріалу.** Коронакриза та її продовження є основним ризиком суспільного, у т.ч. економічного розвитку сучасної цивілізації з переплетенням соціально-економічних і медичних проблем. При продовженні заходів карантину

розгортається ризик уповільнення відновлення ділової активності, в окремих випадках – згорання бізнесу і банкрутство. Це може призвести до зростання цін. Це може мати наслідок не дефіцит грошей, а дефіцит товарів та послуг. Уповільнення споживчого попиту призводить до послаблення інфляційного тиску, але водночас зростає невизначеність бізнес- і приватних очікувань.

Дві найбільші економіки світу: США і Китаю, за оцінками, «просідають» відповідно в межах 4,8% і 6,8% у поточному році. У Китаї, як звично раніше локомотива світового прискорення, така ситуація спостерігається вперше за останні 40 років, в США – від 2008 р. [1,2]. За таких обставин практика «запуску» превентивних і нестандартних заходів протидії зазначеним ризикам коронакризи засвідчила їх негайність ще від весни ц.р., і, передусім, у розвинених країнах.

Великобританія стала першою серед них, яка застосувала грошове фінансування уряду для забезпечення невідкладних витрат на боротьбу з коронакризою. Ще у березні ц.р. британський уряд передбачав значне збільшення обсягів необхідних боргових ресурсів. Банк Англії (BoE – Bank of England) тимчасово фінансував потреби держави у витратах, коли відповідний комітет BoE ще на початку квітня проголосував за придбання держоблігацій на 200 млрд для «підтримки економічних потреб британського народу». Ще через місяць – на початку травня ц.р. BoE анонсував понад трикратне збільшення обсягів придбання державних облігацій і корпоративних інвестиційного класу за рахунок резервів центробанку з 200 млрд до 645 млрд.

У США заявлені початкові заходи із стимулювання економіки становили 2,2 трлн дол, з яких 454 млрд дол. спрямовувалися на державні позики і гарантії по кредитах. Очікується збільшення портфелю облігацій ФРС до 3 трлн. дол.

Країни ЄС також оголосили про спільні заходи на суму 2,7 трлн євро, включаючи схеми ліквідності у формі державних позик або кредитних гарантій, що реалізуються через банки. Сукупний обсяг дискреційних фіскальних заходів держав-членів ЄС сягає 3% ВВП ЄС.

Банк Японії планує в чотири рази збільшити обсяг купівлі корпоративного боргу до 20 трлн ієн (186 млрд дол.), а Резервний банк Індії оголосив про нову кредитну лінію для взаємних фондів на суму 500 млрд рупій (6,6 млрд дол.).

За оцінками Citigroup, центробанки країн світу разом з ФРС у поточному 2020 р. викуплять облігацій на суму \$5 трлн, що більш, ніж у 2 рази перевищує розміри стимулів на піку кризи 2008–2009 рр. «Гейзери ліквідності», як відзначив Р. Вігглсворт, стали ознакою «екстраординарних стимулів» держави у протекціоністських заходах (Рис. 1).

Такі заходи розширеного, і фактичного «пожежного» фінансування антикризових потреб сприймаються як вимушене, але необхідне цілебумовлене нагромадження державних зобов'язань. Оскільки «роль держави полягає в тому, щоб повернути свій баланс для захисту громадян і економіки від тих потрясінь, які приватний сектор не несе, і не може поглинути» – ця думка експертів ЄЦБ М.Драгі навряд чи може бути оскарженою [4].

Відповідно зростання обсягів державного боргу в умовах коронакризи стає імпліцитною економічною характеристикою державних фінансів. Економічні інститути, як учасники ринків – міжнародні фінансові організації, уряди, центробанки, фінансові і нефінансові корпорації, домогосподарства, – залежно від обставин, пов'язано стають кредиторами, продуцентами зобов'язань і дебіторами. В усьому світі і раніше спостерігалось невпинне зростання обсягів запозичень за всіма групами дебіторів, і у глобальному вимірі відношення боргу до ВВП перевищило 300 % у минулому році (рис. 2). Тепер і поготів.

В Україні державна фінансова й регуляторна підтримка протиепідемічних заходів здійснюється урядом (Міністерством фінансів) та Національним банком України (НБУ).

Так, антикризові дії уряду від початку фокусувались навколо спеціального фонду для боротьби з коронавірусом, який був започаткований ще 20.03.2020 р. обсягом 66 млрд. грн. Особливості витрачання коштів з цього фонду викликають суспільний резонанс, і в межах доступних коштів і передбачення перебігу кризи оптимізму не додається.

Дефіцит державного бюджету, після його перегляду, у 2020 р. збільшено до 7,5 %, зросли видатки на медицину, «амортизацію» наслідків безробіття. Довідково, – інші антикризові урядові дії: а) Міжнародна угода із Світовим банком (WB) про позику для додаткового фінансування проекту «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» обсягом 150 млн. дол.; Погодження Ради директорів WB щодо отримання 135 млн. дол. задля додаткового фінансування Проекту «Поліпшення охорони здоров'я на службі у людей» (продовжується з 2015 р.); б) зменшення відрахування до державного бюджету 80% чистого прибутку, замість 90% як було раніше; відрахування частини чистого прибутку на рівні 30% для ДП НАЕК «Енергоатом», ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» та ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»; 3) зміни в

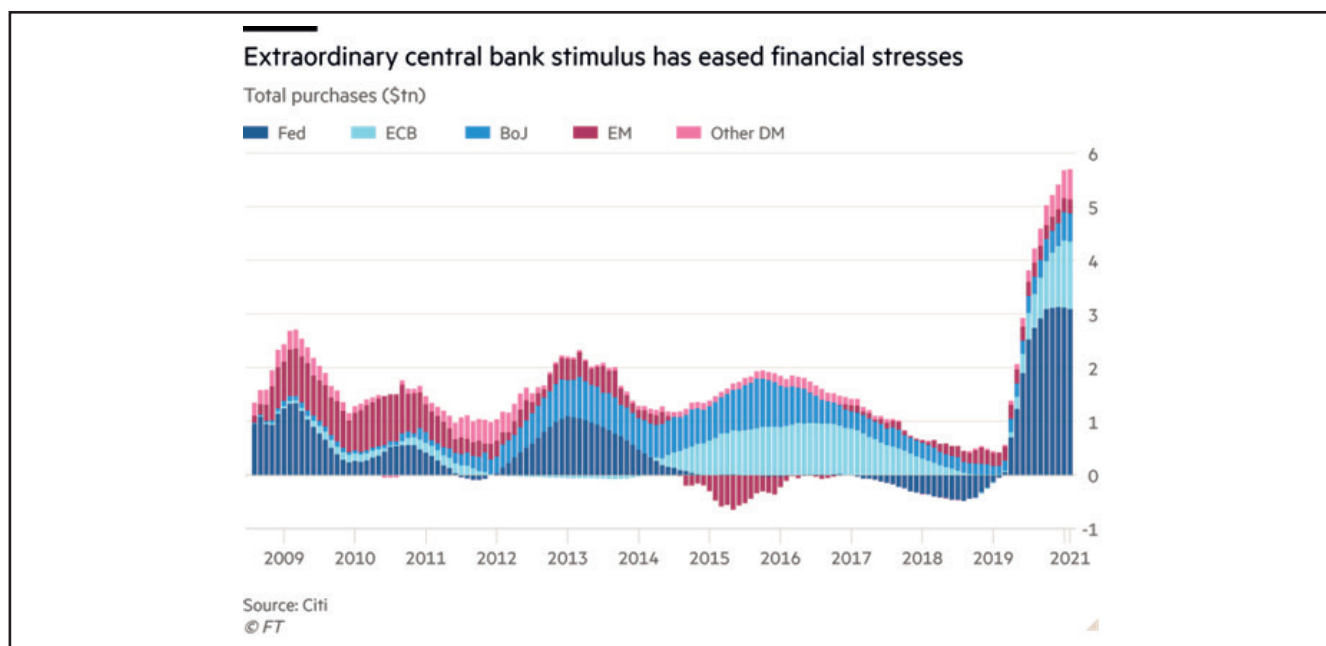
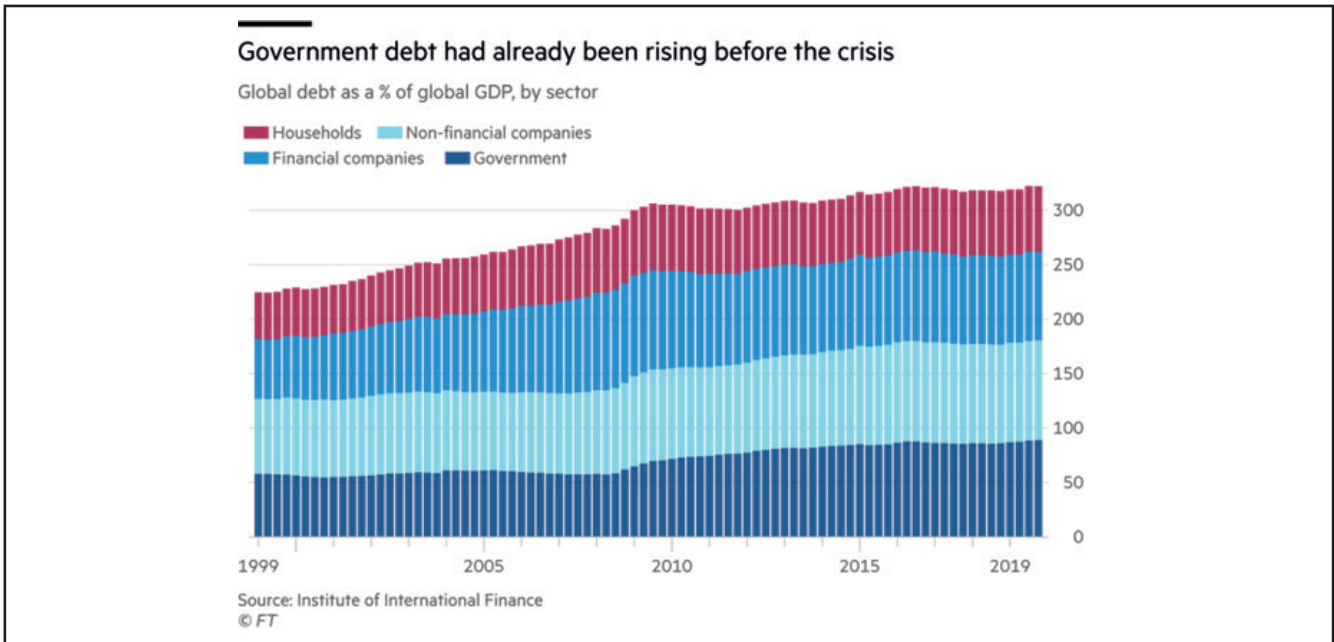


Рисунок 1. Екстраординарні стимули центробанків, трлн. дол., 2009–2020 рр.

Джерело: [3].



**Рисунок 2. Глобальний борг і ВВП за секторами, %, 1999–2019 рр.**

Джерело: [5].

управлінні проблемними боргами (NPL – non-performing loans) держбанків в частині очищення балансів держбанків від NPLs та отримання відшкодування; 4) збільшення максимальної суми кредиту за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %» до 3 млн. грн. та розширення її пакетом антикризових заходів для мікро– та малого бізнесу.

Прямої бюджетних видатків не вистачає. При незабезпеченні потрібних обсягів державного фінансування (цьогорічних і майбутніх) на переборення кризи, – наявною стає загроза розладу економічного, передусім виробничого потенціалу, і, відповідно, фіскальної бази, більш значного зростання безробіття. Це, навіть в найближчій перспективі (в межах від півроку до року), зможе нанести економіці значно більший збиток, ніж витрати на додаткове бюджетно–монетарне стимулювання і підтримку ділової активності. З врахуванням поточного і майбутнього рівня процентних ставок (які повсюдно наразі зменшуються), зростання бюджетного дефіциту і державного боргу не стане проблемою для його обслуговування і погашення.

Тому участь НБУ, як монетарного органу, в опосередкованому фінансуванні державних витрат, була б зрозумілою і є очікуваною.

В цьогорічних екстремальних умовах монетарна політика НБУ провадиться на усталених засадах, що і підтвердилося в тексті «Основних засад грошово–кредитної політики на 2021 рік і середньострокову перспективу» [6]. Ціль першо–

чергового дотримання цінової стабільності, режим таргету інфляції залишаються базовими основами монетарної політики. Акцентованими на наступний рік залишається кількісна ціль щодо 5%–ої інфляції на горизонті політики 9–18 місяців, яка із допустимим діапазоном відхилень  $\pm 1$  в. п. передбачається постійною.

Втім, стабільність цін не є безумовною перевагою за будь–яких обставин. А в сучасних, і особливо, у поточних умовах діяльність і незалежність НБУ є тільки засобом забезпечення основної функції НБУ (забезпечення стабільності гривні). Тому і стабільність цінова (ціль перша в ст. 6 ЗУ «Про НБУ») повинна варіативно поєднуватись з наступними цілями монетарної політики – забезпечення разом з Урядом фінансової стабільності і підтримки економічного зростання. Стабільність потрібна, насамперед, макроекономічна. В її рамках цінова і фінансова стабільність будуть у фарватерних «комфортних умовах».

Основні антикризові дії НБУ у поточному 2020 р. такі. По–перше, це фіксація і утримання облікової ставки на рівні 6% задля забезпечення доступу до грошей, розширення кредитування. Ринки позитивно сприймають таку інфо. Але при цьому зниження ключової ставки та її порівняно низький рівень як прояв м'якої монетарної політики не може бути безкінечним, і рано чи пізніше ми будемо говорити про завершення циклу пом'якшення монетарної політики. І «доступні»

гроші, тільки важливий засіб можливостей, а не достатня макро-панацея. По-друге, архіважливим є стримування і керуваність інфляційних та ділових очікувань при перспективному поживленню економіки. «Національний банк очікує на інфляцію 5–6% у 2020–2022 рр. та поживлення економіки після завершення карантину» [7]. У цьому руслі впроваджені превентивні заходи щодо підтримки ліквідності банків: в частині резервування їх зобов'язань, оптимізації тендерних вимог і строковості інструментів регулювання ліквідності. І, по третє, ресурсозамінним є продовження співпраці з МВФ та іншими МФО. Звичайно, гроші МВФ потрібні, – не тільки як ресурс покращення платіжного балансу, а як ознака довіри, взаємодопомоги і доступу до міжнародних потоків капіталу. Але перспективно позиція України повинна бути більш диверсифікованою – не тільки як позичальника, а й як партнера, зокрема у регіоні ЦСЄ. І відносини з МВФ та іншими МФО повинні набувати все більш консультативного, «недебіторського» характеру.

Світова практика, як відзначено вище, допускає придбання центробанками державних облігацій (а інколи і муніципальних та корпоративних) на вторинному ринку (на первинному це заборонено законодавством). Щодо України, дискусійним залишається питання як можливості, так і потрібних обсягів придбання НБУ держоблігацій для фінансування потреб бюджету?

Зрозуміло, що придбання НБУ (як і іншими центробанками) державних зобов'язань не перетворює екстремальний борг в хороший борг. Борг є борг. Поєднання чинників зростання боргу при очікуваному зниженні ВВП збільшить відношення боргу до ВВП (довідково: гранична межа відношення державного боргу до ВВП: 60% згідно ст. 18 Бюджетного кодексу України). Але проблема не так в цьому. А в тому, яку частину бюджетних видатків потрібно спрямовувати на сплату/обслуговування боргу в кожний конкретний період. Тому зростання показника борг/ВВП не є загрозливим. В окремих країнах цей показник значно вищий, ніж в Україні. Завжди більш актуальними є питання обслуговування і погашення боргу та достатності ресурсів на ці операції. Проблема, коли бюджет не може обслуговувати і погашати борг у поточному періоді.

За експертними оцінками Ради НБУ, потреби виходу НБУ на вторинний ринок запозичень для

фінансування дефіциту бюджету не перевищують 160 млрд. грн. І це не є єдиним засобом монетарного стимулювання економіки.

Зазначені обсяги перекриваються повністю надлишковою ліквідністю банків (200 млрд. грн). Тобто, ліквідність є, і питання полягає в її оперуванні в екстремальних умовах. Також можливо було б розглянути питання щодо перерахунку частини прибутку НБУ (з 43 млрд. грн за 2019 р.) на придбання коронокризисних ОВДП. Це неінфляційні засоби фінансування протипандемічних потреб достатньо зримі.

НБУ залишається на позиції утримання від придбання держоблігацій на вторинному ринку. Попри те, що Рада НБУ рекомендувала здійснювати такі операції у виключних поточних умовах ще весною ц.р. [8]. Рекомендації Ради НБУ на засіданні від 28.04.2020 р. щодо забезпечення достатності джерел покриття дефіциту фінансування Державного бюджету, розширення монетарного інструментарію для регулювання ліквідності банківського сектору, випуску цільових ОВДП двох видів: «медичних» та «економічних» актуальні і дотепер. При додатковому стимулюванні економіки через придбання НБУ держоблігацій на вторинному ринку мова йде про короткострокові бюджетні заходи та інструменти, але це ніяк не середньострокові орієнтири відновлення і росту. Останні – за Міністерством економіки та іншими державними органами.

Для убезпечення від спекулятивного перетворення отриманих коштів у валютний сегмент, чи у «схованку» тезаврації, слід створити умови, коли ресурси від купівлі центробанком держоблігацій матимуть інвестиційне, а не споживчо-спекулятивне використання.

### Висновки

Недостача коштів задля підтримки економіки і переборення коронокризи є не що інше, як охолодження економіки. При відсутності/недостачі джерел фінансування ми можемо отримати задубілу економіку з намальованою одноразовою фарбою на економічному бетоні своїх тоді вже експ-намірів.

Світ стає більш залежним від фіскально-бюджетної, а не грошово-кредитної політики [9]. Такий меседж достатньо чітко відображає зміщення фокусу державної і міждержавної фінансової політики. В таких умовах фінансовий авторитет держави – це авторитет бюджету. Це особливо

чітко проявляється у кризових умовах. Поширена раніше теза про недопустимість фіскального домінування при здійсненні грошово-кредитної політики залишається у минулому. Не домінування, а узгоджене співробітництво. Зростаючі дефіцити бюджету фінансуються борговими інструментами, у т.ч. частково за рахунок купівлі центробанками держоблігацій (з можливістю придбання муніципальних та корпоративних).

Нестандартні проблеми вимагають нестандартних кроків їх вирішення, – як у національному, так і в міжнародному середовищі. З кризи «повинні вийти реформи міжнародної архітектури і новий рівень глобального співробітництва» [10]. На національному рівні потрібно запобіжно розширити доступ економічних агентів до наявних і потенційно можливих ресурсів. І сприяння держави тут та державних владних інститутів – обов'язкові.

Для фінансової системи України потрібен узгоджений підхід, фінансовий міст – між урядом і центробанком, при якому уряди і домогосподарства витрачають необхідні додаткові ресурси з усіх можливих джерел фінансування. Оскільки спільне благо і розвиток залежать від корпоративної поведінки кожного. Участь всіх дотичних державних інстанцій у фінансуванні збільшеного бюджетного дефіциту у сучасних умовах є важливою в комплексі антикризових заходів інститутів сектора загальнодержавного управління. Інакше уникнути колапсу буде вкрай складно.

#### Список використаних джерел

1. Badkar M. US GDP falls 4.8% in worst economic decline since 2008: <https://www.ft.com/content/06493320-083a-4a7d-94cc-8db581f9ed03>.
2. Hail T. and other. China's economy shrinks for first time in four decades: <https://www.ft.com/content/8f941520-67ad-471a-815a-d6ba649d22ed>.
3. Wigglesworth R. Investors baffled by soaring stocks in 'monster' depression: <https://www.ft.com/content/10d24f35-dee9-4991-a7bd-51be9097a100>.
4. Draghi M. We face a war against coronavirus and must mobilise accordingly: <https://www.ft.com/content/c6d2de3a-6ec5-11ea-89df-41bea055720b>.
5. Wolf M. Coronavirus crisis lays bare the risks of financial leverage, again: <https://www.ft.com/content/098dcd60-8880-11ea-a01c-a28a3e3fbd33>.
6. Основні засади грошово-кредитної політики на 2021 рік і середньострокову перспективу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MPG\\_2021-mt.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG_2021-mt.pdf?v=4).

7. Національний банк очікує на інфляцію 5–6% у 2020–2022 рр. та поживлення економіки після завершення карантину: <https://bank.gov.ua/news/all/natsionalniy-bank-ochikuye-na-inflyatsiyu-5-6-u-2020-2022-rr-ta-pojvavlennya-ekonomiki-pislya-zavershennya-karantynu>.

8. Рада Національного банку надала рекомендації Правлінню Національного банку та Уряду України: <https://bank.gov.ua/news/all/rada-natsionalnogo-banku-nadala-rekomendatsiyi-pravlinnyu-natsionalnogo-banku-ta-uryadu-ukrayini>.

9. McCormick J. Four ways that coronavirus has changed capital markets: <https://www.ft.com/content/4d2711c9-c373-4038-a2cd-b0fd41a9bcc1>.

10. Brown G. End the dog-eat-dog mentality to tackle the crisis: <https://www.ft.com/content/ccbee0d6-6e94-11ea-89df-41bea055720b>.

#### References

1. Badkar M. US GDP falls 4.8% in worst economic decline since 2008: Dodaty <https://www.ft.com/content/06493320-083a-4a7d-94cc-8db581f9ed03>.
2. Hail T. and other. China's economy shrinks for first time in four decades: <https://www.ft.com/content/8f941520-67ad-471a-815a-d6ba649d22ed>.
3. Wigglesworth R. Investors baffled by soaring stocks in 'monster' depression: <https://www.ft.com/content/10d24f35-dee9-4991-a7bd-51be9097a100>.
4. Draghi M. We face a war against coronavirus and must mobilise accordingly: <https://www.ft.com/content/c6d2de3a-6ec5-11ea-89df-41bea055720b>.
5. Wolf M. Coronavirus crisis lays bare the risks of financial leverage, again: <https://www.ft.com/content/098dcd60-8880-11ea-a01c-a28a3e3fbd33>.
6. Osnovni zasady hroshovo-kredytnei polityky na dvi tysiachi dvadtsiat odyh rik y serednostrokovu perspektyvu: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MPG\\_2021-mt.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MPG_2021-mt.pdf?v=4).
7. Natsionalnyi bank ochikuye na inflyatsiiu 5–6% u 2020–2022 rr. ta pozhvavlennia ekonomiky posle zavershennia karantynu: <https://bank.gov.ua/news/all/natsionalniy-bank-ochikuye-na-inflyatsiyu-5-6-u-2020-2022-rr-ta-pojvavlennya-ekonomiki-pislya-zavershennya-karantynu>.
8. Rada natsionalnoho banku Nadala rekomendatsii Pravlinniu natsionalnoho banku ta Uriadu Ukrainy: <https://bank.gov.ua/news/all/rada-natsionalnogo-banku-nadala-rekomendatsiyi-pravlinnyu-natsionalnogo-banku-ta-uryadu-ukrayini>.

9. McCormick J. Four ways that coronavirus has changed capital markets: <https://www.ft.com/content/4d2711c9-c373-4038-a2cd-b0fd41a9bcc1>

10. Brown G. End the dog-eat-dog mentality to tackle the crisis: <https://www.ft.com/content/ccbee0d6-6e94-11ea-89df-41bea055720b>

#### Дані про авторів

##### **Корнєєв Володимир Вікторович,**

д.е.н., професор, завідувач відділу Державного науково-дослідного інституту моделювання економіки

##### **Залізнюк Вікторія Петрівна,**

доктор наук з державного управління, професор кафедри світової економіки Київського національного торговельно-економічного університету

#### Данные об авторах

##### **Корнеев Владимир Викторович,**

д.э.н., профессор, заведующий отделом Государственного научно-исследовательского института моделирования экономики

##### **Зализнюк Виктория Петровна,**

доктор наук по государственному управлению, профессор кафедры мировой экономики Киевского национального торговельно-экономического университета

#### Information about the authors

##### **Volodymyr Korneev,**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of the State Research Institute of Economic Modeling

##### **Victoria Zalizniuk,**

Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of World Economy, Kyiv National University of Trade and Economics

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475435>

ПРЕДБОРСЬКИЙ В.А.

## Тіньові фінансово-розвідувальні суб'єкти у структурі неформальних елітних процесів

**Предметом дослідження** є теоретичні аспекти зовнішнього управління та механізмів тіньової політико-економічної розвідки у структурі неформальних елітних надкраїнових зв'язків, її значення в системі реалізації державної політики у сфері безпеки, нейтралізації несприятливого політичного, ідеологічного, економічного, пропагандистського бекграунду міждержавних відносин таємними неформальними засобами.

**Метою дослідження** є визначення змісту неформальних процесів в національній структурі безпеки, як важливого сегменту елітної тіньової владної фінансово-розвідувальної діяльності.

**Методи дослідження.** У роботі використана сукупність наукових методів і підходів, у тому числі системний, структурно-функціональний, історичний, логічний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження щодо вихідних умов формування тіньової елітної фінансово-розвідувальної діяльності.

**Результати роботи.** У статті обґрунтовано необхідність подальшого дослідження важливого елементу зовнішнього тіньового управління – неформальних елітних надкраїнових розвідувальних зв'язків, їх впливу на офіційний спектр політики держави, необхідність розвитку даного сегменту розвідки відповідними засобами національної безпеки.

**Галузь застосування результатів.** Система наук із сімейства галузі державного управління, широке коло методологічних аспектів соціально-економічних, правових наук національної безпеки з проблем дисфункційного розвитку об'єкта дослідження.

**Висновки.** Основні підсумки дослідження, їх теоретичні результати слід звести до наступних висновків: 1) мегапроблемою дослідження є висновок про існування вихідних тіньових протиріч розвитку, зокрема існування потужних неформальних зв'язків тіньового розвідувального характеру представників істеблішменту різних країн і їх фінансової еліти; 2) слід звернути увагу на винятково сильний потенціал впливу цих зв'язків на офіційну політичну сферу та їх можливості для вирішення багатьох принципів важливих проблем держави; 3) необхідно проводити гнучку, ефективну політику щодо заохочення розвитку позитивного національного сегменту цих зв'язків, всілякого обмеження антидержавницького, руйнівного їх сегменту.

**Ключові слова:** неформальні процеси, тіньові елітні фінансово–розвідувальні зв'язки, гетерархія тіньових наднаціональних елітних суб'єктів.

ПРЕДБОРСКИЙ В.А.

## Теневые финансово–разведывательные субъекты в структуре неформальных элитных процессов

**Предметом исследования** является теоретические аспекты внешнего управления и механизмов теневой политико–экономической разведки в структуре неформальных элитных надгосударственных связей, ее значение в системе реализации государственной политики в сфере безопасности, нейтрализации неблагоприятного политического, идеологического, экономического, пропагандистского бекграунда межгосударственных отношений тайными неформальными средствами.

**Целью исследования** является определение содержания неформальных процессов в национальной структуре безопасности как важного сегмента элитной теневой властной финансово–разведывательной деятельности.

**Методы исследования.** В работе использована совокупность научных методов и подходов, в том числе системный, структурно–функциональный, исторический, логический, что позволило обеспечить концептуальное единство исследования относительно исходных условий формирования теневой элитной финансово–разведывательной деятельности.

**Результаты работы.** В статье обосновывается необходимость дальнейшего исследования важного элемента внешнего теневого управления – неформальных элитных надгосударственных разведывательных связей, их влияния на официальный спектр политики государства, необходимость развития данного сегмента разведки соответствующими средствами национальной безопасности.

**Отрасль применения результатов.** Система наук из семейства области государственного управления, широкий круг методологических аспектов социально–экономических, правовых наук национальной безопасности проблем дисфункционального развития объекта исследования.

**Выводы.** Основные результаты исследования, их методологические результаты можно свести к следующим выводам: 1) мегапроблемой исследования является вывод о существовании выходных теневых противоречий развития, в частности существовании мощных неформальных связей теневого разведывательного характера представителей истеблишмента различных стран и их финансовой элиты; 2) следует обратить внимание на исключительно сильный потенциал воздействия этих связей на официальную политическую сферу и их возможности для решения многих принципов важных проблем государства; 3) необходимо проводить гибкую, эффективную политику по поощрению развития положительного национального сегмента этих связей, различного ограничения антигосударственного, разрушительного их сегмента.

**Ключевые слова:** неформальные процессы, теневые элитные финансово–разведывательные связи, гетерархия теневых наднациональных элитных субъектов.

PREDBORSKIJ V.A.

## Shadow financial intelligence entities in the structure informal elite processes

**The subject research** is the theoretical aspects of foreign governance and mechanisms of shadow political and economic intelligence in the structure of informal elite supranational relations, its importance in the system of state security policy, neutralization of unfavorable political, ideological, economic, propaganda background of interstate relations by secret informal means.

**The purpose of the study** is to determine the content of informal processes in the national security structure, as an important segment of the elite shadow power financial and intelligence activities.

**Methods of research.** The paper uses a set of scientific methods and approaches, including systemic, structural–functional, historical, logical, which allowed to ensure the conceptual unity of the study on the initial conditions for the formation of shadow elite financial intelligence activities.



**Results of the work.** *The article substantiates the need for further study of an important element of external shadow management – informal elite cross-country intelligence, their impact on the official spectrum of state policy, the need to develop this segment of intelligence by appropriate means of national security.*

**Application of results.** *The system of sciences from the family of public administration, a wide range of methodological aspects of socio-economic, legal sciences of national security on the problems of dysfunctional development of the object of study.*

**Conclusions.** *The main results of the study, their theoretical results should be summarized as follows: 1) the megaproblem of the study is the conclusion about the existence of initial shadow contradictions of development, in particular the existence of strong informal connections of shadow intelligence of the establishment of different countries and their financial elite; 2) attention should be paid to the exceptionally strong potential of the influence of these ties on the official political sphere and their ability to solve many principles of important problems of the state; 3) it is necessary to pursue a flexible, effective policy to encourage the development of a positive national segment of these ties, all kinds of restrictions on the anti-state, their destructive segment.*

**Keywords:** *informal processes, shadow elite financial and intelligence relations, the hierarchy of shadow supranational elite subjects.*

**Постановка проблеми.** Системні процеси деградації, деформації соціально-економічних процесів, розвиток чинників кризової регресії влади, системна корупція обумовлюють високу ступінь гальмування процесів реформування суспільних відносин, необхідність вивчення сутності сучасних домінуючих тінювих владних впливів, зокрема причин і факторів тінювих впливів на владу, засобами зовнішнього управління, імперативів щодо ефективних засобів їх обмеження та посилення резистентності від тінізаційного ураження.

Необхідність застосування ефективних засобів протидії тінювій владі знайшла відображення уряді важливих законодавчих, нормативно-правових актів держави, таких як: проекти сучасного законодавства щодо протидії корупції, Закони України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні на 2014–2017 роки» (2014), «Про засади запобігання і протидії корупції» (2011), «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (2014), Указ Президента України «Про невідкладні додаткові заходи щодо посилення боротьби з організованою злочинністю і корупцією» (2003, № 84/2003), проект Державної програми детінізації економіки, Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо детінізації економіки та протидії корупції» (2005, № 1615/2005), постанови Кабінету Міністрів України з питань відстеження процесів тінізації економіки та розроблення

рекомендацій щодо обмеження її зростання, цілий ряд відомчих актів тощо.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** До вітчизняних досліджень з тінювої влади відносяться праці В.Д. Базилевича, А.В. Базилюка, О.І. Барановського, В.М. Бородюка, Г.С. Буряка, З.С. Варналія, А.С. Гальчинського, Я.Я. Дьяченка, С.О. Коваленка, І.І. Мазур, В.О. Мандибури, О.В. Турчинова та ін. Значний внесок у розробку адміністративно-правових і кримінально-правових аспектів протидії корупції, тінювої влади зробили вітчизняні вчені-юристи.

У той же час, у зв'язку з недостатнім системним вивченням явища зовнішнього тінювого двоєвладдя, його генези, метаморфози окремих форм та стадій, причин і факторів його розвитку, зокрема засобами тінювої елітної фінансово-розвідувальної діяльності, необхідність ефективного обмеження руйнівних тінювих процесів потребують подальшого спеціального дослідження.

**Метою статті** є подальший розвиток теоретичного вивчення сутності тінювого двоєвладдя, зокрема розширення зовнішнього управління владою засобами елітної тінювої фінансово-розвідувальної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження тінювих владних процесів в їх гносеологічному аспекті є відображенням співвідношення діалектики категорій сутності та явища. Сутність відбиває глибоку, внутрішню сторону цих процесів, а явище і видимість – поверхову, зовнішню. Якщо в категорії явища прослідковується безпосе-

редньо процес перетворення сутності у видимий рух, механізм зв'язку з безпосереднім, то категорія видимості відбиває прояв сутності в одному, окремому відношенні, є формою буття виявлення сутності речі на поверхні відносин у формі своєї протилежності – безпосередності. У категорії видимості зафіксовано момент абстрактного, чисто негативного визначення сутності, того, чим сутність не є. Виявлення сутності владних процесів, сил та механізмів їх андеграунду є справою наступного аналізу, який покаже, що сутність є багатозоровою структурою у зв'язку з чим, у певному відношенні вона є також видимістю.

Пристаючи до аналізу сутності тінювих владних процесів, точніше по відношенню до безпосереднього предмету даної статті – суб'єктів елітних наднаціональних взаємодій, слід визнати, що вони належать до матриці тінювих неформальних владних відносин.

Слід зазначити, що високий рівень ієрархії влади, чи то в політиці, бізнесі, військовій справі, чи то в розвідці – це завжди королівство подвійних кривих дзеркал, або, як говорив Уільям Донован – керівник Управління стратегічних служб США під час Другої світової війни, «каламутне подвійне задзеркалля» у тінювих неформальних владних процесах.

Так, вивчення країн «селянської цивілізації», до яких відноситься й Україна, втягнутих у сучасну капіталістичну систему як її периферія, в теорії тінювої економіки проведено, зокрема, в працях Е. де Сото, дало можливість зробити принципові висновки. Головний зміст їх виявляється у наступному: вплив домінуючих західних систем господарювання, капіталістичної організації в цих країнах не могли витіснити організаційні форми, побудовані на протообщинних неформальних засадах. І не тільки не могли витіснити і трансформувати економічну структуру на властивих їй засадах, а й мали суттєву потребу у зміцненні цих альтернативних тінювих форм. Інакше кажучи, для проникнення та розвитку в певному секторі економіки країн капіталістичної периферії капіталістичних форм інші сектори цієї економіки повинні були «відступити» до засад організації, побудованих на общинній пам'яті, перетерпіти свою «архаїзацію» та «примітизацію», стати більш традиційними за своєю структурою, ніж до цього. Капіталістична модернізація в країнах «селянської цивілізації» призводить до утворення дво-

їстої структури суспільної організації, посилення економічного фундаменталізму, общинної соціальної пам'яті у суспільних структурах і одночасного посилення тінізації економічного життя [1]. Це пов'язано хоча б з тим, що посилення двоїстої суспільної структури означає різкий поштовх до розвитку неформальних структур управління. Саме у зв'язку з цим А.В. Чаянов підкреслював той факт, що сімейне трудове господарство, маючи особливий спосіб внутрішньої організації, робить його непрозорим для діючої системи суспільного контролю, його внутрішній («суб'єктивний») уклад взагалі неможливо зробити об'єктом аналізу при поверховому погляді [2, с. 143].

Таким чином, побудова теорії тінізації влади дає змогу зробити висновок про те, що у залежних, некапіталістичних країнах – у соціально-економічному просторі, що виділився з традиційних засад розвитку під впливом капіталістичного тиску розвинутих країн – явища своєїрідної цивілізаційної субдукції розвивається і значно прискорюються в умовах глобалізації, не стільки власне капіталістичні порядки, скільки такі псевдодокапіталістичні, архаїчні перетворені неформальні укладні форми, з якими у докапіталістичний період периферійні країни не стикалися чи стикалися лише в обмеженому обсязі. У цих країнах капіталістичні відносини вироджуються, регресують у передуючі їм укладні, тінюві форми [3]. І це, по суті, регресивні форми самого капіталу, які історично не передують самому капіталізму, але виникають з нього внаслідок його ж тиску, ним же самим породжуються. Ці форми становлять величезну частину економічної структури цих суспільств, водночас вони приречені на виштовхування за межі пануючого офіційного укладу цих суспільств – провідників впливу домінуючого у даній конкретно-історичній ситуації суспільства та його економіки, перебуваючи у тіні цього субдукційного укладу. Іншими словами, щоб у будь-якій некапіталістичній країні міг виникнути сектор сучасного капіталістичного виробництва, інша – більша частина повинна відступити до протообщини (кланової структури), перетерпіти архаїзацію, стати більш традиційною, ніж раніше, інтегруватися з більш регресивними, позаофіційними тінювими формами. «...Капіталізм не може існувати без більш чи менш великої буферної «архаїчної» частини, соками якої він живиться» [4, с. 29].

Тіньова – неформальна організація суспільств традиційного типу в умовах ринкових перехідних процесів набуває величезних масштабів. Якщо в умовах розвинутих країн неформальні утворення значною мірою перебувають у згорнутому вигляді, то при одночасному застосуванні моделі відкритого суспільства для перехідних систем і тиражування всередині країни прозахідних засад розвитку неформальна організація вибухоподібно розширює обсяг та спектр своїх перетворених форм, виступаючи передумовою виникнення та розвитку багатьох сучасних тіньових процесів. Таким чином, цей сегмент суспільної структури, перебуваючи на її периферії, продемонстрував стійкий імунітет як до намагань її знищення та підпорядкування залишків загальному одержавленню, так і надання йому розвинутих ринкових форм [5, 6].

Визначення категорії «неформальна організація» в теорії тінізації влади як діяльності, що перебуває за межами інституїзованих норм, передбачає диференціацію її на два якісно різнорідних блоки [7].

Перший блок представлено тіньовою владою як девіантною діяльністю, що здійснюється за межами вимог тих чи інших формалізованих інститутів господарської практики (реєстрації і ліцензування, оподаткування, подання звітності, виконання вимог щодо регламентації господарської діяльності, інституційних вимог до бюджетного процесу тощо). При цьому неформальна (тіньова) організація перебуває не поза інституційним середовищем, а всередині його, як секторне тіньове утворення. Останні створюють власні субсистеми позалегалічних правил, які виступають як функціональні двійники заперечуваних легалічних норм. Ігнорування формалізованих інститутів тягне за собою встановлення квазінормативних (квазіконтрактних, на думку С.Ю. Барсукової) нелегалічних відносин з легалічними або нелегалічними партнерами. Класичним прикладом цих двох варіантів неформальної економіки є зв'язки підприємців з корумпованими чиновниками та криміналітетом. Самі намагання встановлення регулярних відносин із силовими партнерами легалічного і нелегалічного спрямування, що становлять неформальну систему регулювання, здійснюються в першому випадку за допомогою корупції, у другому – за допомогою кримінальної «унії» – нелегалічного контрактного права. Створення неформальної системи нор-

мативного забезпечення підприємництва можна розглядати як формування альтернативного інституційного його середовища з метою використання можливостей подальшого залучення альтернативних організаційних, податкових, фінансових тощо ресурсів, а також трансакційних витрат порівняно з тими, які використовуються у межах офіційної організації. Цей блок становить неформальну організацію у широкому розумінні цього слова, яке практично зливається з поняттям «тіньова діяльність».

Інший великий блок неформальної економіки у вузькому розумінні, який, власне, історично і логічно і є неформальною організацією з іманентно притаманними їй механізмами – це домашня економіка, функціонування якої на власній основі передбачає з самого початку використання неформальних зв'язків. Домашня економіка не порушує господарського законодавства, оскільки процеси в ній ним не регулюються. Офіційна позанормативність домашньої діяльності є однією з основ сучасного суспільства, закритості цієї важливої і осяжної економічної форми. Статистична пряма невідповідність домашньої економіки є логічним продовженням іманентно властивої їй нетранспарентності.

До цього блоку неформальної економіки слід віднести, зокрема, обмежено модернізовані та гібридні малі економічні форми [8, с. 134–150], у тому числі малий бізнес, який знаходиться на спрощеній системі оподаткування (платники єдиного податку) у сфері торгівлі, громадського харчування, будівництва, сфері послуг домашньої економіки та сільського господарства. Цей «сірий» сегмент тіньової влади дуже чутливий до надлишкового адміністративного тиску і втручання держави та швидко набуває форми «чорного» сегменту своєї метаморфози при цьому.

Даний блок неформальної економіки також презентовано малими кримінальними формами наркоторгівлі, контрабанди, торгівлі людьми та нелегалічного їх трафіку через кордон, виготовлення та торгівлі зброєю, виготовлення фальшивих документів і грошових знаків, виготовлення і реалізації порнографічної продукції, рекету, проституції, сутенерства тощо. До цього блоку відноситься й діяльність таких фіктивних (неформальних) тіньових структур як конвертаційні центри, які завдають величезні збитки фінансово-кредитній системі суспільства. Так, сучасні конвертаційні центри, як функціональні структу-

ри тіньової економіки, надають клієнтам численні протизаконні послуги, сприяючи їм в ухиленні від сплати ПДВ, податку на прибуток та акцизів, у шахрайстві з фінансовими ресурсами, найпоширенішим видом якого є одержання незаконних відшкодувань ПДВ, і в інших видах шахрайства, крадіжках власності.

Закономірності розвитку, тренди тіньових процесів виявляються у ланках метаморфоз неформальної організації в Україні. Такими слід вважати наступні ланки діалектичної тріади неформальної організації: вихідна метаморфоза – неформальна економіка малих форм (княжої доби); вторинна форма метаморфози – економіка автономної держави; сучасна форма або двоїста економіка паразитарної тіньової «автономної» держави.

Важливого методологічного значення набуває уявлення про вихідну протоформу (метаморфозу) сучасної неформальної тіньової діяльності, як форми кризи державного управління, яка історично та логічно визначає подальший розвиток цього соціально-економічного феномену. Такою формою, історичною стадією становлення сучасної неформальної тіньової економіки в Україні є так зване «мале» неформальне суспільство – така соціальна субкультура, яка виключає інституціоналізацію відносин, характеризується відсутністю взаємозв'язків між повсякденним життям людей і формальною владою, нерозвинутістю політичного представництва інтересів широких мас населення. Отже, тінізаційний ефект неформальної організації виникає внаслідок її взаємодії з дисфункційним паралельно існуючим простором (по відношенню до особливостей неформальної організації) системою державного управління. Для «малого» суспільства характерним є локальна, неформальна і неінституціоналізована природа соціальної організації, дуалізм норм, які діють у цьому суспільстві.

Природність неформальної організації для вітчизняного суспільства, її потенційне визначальне значення для розуміння особливостей його суспільної будови та розбудови форм ефективної архітекτονіки його реформування має свій вияв у наявності потужного історичного та сучасного досвіду розвитку в Україні неформальної організації, перш за все у формі анархізму, таких його вождів як Н.І. Махно.

Як політичний рух у Східній Європі анархізм заявляє про себе напередодні революції 1905–

1907 рр. «Перші «справжні» анархістські організовані групи з'явилися в Україні на початку ХХ ст. в умовах загального революційного піднесення і напруження класової боротьби» [9].

С.М. Канев, виходячи з ідеологічних суперечностей, поділяє анархізм (що існував у Східній Європі в першій третині ХХ століття) на: анархізм–комунізм, анархізм–синдикалізм, анархізм–федералізм, анархізм–індивідуалізм, пананархізм, анархізм–універсалізм, анархізм–біокосмізм, неонігілізм, містичний анархізм, анархо–кооператорство, мирний анархізм (толстовство), махаєвський рух [10]. В.В. Кривенький виділяє як основні три напрями анархізму: анархо–комунізм, анархо–синдикалізм, анархо–індивідуалізм [11, с. 33]. Можливо казати про класичний анархізм і посткласичний анархізм. Ранній класичний анархізм включає анархо–колективізм М.О. Бакуніна, пізній – анархізм–комунізм П.О. Кропоткіна і християнський анархізм. Ранній посткласичний анархізм містить анархізм–індивідуалізм, християнський (толстовський) анархізм, комуністичний анархізм, анархізм–синдикалізм, «некласичний анархізм» – анархізм–універсалізм, анархізм–біокосмізм, містичний анархізм та ін. [12].

Стихийний анархізм проявляється в часи послаблення центральної влади або «анемії суспільства», в Російській імперії стихійний анархізм був спрямований на руйнацію комплексу «старої феодально–буржуазної культури» (у 1903–1925 рр. у Східній Європі цей анархізм так чи інакше вплинув на творчість і життя представників літературної та мистецької богеми).

Нестор Махно захопився анархізмом ще в юнацькому віці в 1906 р., коли йому було 17 років і він був простим робітником. Тоді «експедиційні загони» анархістів–терористів діяли по селах півдня України, сподіваючись підштовхнути селян на бунти. На Київщині у 1906–1907 рр. анархістські групи існували у Радомишлі, Ржищеві, Кам'янці, Каневі, Звенигородці, Золотоноші.

Влітку 1917 р. виникають федерації анархістських груп у Катеринославі, Харкові, Києві, Кременчуці, Полтаві, Миколаєві, Одесі, Єлизаветграді, Луганську; федерації анархістів–комуністів у Харкові, асоціації анархістів: Київська, Харківська, Кременчуцька, Луганська; Союзи анархістів–синдикалістів в Одесі, Харкові; окремі групи в Кам'янець–Подільському, Конотопі, Єнакієвому,

Гуляйполі, Новоспасівці, Каменську, Щербинівці, Горлівці, Юзівці, Черкасах, Шполі, Звенигородці, Балті, Вінниці, Смілі, Погребищі, Мелітополі, Бердичеві, Бердянську, Житомирі, Олександрівську, Павлограді, Луцьку, Рівному, Ніжині, Новопавлівську, Чернігові, Конотопі, Сумах, Севастополі, Сімферополі, Ялті, Алушті, Євпаторії, Феодосії, Керчі [13, с. 14–63].

Наприкінці 1917 р. в Україні було близько 60 населених пунктів, де існували анархістські групи. В групах не велася реєстрація членів – важко встановити загальну кількість їхніх учасників. М.А. Боровик твердить, що на початку 1918 р. анархістські організації діяли в 25 містах України: «...кількість міст, в яких було зафіксовано існування анархістських організацій, менше ніж за рік (з весни 1917) зросла більш ніж у 8 разів», вказуючи на те, що на початку 1917 р. їх було тільки три, хоча таких організацій було набагато більше [14, с. 30].

Суспільна неформальна структура, яка була створена Н.І. Махно, належала до другого блоку неформальної організації – неформальна структура «пересічних, ординарних» форм.

До іншого – протилежного блоку неформальної організації належать елітні фінансово-розвідувальні взаємодії, які сформовані політичною та фінансово-олігархічними колами аристократичних кланів різних країн, які відіграють найважливішу роль у реальному механізмі «тіньової» держави.

Однією із базових неформальних форм тіньової влади є елітні наднаціональні розвідувальні утворення. Потужний вплив цих тіньових елітних розвідувальних інституцій можна продемонструвати на прикладі такої впливової фінансово-розвідувальної організації як «Коло» або Le Cercle, як предтечі утворення гетерархії таких тіньових наднаціональних сітєвих суб'єктів впливу як Бильдербергський, Римський клуби тощо. Так, «Коло» залишається і в даний час активно діючією наднаціональною тіньовою структурою, що об'єднує елітні групи в Європі, Америці й Азії [15, с. 143–163].

Вихідні уяви про діяльність цієї структури, суб'єкти якої виконують функції інтерлокерів<sup>1</sup>, слід сформулювати навколо наступних трьох груп факторів. Перший з них зв'язаний з особами засновників цієї організації, яка виникла у 1951 р. Дві особи, які сформулювали ідею утворення «Кола» і почали її реалізовувати серед певних представників європейської католицької

еліти, були Жан Віоле і Карло Пісенті. Жан Віоле перед Другою світовою війною був одним із керівників CSAR – таємної, орієнтованої на фінансово-промислово-коллаборантської націонал-соціалістичній партії Німеччини та Клівлендське коло Великої Британії – організації, котра щільно була зв'язана з французьким націоналістичним, монархічним рухом «Аксьон Франсез». Під час війни він переїхав до Швейцарії, де існували сприятливі умови для тісних контактів з довіреними особами М. Бормана, Я. Шахта, В. Шелленберга. Поряд з нацистами Віоле тісно взаємодіяв з керівництвом відомого католицького Ордену Opus Dei, легендарним таємним європейським товариством «Сінархія», з яким після Другої світової війни ворогував та взаємодіяв генерал де Голль.

Карло Пісенті по лінії матері належав до італійського олігархічного клану Пачеллі. Його мати була сестрою Пія XII, якому належав папський престол з 1939 до 1967 р., а також мала родинні зв'язки з іншими впливовими ватиканськими чиновниками, у тому числі головним юристом Ватикану Філіппом Пачеллі і фінансовим радником пап Ернестом Пачеллі. Початковий план створення «Кола» був розроблений вищими кардиналами Ватикану, а його доробка та практична реалізація була довірена Карло Пісенті та Жану Віоле.

До числа засновників «Кола» після проведеної з ним підготовчої роботи увійшли Антоніо Пине – вибраний першим головою цієї неформальної таємної організації, Жан Монне – французький політичний діяч, один із засновників Європейського Союзу, принц Отто фон Габсбург – неформальний голова Католицької германської аристократії, Конрад Аденауер – діючий (на той час) канцлер ФРН і сер Джон Сінклер – представник однієї із найбільш родовитих кланів Британської аристократії, що вів родовід від шотландських тамплієрів.

До кола осіб, що активно працювали у «Колі», входили А. Даллес – американський дипломат і розвідник, директор Центральної розвідки США; Девід Рокфеллер – американський банкір, глобаліст і голова дому Рокфеллерів в 2004–2017 рр.; молодий Хуан Карлос Бурбон, майбутній король Іспанії; Мішель Дебре, майбутній міністр оборони Франції, найближчий сподвижник генерала де Голля; Отто фон Амеронген та ін. У більш пізній період у «Коло» входили французький прем'єр-міністр Лоран Фабіус, Сильвіо

<sup>1</sup> Стратегічні посередники.

Берлусконі – італійський державний і політичний діяч, директори ЦРУ у різні періоди часу Вільям Колбі, Вільям Кейсі, Дж. Бреннан та ін.

Радянське керівництво приймало активну участь в діяльності різноманітних неформальних розвідувальних структур, у тому числі й «Кола». Так, за режиму І.В. Сталіна вдалося встановити цілковито унікальні за своєю розгалуженістю, ефективністю неформальні зв'язки з чисельними групами світової еліти. Однак у зв'язку з розстрілом Л.П. Берії, загибеллю або узв'язненням ефективних членів його команди, в умовах розвалу роботи в офіційних розвідувальних структурах практичну монополію на здійснення неформальних міжелітних розвідувальних взаємодій отримав «сірий кардинал» у системі влади Н.С. Хрущова А.І. Микоян. У подальшому активні розвідувальні дії виконував О.М. Косигін та його зять Д.М. Гвішіані. Важливим суб'єктом таємних операцій виступав Державний комітет по науці та техніці СРСР.

Друга група факторів зв'язана з цілями організації та інформацією щодо різних течій, що утворилися в ній. «Коло» був утворений Ватиканом і католицькою строю аристократією для реалізації ідеї щодо утворення об'єднаної Європи від Лісабону до Владивостоку. В межах цього великого проекту субпроект «Коло» всіляко сприяв створенню спочатку європейських об'єднаних органів різного типу, наприклад Європейського союзу вугілля і сталі, Спільного ринку і, нарешті, СЕС. У даний час члени «Кола» активно лобіюють створення Трансатлантичного торгового та інвестиційного партнерства та Транстихоокеанського торгового партнерства, а також максимально глибоку інтеграцію Китаю з європейськими економічними структурами.

Третя група факторів зв'язана з долею «Кола». Протягом всього періоду активної діяльності організації вона по своїй суті являла собою неформальну структуру тіньової взаємодії між Ватиканом, старою католицькою аристократією, католицькоорієнтованими провідними політиками та фінансово-розвідувальною елітою європейської та англо-американської розвідки.

З початку 1960-х років саме Д. Гвішіані, як правило, представляв Радянський Союз у найбільш багатобічючих з точки зору зав'язування контрактів і отримання інформації міжнародних організаціях. Після реорганізації і аж до середини 1970-х років ДКНТ у значній частині своїх функцій, що в першу чергу торкалися між-

народного співробітництва, яким опікувався Д. Гвішіані, по суті являв собою автономну, відносно незалежну від КДБ СРСР і ГРУ МО СРСР розвідувальну структуру, на пряму підзвітну О.М. Косигіну і через нього – Л.І. Брежнєву.

### Висновки

Тіньова – неформальна організація суспільств традиційного типу в умовах ринкових перехідних процесів набуває величезних масштабів. Якщо в умовах розвинутих країн неформальні утворення значною мірою перебувають у згорнутому вигляді, то при одночасному застосуванні моделі відкритого суспільства для перехідних систем і тиражування всередині країни прозахідних засад розвитку неформальна організація вибухоподібно розширює обсяг та спектр своїх перетворених форм, виступаючи передумовою виникнення та розвитку багатьох сучасних тіньових процесів. Таким чином, цей сегмент суспільної структури, перебуваючи на її периферії, продемонстрував стійкий імунітет як до намагань її знищення та підпорядкування залишків загальному одержавленню, так і надання йому розвинутих ринкових форм.

Визначення категорії «неформальна організація» в теорії тінізації влади як діяльності, що перебуває за межами інституційованих норм, передбачає диференціацію її на два якісно різномірних блоки.

Перший блок представлено тіньовою владою як девіантною діяльністю, що здійснюється за межами вимог тих чи інших формалізованих інститутів господарської практики (реєстрації і ліцензування, оподаткування, подання звітності, виконання вимог щодо регламентації господарської діяльності, інституційних вимог до бюджетного процесу тощо). При цьому неформальна (тіньова) організація перебуває не поза інституційним середовищем, а всередині його, як секторне тіньове утворення.

Інший великий блок неформальної економіки у вузькому розумінні, який, власне, історично і логічно і є неформальною організацією з іманентно притаманними їй механізмами – це домашня економіка, функціонування якої на власній основі передбачає з самого початку використання неформальних зв'язків. Домашня економіка не порушує господарського законодавства, оскільки процеси в ній ним не регулюються. Офіційна позанормативність домашньої діяльності є однією з основ сучасного суспільства, закритості цієї важливої і осяжної економічної форми. Статис-

тична пряма непідзвітність домашньої економіки є логічним продовженням іманентно властивої їй нетранспарентності.

Природність неформальної організації для вітчизняного суспільства, її потенційне визначальне значення для розуміння особливостей його суспільної будови та розбудови форм ефективної архітекτονіки його реформування має свій вияв у наявності потужного історичного та сучасного досвіду розвитку в Україні неформальної організації, перш за все у формі анархізму, таких його вождів як Н.І. Махно.

### Список використаних джерел

1. Пахомов Ю. М. Глобальні регулятори конкурентності економічних систем. Глобалізація і безпека розвитку. К. : КНЕУ, 2001. С. 486–487.
2. Чаянов А. В., Никонов А. А. Крестьянское хозяйство. М. : Экономика, 1989. 492 с.
3. Предборський В. А. Протиріччя модернізації української економіки як причина посилення її тінізаційних процесів. Економічна безпека держави: стан, проблеми, напрямки зміцнення : Матер Міжнар. наук.–практ. конф. (Харків, 2004 р.). Харків : Вид-во Національного університету внутрішніх справ, 2004. 154 с.
4. Кара–Мурза С. Г. Советская цивилизация (книга первая). М. : Алгоритм, 2001. 183 с.
5. Предборський В. А. Неформальна економіка як сектор тіньового вітчизняного економічного простору. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. Науково–дослідного економічного ін-ту Мін-ва економіки України. К., 2006. Вип. 8. С. 48–52.
6. Предборський В. А. Розбудова особливої форми елітної економіки у системі факторів тіньових процесів. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. Науково–дослідного економічного ін-ту Мін-ва економіки та з питань європейської інтеграції України. К., 2005. Вип. 4. С. 105–112.
7. Барсукова С. Ю. Неформальная экономика и сетевая организация пространства в России. URL: <http://www.socio.ru/wr/00-1/Barsukova.htm>.
8. Предборський В. А. Теорія тіньової економіки в умовах трансформаційних процесів. К. : Задруга, 2014. 400 с.
9. Бегай І. Теоретики і практики українського анархізму: pro і contra. Освіта регіону. К., 2014. Вип. 1–2. С. 26–39.
10. Канев С. Н. Революция и анархизм: Из истории борьбы революционных демократов и большевиков против анархизма (1840–1917 гг.). Москва : Мысль, 1987. 328 с.

11. Кривенький В. В. Анархисты. Политические партии России. Конец XIX – первая треть XX века. Энциклопедия. М. : РОССПЭН, 1996. С. 33.

12. Ударцев С. Ф. Эволюция теории анархизма в России в XIX–XX вв. (классический и постклассический периоды). Анархизм. pro contro / Сост., вступ. статья, коммент. П. И. Талеров. СПб. : РХГА, 2015. С. 21–24.

13. Савченко В. А. Проект «Україна». Махновська Трудова Федерація (1917–1921 рр.). Харків: Фоліо, 2018. 298 с.

14. Боровик М. А. Анархістський рух в Україні (1917–1921 рр.): дис. ... канд. істор. наук: 07.00.01. К., 2002. 228 с.

15. Смирнов И. И. Тропы истории. Криптоаналитика глубинной власти. М. : Товарищество научных изданий КМК. 2020. 473 с.

### References

1. Pakhomov Yu. M. Global'ni regulatory' konkurentnosti ekonomichny'x sy'stem. Globalizaciya i bezpeka rozvy'tku. K. : KNEU, 2001. S. 486–487.
2. Chayanov A. V., Nikonov A. A. Krestyanskoje hozyaystvo. M. : Ekonomika, 1989. 492 s.
3. Predbors'kyj V. A. Prot'y'richchya modernizaciyi ukrayins'koyi ekonomiky' yak pry'chy'na posylennya yjiy tinizacijny'x procesiv. Ekonomichna bezpeka derzhavy': stan, problemy', napryamky' zmichnennya : Mater Mizhnar. nauk.–prakt. konf. (Xarkiv, 2004 r.). Xarkiv : Vy'd-vo Nacional'nogo universy'tetu vnutrishnix sprav, 2004. 154 s.
4. Kara–Murza S. G. Sovetskaya tsivilizatsiya (kniga pervaya). M. : Algoritm, 2001. 183 s.
5. Predbors'kyj V. A. Neformal'na ekonomika yak sektor tin'ovogo vitchyznyanogo ekonomichnogo prostoru. Formuvannya ry'nkovy'x vidnosy'n v Ukrayini : zb. nauk. pr. Naukovo–doslidnogo ekonomichnogo in–tu Min–va ekonomiky' Ukrayiny'. K., 2006. Vy'p. 8. S. 48–52.
6. Predbors'kyj V. A. Rozbudova osobly'voyi formy' elitnoyi ekonomiky' u sy'stemi faktoriv tin'ovy'x procesiv. Formuvannya ry'nkovy'x vidnosy'n v Ukrayini : zb. nauk. pr. Naukovo–doslidnogo ekonomichnogo in–tu Min–va ekonomiky' ta z py'tan' yevropejs'koyi integraciyi Ukrayiny'. K., 2005. Vy'p. 4. S. 105–112.
7. Barsukova S. Yu. Neformalnaya ekonomika i setevaya organizatsiya prostranstva v Rossii. URL: <http://www.socio.ru/wr/00-1/Barsukova.htm>.
8. Predbors'kyj V. A. Teoriya tin'ovoyi ekonomiky' v umovax transformacijny'x procesiv. K. : Zadruga, 2014. 400 s.
9. Begej I. Teorety'ky' i prakty'ky' ukrayins'kogo anarxizmu: pro i contra. Osvita regionu. K., 2014. Vy'p. 1–2. S. 26–39.

10. Kanev S. N. Revolyutsiya i anarhizm: Iz istorii borbyi revolyutsionnykh demokratov i bolshevikov protiv anarhizma (1840–1917 gg.). Moskva : Myisl, 1987. 328 s.

11 Krivenkiy V. V. Anarhistyi. Politicheskie partii Rossii. Konets XIX – pervaya tret' HH veka. Entsiklopediya. M. : ROSSPEN, 1996. S. 33.

12. Udartsev S. F. Evolyutsiya teorii anarhizma v Rossii v XIX–XX vv. (klassicheskiy i postklassicheskiy periody). Anarhizm. pro contro / Sost., vstup. statya, koment. P. I. Talerov. SPb. : RHGA, 2015. S. 21–24.

13. Savchenko V. A. Proekt «Ukrayina». Maxnovs'ka Trudova Federaciya (1917–1921 rr.). Xarkiv: Folio, 2018. 298 s.

14. Borovyk M. A. Anarxists'kyj rux v Ukrayini (1917–1921 rr.): dy's. ... kand. istor. nauk: 07.00.01. K., 2002. 228 s.

15. Smirnov I. I. Tropy istorii. Kriptoanalitika glubinnoy vlasti. M. : Tovarischestvo nauchnykh izdaniy KMK. 2020. 473 s.

**Дані про автора**

**Предборський Валентин Антонович,**

д.е.н., професор кафедри економічної теорії, Національний авіаційний університет

e-mail: prvika2015@gmail.com

**Данные про автора**

**Предборский Валентин Антонович,**

д.э.н., профессор кафедры экономической теории, Национальный авиационный университет

e-mail: prvika2015@gmail.com

**Data about the author**

**Valentin Predborskiy,**

professor of the department economic theory NAU, doctor of economics

e-mail: prvika2015@gmail.com

УДК 330.322.1:351

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475454>

ГРИШКЕВИЧ О.М.

## **Базові імперативи адміністрування публічних інвестицій в умовах секторальної (територіально-галузевої) економічної модернізації**

**Предметом дослідження** є адміністрування публічних інвестицій в умовах секторальної економічної модернізації.

**Метою дослідження** є визначення базових імперативів на основі аналізу розвитку методології оцінки якості та ефективності адміністрування публічних інвестицій за останні 20 років. Якісне адміністрування публічних інвестицій є одним із актуальних напрямків для підготовки системи управління публічними інвестиціями до функціонування в умовах економічної модернізації у пост-пандемічний період.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень базових імперативів адміністрування публічних інвестицій.

**Результати роботи.** В результаті написання статті встановлено, що з 2000-х років міжнародні організації розробили і застосували на практиці цілий ряд нових методик оцінки якості управління публічними інвестиціями, що базуються на оцінці життєвого циклу проекту, інтеграції публічних інфраструктурних інвестицій в бюджетний цикл, формуванні національних індексів (рейтингів) ефективності публічних інвестицій. Відзначено, що після глобальної фінансової кризи 2007–2008 рр. традиційна оцінка ефективності публічних капітальних інвестицій в господарську та соціальну інфраструктуру на основі оцінки результатів виконання окремих проектів була істотно доповнена і розширена.

**Галузь застосування результатів.** Стратегічне управління розвитком економіки та інфраструктурними секторами, публічне адміністрування інвестиційних проектів на різних рівнях врядування.

**Висновки.** Приєднавшись до Цілей сталого розвитку одним із пріоритетів Україна визначила, зокрема, необхідність розвитку якісної, надійної, сталої і доступної інфраструктури, розширення форм участі держави у різних інфраструктурних проектах. Для цього вкрай потребує удосконалення системи адміністрування публічних інвестицій в інфраструктуру. На думку автора, для підготовки системи адміністрування публічних інвестицій до функціонування в умовах економічної модернізації у



пост–пандемічний період деякі методології є актуальними для оцінки якості управління публічними інвестиціями в інфраструктуру та визначення необхідних заходів трансформації управління до якісного рівня базових імперативів, що може стати позитивним сигналом для інвесторів.

**Ключові слова:** публічні інфраструктурні інвестиції, життєвий цикл проекту, оцінка якості адміністрування інвестицій, індекс ефективності управління інвестиціями, державні інвестиції.

ГРИШКЕВИЧ О.Н.

## **Базовые императивы администрирования публичных инвестиций в условиях секторальной (территориально–отраслевой) экономической модернизации**

**Предметом исследования** является администрирование публичных инвестиций в условиях секторальной экономической модернизации.

**Целью исследования** является определение базовых императивов на основе анализа развития методологии оценки качества и эффективности администрирования публичных инвестиций за последние 20 лет. Качественное администрирование публичных инвестиций является одним из актуальных направлений для подготовки системы управления публичными инвестициями к функционированию в условиях экономической модернизации в пост–пандемический период.

**Методы исследования.** При написании статьи использованы общенаучные и специальные методы исследований базовых императивов администрирования публичных инвестиций.

**Результаты работы.** В ходе написания статьи установлено, что с 2000–х годов международные организации разработали и применили на практике целый ряд новых методик оценки качества управления общественными инвестициями, основанные на оценке жизненного цикла проекта, интеграции публичных инфраструктурных инвестиций в бюджетный цикл, формировании национальных индексов (рейтингов) эффективности публичных инвестиций. Отмечено, что после глобального финансового кризиса 2007–2008 гг. Традиционная оценка эффективности публичных капитальных инвестиций в хозяйственную и социальную инфраструктуру на основе оценки результатов выполнения отдельных проектов была существенно дополнена и расширена.

**Область применения результатов.** Стратегическое управление развитием экономики и инфраструктурными секторами, публичное администрирование инвестиционных проектов на различных уровнях управления.

**Выводы.** Присоединившись к Цели устойчивого развития одним из приоритетов Украина определила, в частности, необходимость развития качественной, надежной, устойчивой и доступной инфраструктуры, расширение форм участия государства в различных инфраструктурных проектах. Для этого крайне нуждается в усовершенствовании системы администрирования публичных инвестиций в инфраструктуру. По мнению автора, для подготовки системы администрирования публичных инвестиций к функционированию в условиях экономической модернизации в пост–пандемический период некоторые методологии актуальны для оценки качества управления общественными инвестициями в инфраструктуру и определения необходимых мероприятий трансформации управления к качественному уровню базовых императивов, может стать позитивным сигналом для инвесторов.

**Ключевые слова:** публичные инфраструктурные инвестиции, жизненный цикл проекта, оценка качества администрирования инвестиций, индекс эффективности управления инвестициями, государственные инвестиции.

GRYSHKEVYCH O.M.

## **Basic imperatives of public investment administration in the context of sectoral (territorial–sectoral) economic modernization**

**The subject of the research** is the administration of public investments in the context of sectoral economic modernization.

**The aim of the study** is to determine the basic imperatives based on the analysis of the development of the methodology for assessing the quality and efficiency of public investment administration over the past 20 years. High-quality administration of public investments is one of the topical directions for preparing the public investment management system to function in the context of economic modernization in the post-pandemic period.

**Research methods.** When writing the article, general scientific and special research methods were used for the basic imperatives of public investment administration.

**Results of work.** In the course of writing the article, it was found that since the 2000s, international organizations have developed and applied in practice a number of new methods for assessing the quality of public investment management, based on assessing the project life cycle, integrating public infrastructure investments into the budget cycle, forming national indices (ratings) efficiency of public investments. It is noted that after the global financial crisis of 2007–2008. The traditional assessment of the effectiveness of public capital investments in economic and social infrastructure based on the assessment of the results of the implementation of individual projects has been substantially supplemented and expanded.

**Scope of the results.** Strategic management of economic development and infrastructure sectors, public administration of investment projects at various levels of government.

**Conclusions.** Having joined the Sustainable Development Goals, one of the priorities of Ukraine has identified, vigorously, the need to develop high-quality, reliable, sustainable and affordable infrastructure, expanding forms of state participation in various infrastructure projects. For this, the system of administration of public investments in infrastructure is in dire need of improvement. According to the author, in order to prepare the public investment administration system for functioning in the conditions of economic modernization in the post-pandemic period, some methodologies are relevant for assessing the quality of management of public investment in infrastructure and determining the necessary measures for transforming management to the quality level of basic imperatives, can become a positive signal for investors.

**Key words:** public infrastructure investments, project life cycle, assessment of investment administration quality, investment management efficiency index, public investment.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх двох десятиліть методологія оцінки ефективності управління публічними інвестиціями на міжнародному рівні безперервно еволюціонувала, що було пов'язано зі зміною глобальних економічних умов, новими завданнями щодо підвищення якості управління публічними фінансами і секторального стимулювання розвитку економіки шляхом інвестицій в економічну (господарську) і соціальну інфраструктуру.

**Метою дослідження** є визначення базових імперативів на основі аналізу розвитку методології оцінки якості та ефективності адміністрування публічних інвестицій за останні 20 років. Якісне адміністрування публічних інвестицій є одним із актуальних напрямків для підготовки системи управління публічними інвестиціями до функціонування в умовах економічної модернізації у пост-пандемічний період.

**Виклад основного матеріалу.** Методологію оцінки ефективності управління інвестиціями роз-

робляють і застосовують ОЕСР, МВФ, Світовий банк, а також найбільші консалтингові компанії, зокрема Глобальний інститут McKinsey. Оцінкою охоплені не тільки країни, яким надається міжнародна допомога розвитку, а й високорозвинені країни, зацікавлені в отриманні високої оцінки, що забезпечує переваги в конкуренції за ресурси глобального фінансового ринку. Також зацікавлені країни, що розвиваються із середнім рівнем доходу, які прагнуть залучити іноземного інвестора порівняно з більш низькими ризиками вкладення капіталу. Крім того, оцінка покликана допомогти прийняти рішення: виявити слабкі ланки в управлінні публічними інвестиціями в цілому і для їх усунення пріоретизувати заходи реформування.

На початку 2000-х років міжнародна оцінка ефективності інфраструктурних інвестицій базувалася на методології оцінювання результатів і ефективності реалізації інвестиційних інфраструктурних проектів з фокусом на доступності та якості послуг, що надаються створеними інфра-

структурними об'єктами, співвідношенні результатів і вартості активів. А вже у 2010 році була розроблена методологія проведення діагностики та неформалізованої оцінки державного управління інвестиціями в рамках життєвого циклу інфраструктурних проектів [1; 2].

Накопичений в наступні роки міжнародний досвід діагностики якості управління інвестиційними проектами в різних країнах дозволив в 2013 році формалізувати оцінку на основі розрахунку індексів ефективності управління. У 2015 році ця система була інтегрована в оцінку якості управління бюджетом, що забезпечило розгляд системи державного управління публічними інвестиціями в контексті управління державними (суспільними) фінансами [3].

В останні роки в зв'язку з новими завданнями щодо стимулювання залучення приватного капіталу в інфраструктуру методологія оцінки державного управління інвестиціями була доповнена новими позиціями (зокрема, оцінкою інвестиційного клімату в країні, державного сприяння притоку приватних та іноземних інвестицій і т. д.) і трансформувалася в комплексну оцінку ефективності державного управління інфраструктурою незалежно від джерел її фінансування.

Оцінка ефективності державних інфраструктурних інвестицій, виходячи з результатів реалізації інвестиційного проекту.

Як було зазначено вище, оцінка результативності та ефективності реалізації інвестиційних проектів стала відправним моментом розвитку методології оцінки управління публічними інвестиціями в інфраструктуру. В останні роки вона увійшла в якості окремого компонента в комплексну оцінку ефективності державного управління цією сферою.

Даний вид оцінки застосовується МВФ самостійно. Результатом є розрахунок індексів ефективності публічних інвестицій (Public Investment Efficiency Indicators, PIE-X), які представляють собою відношення вартості основного капіталу до показників результатів (доступності та якості) інфраструктури.

Для оцінки результатів реалізації інфраструктурних проектів можуть використовуватися такі показники:

– фізичні показники результатів (розраховуються на основі статистичних даних:

довжина доріг, виробництво електроенергії, доступність питної води для населення; для со-

ціальних об'єктів – число викладачів в школах, кількість ліжок-місць у стаціонарах);

– показники якості інфраструктури, засновані на опитуваннях споживачів (використовуються дані Всесвітнього економічного форуму, який проводить опитування бізнесу про якість послуг);

– гібридні показники, які поєднують фізичні показники та показники якості інфраструктури.

У 2015 році МВФ були розраховані індекси ефективності державних інвестицій (PIE-X) по 132 країнам світу. При цьому були використані гібридні показники результатів, які співвідносилися з обсягами основного капіталу в постійних цінах на душу населення. Для країн з найкращими показниками результатів індекс ефективності був прийнятий за одиницю. Він визначив рівень порівняння з індексними показниками інших країн.

Проведена оцінка показала, що в середньому по всіх країнах рівень ефективності інфраструктурних інвестицій нижче рівня порівняння (з кращою практикою) на 27%. Розрив зростає при зростанні доходу на душу населення. У слабо-розвинених країн розрив становить в середньому 40%, у країнах, що розвиваються – 27% і у розвинених країн – 13% [2].

Оцінка ефективності управління публічними інвестиціями у інфраструктуру на основі життєвого циклу проекту. Діагностика та неформалізована оцінка ефективності управління публічними інвестиціями.

В цілому ряді зарубіжних досліджень, проведених в 2000-і рр. були представлені докази того, що ефективність публічних інвестицій в інфраструктуру знаходиться в прямій залежності від якості управління громадськими інвестиціями на всіх стадіях життєвого циклу інфраструктурного проекту – від планування і реалізації інвестиційних проектів до етапу використання створених активів (об'єктів інфраструктури) [2; 3; 4].

Якість управління публічними інвестиціями є низькою, якщо ресурси витрачаються нецільовим чином і діють корупційні схеми. В результаті проекти, що мали високі показники очікуваних результатів і ефективності на стадії планування, за підсумками реалізації можуть виявитися збитковими або не досягти запланованих цілей.

Низька якість управління публічними інвестиціями неминуче призводить до нецільового і непродуктивних витрат бюджетних коштів. У своєму дослідженні Флівб'юрг Б. проаналізував стан ви-

конання 258 великих державних інфраструктурних проектів в 20 країнах світу, розташованих на п'яти континентах [5]. Було виявлено, що 90% проектів були реалізовані з перевищенням кошторису. У проектах з будівництва залізниць кошторис була перевищена на 44,7%, з будівництва мостів і тунелів – на 33,8%, шосейних доріг – на 20,4%. Перевитрата коштів спостерігалася не тільки в сфері транспорту, але також в будівництві військових і аерокосмічних об'єктів, енергетичних і водних об'єктів, а також в сфері зв'язку та комунікацій. Б. Флівборг пов'язує перевищення запланованих витрат перш за все з недооцінкою обсягів інвестицій на етапі планування, пояснюючи це тим, що великі інвестиційні проекти вимагають багаторічного періоду реалізації і складного процесу планування, координації, державних закупівель та виконання контрактів за участю багатьох підрядників. Аналогічні висновки були зроблені і фахівцями Глобального інституту McKinsey, які вважають, що тільки за рахунок підвищення ефективності управління публічними інвестиціями в господарську інфраструктуру на глобальному рівні можна буде заощадити до \$ 1 трлн на рік [6].

Основи діагностики для аналізу системи управління публічними інвестиціями. Завдання ідентифікації слабких ланок в державному управлінні інвестиціями в інфраструктуру зумовила необхідність розробки інструментів діагностики системи державного управління публічними інвестиціями. У 2010 р Світовим банком були опубліковані «Основи діагностики для аналізу системи управління публічними інвестиціями» [7].

Були виділені наступні вісім основних принципів належної якості управління публічними інвестиціями, які охоплюють весь життєвий цикл проектів:

1) наявність керівництва в області інвестицій, розробки проектних пропозицій та проведення попереднього відсіву;

2) проведення попередньої оцінки інвестиційного проекту;

3) проведення незалежної перевірки попередньої оцінки інвестиційного проекту;

4) проведення відбору проектів і забезпечення зв'язку з процесом складання бюджету;

5) належна реалізація інвестиційного проекту;

6) забезпечення процедур внесення змін до інвестиційного проекту;

7) належне введення в експлуатацію об'єктів інфраструктури;

8) проведення оцінки за результатами реалізації інвестиційного проекту.

У процесі аналізу ці принципи стають відповідними компонентами оцінки, які повинні відповідати певним характеристикам. Так, діагностика етапу розробки інвестиційної пропозиції включає оцінку таких характеристик, як наявність національних і галузевих стратегій та їх зв'язку з інвестиційними проектами, застосування формалізованої процедури розробки інвестиційних пропозицій і попереднього відсіву проектів.

Як відзначають автори роботи, діагностика не ставить завдання виявити найкращі практичні рішення. Швидше в її завдання входить виявлення базових імперативів (обов'язкових інституційних елементів), які допомогли б упоратися з основними ризиками і забезпечити ефективний системний процес управління публічними інвестиціями.

На основі розроблених підходів в 2010–2013 рр. Всесвітній банк провів діагностику якості управління публічними інвестиціями в 37 державах [9], в т. ч. в семи економічно розвинених країнах і 30 країнах, що розвиваються. Проведення діагностики дозволило зробити висновок, що найбільш ефективні системи управління публічними інвестиціями мають Ірландія, Республіка Корея, Великобританія, США, а також Чилі, яка не відноситься до групи економічно розвинених країн. Незважаючи на відмінності в застосовуваних моделях управління публічними інвестиціями, у всіх 37 країнах відзначено наявність восьми обов'язкових компонентів управління.

Формалізована оцінка ефективності управління публічними інвестиціями на всіх етапах життєвого циклу проекту (національні індекси, PIMI). На початку 2011 року МВФ випустив дослідження, в якому були представлені методичні підходи до оцінки якості управління публічними інвестиціями на основі розрахунку індексу ефективності управління суспільними інвестиціями (PIMI) [15]. Дані підходи до оцінки базувалися на методології, викладеній в «Основах діагностики». При цьому автори роботи формалізували процедуру шляхом введення бальної експертної оцінки і розрахунку на цій основі індексів якості управління публічними інвестиціями.

Велику роль в розробці нової методики оцінки зіграли дослідження якості управління публічними фінансами, що проводяться в багатьох країнах за «Методологією оцінки державних витрат і фінан-

сової підзвітності» (Public Expenditure and Financial Accountability Assessments, PEFA), яка була розроблена в період 2003–2005 рр. Світовим банком спільно з Європейською комісією, МВФ і низкою країн (Великобританія, Швейцарія, Норвегія, Франція). У методиці PEFA використовуються 28 індикаторів, які характеризують всі етапи бюджетного циклу. Дослідження PEFA проводяться з 2005 р і до теперішнього часу охопили 96 країн.

Так само, як і в «Основах діагностики», вдосконалена оцінка якості управління публічними інвестиціями здійснюється в рамках життєвого циклу проекту, але проводиться за більш агрегованими етапами цього циклу (чотири етапи замість восьми, використаних в «Основах діагностики»):

- попередня оцінка проектів;
- відбір проектів;
- реалізація проекту;
- оцінка після закінчення реалізації проекту.

Кожен етап має кілька компонентів оцінки. Всього використовується 17 компонентів, у тому числі на стадії попередньої оцінки проектів чотири компоненти, на стадії відбору проектів – п'ять, виконання проектів – п'ять, оцінки за результатами виконання – три. Оцінка якості управління публічними інвестиціями по кожному етапу проекту розраховується як середнє арифметичне суми балів по відповідним компонентам. Індекс PIMI також розраховується як середнє арифметичне за сукупністю оцінок за етапами життєвого циклу проекту. Оцінки етапів і індекс PIMI варіюються від нуля до чотирьох балів.

З використанням цього методичного підходу МВФ була проведена оцінка якості управління публічними інвестиціями в 71 країні, включаючи 40 країн з низьким рівнем доходу на душу населення. По всіх країнах були розраховані індекси за етапами і загальні індекси PIMI.

Оцінка показала, що якість управління публічними інвестиціями сильно розрізняється за країнами (середньоквадратичне відхилення склало 0,65). Індекс PIMI варіюється від вище 3 в ПАР, Бразилії, Колумбії до менше 0,8 в Соломонових Островах, Республіці Конго і Белізі. Середнє значення PIMI для країн, що розвиваються становить 1,68, що свідчить про відносно низьку якість управління публічними інвестиціями в цій групі країн.

Оцінки якості управління публічними інвестиціями за етапами життєвого циклу проектів дозволили ідентифікувати області, в яких доцільно про-

ведення заходів щодо підвищення ефективності управління у всіх країнах, що розвиваються. Такими етапами визнані попередня оцінка інвестиційного проекту і оцінка за результатами реалізації.

Оцінка ефективності управління публічними інвестиціями на основі інтеграції в бюджетний процес. У 2015 р аналітичній записці МВФ «Підвищення ефективності державних інвестицій в країнах G20» [2] була представлена оновлена версія оцінки якості управління публічними інвестиціями (Public Investment Management Assessment, PIMA). На відміну від попередніх версій в новому документі оцінка якості управління публічними інвестиціями була інтегрована в рамки бюджетного процесу. Необхідність такої інтеграції пояснюється тісним взаємозв'язком процесів управління інвестиціями з керуванням іншими бюджетними ресурсами і великою залежністю виконання інвестиційних проектів від ефективності управління публічними фінансами в цілому.

PIMA включає три етапи оцінки:

1) планування сталого обсягу інвестицій на всіх рівнях бюджетної системи (ефективне планування вимагає забезпечення ефективної координації дій всіх рівнів влади);

2) розподіл інвестицій, спрямування інвестицій у пріоритетні сектори та проекти (для цього потрібно всеохоплююча, уніфікована система планування капіталовкладень на середньострокову перспективу, застосування об'єктивних критеріїв і конкурентних процедур для оцінки та відбору інвестиційних проектів);

3) реалізація проектів відповідно до плану і в рамках бюджету (своєчасне економічно ефективно виконання проектів вимагає наявності умов, які забезпечують повне фінансування, прозорий моніторинг, ефективно управління).

Кожен з етапів оцінки складається з 15 елементів оцінки, що характеризують процес планування, розподілу та виконання інвестиційних витрат в рамках бюджетного процесу (три базові імперативи з обов'язковими елементами). Ці оцінки мають бальні значення, які варіюються від нуля (ні одна ключова характеристика не задовольняється) до десяти (всі 45 ключових характеристик задовольняються). Загальна оцінка розраховується як середнє арифметичне суми оцінок. Всі елементи оцінки мають однакову вагу.

На основі розробленої методики PIMA експертами МВФ в 2015 р був проведений аналіз яко-

сті управління публічними інвестиціями в 25 країнах, що розрізняються за рівнем доходу, місцем розташування, розміром території, обсягом громадських інвестицій та якості управління публічними інвестиціями. Було відзначено, що низька якість проектного управління в країнах, що розвиваються виступає важливою причиною перевищення запланованих витрат і затримки термінів реалізації проектів. Також було виявлено, що в цих країнах не є обов'язковою практика розробки планів реалізації проектів до їх затвердження, нерідко опускається стадія оцінки за результатами реалізації проекту, недостатньо опрацьовані процедури аудиту та ведення звітності.

З огляду на те, що методика PIMA в порівнянні з попередніми версіями забезпечує проведення більш розгорнутої, інтегрованої в бюджетний процес оцінки якості управління публічними інвестиціями, Світовий банк і МВФ дійшли згоди про спільне її використання в подальшій роботі. Застосування єдиної методики дозволить уникати дублювання в проведенні оцінок якості управління публічними інвестиціями в різних країнах.

У 2018 році МВФ разом з Світовим банком оновили методику PIMA на основі аналізу практики застосування PIMA2015, уточнивши інституційні компоненти трьох базових імперативів управління публічними інвестиціями – підготовка, відбір та реалізація проектів, і доповнили вимогою щодо аналізу якості наскрізних інституційних елементів як інформаційно-технічне забезпечення, законодавча рамка, спроможність персоналу з чітким визначенням ролей та зон відповідальності [8].

Принципи ефективного публічного інвестування на усіх рівнях врядування (Рекомендації Ради ОЕСР 2014 року)

Ці Рекомендації ОЕСР являють собою інструмент, який розроблений на основі міжнародних норм та стандартів для запровадження кращих практичних досягнень та принципів задля підвищення ефективності публічного інвестування на всіх рівнях врядування.

Рекомендації ОЕСР щодо ефективного публічного інвестування передбачають запровадження 12 принципів, які формують цілісний загальнодержавний підхід у сфері публічного інвестування та спонукають вдосконалити механізми встановлення пріоритетів при інвестуванні на всіх рівнях врядування. Принципи побудовані на 3 базових елементах управління публічним інвес-

туванням на всіх рівнях врядування: (1) координація публічного інвестування на всіх рівнях врядування і політики, стратегічного планування; (2) Зміцнення спроможності публічного інвестування і підтримка навчання на досвіді на всіх рівнях врядування; (3) Забезпечення відповідних рамок умов публічного інвестування на всіх рівнях врядування (адаптовані фіскальні механізми, прозоре середньострокове бюджетування, прозорість публічних закупівель, якість та послідовність регуляторних систем).

Оцінка ефективності державного управління інфраструктурою.

З 2016 року Глобальний інститут McKinsey представив інформацію про розробку нової методики оцінки якості державного управління інфраструктурою в аналітичному огляді «Подолання розривів в глобальній інфраструктурі» [4].

У новій методиці була значно розширена діагностика проектного управління (в сферу дослідження увійшли такі елементи, як «формування і ведення портфеля інвестиційних проектів», «якість використовуваної інфраструктури», «державне управління при проведенні будівництва та матеріально-технічного постачання у будівництві», «організація процесу реалізації інвестиційного проекту»). Більш того, діагностика та оцінка ефективності управління інвестиціями фактично вийшла далеко за рамки управління проектом циклом. Діагностика, зокрема, включила проведення оцінки ролі держави в створенні привабливого інвестиційного клімату, умов для залучення національних та іноземних інвестицій, рівня розвитку законодавства в області ринкових відносин і захисту прав власності, професіоналізму кадрів державних службовців. В результаті вона стала охоплювати практично всю сферу публічного адміністрування в галузі створення і функціонування господарської та соціальної інфраструктури.

В кращу практику було включено близько 500 прикладів, виявлених Глобальним інститутом McKinsey в процесі вивчення досвіду різних країн в управлінні інфраструктурними проектами. Порівняння фактичної практики з кращою практикою може проводитися як в цілому, так за окремими видами інфраструктурних активів (галузям інфраструктури).

Діагностика ефективності державного управління інфраструктурою проводиться в три етапи: (1) оцінка стану інфраструктури; (2) державне

управління процесом створення та функціонування інфраструктури; (3) оцінка результатів виконання інфраструктурних проектів.

За цією методикою Глобальний інститут McKinsey провів діагностику близько 400 інвестиційних проектів в 12 країнах, яка показала, що навіть найкращі за результатами оцінки країни набирають в середньому не більше 3,7 балів, що істотно нижче п'ятибальної оцінки інвестиційних проектів з числа зразків кращої практики. Діагностика також показала, що за великим інфраструктурними проектами перевитрата коштів становить в середньому 20–45%. Різниця у витратах за подібними проектами в різних країнах становить від 50 до 100%, унаслідок застосування різних підходів до планування та імплементації інфраструктурних проектів, управління публічними закупівлями, фінансового забезпечення.

Були виявлені три найважливіші напрямки підвищення ефективності управління інфраструктурою в оцінюваних країнах – поліпшення відбору проектів, їх реалізації (особливо на стадії будівництва) та якості управління створеною інфраструктурою, перш за все збільшення термінів експлуатації.

Разом з тим сильна ускладненість діагностики дає підставу припускати, що даний методичний підхід є інструментом надання консультаційних послуг державам, зацікавленим в отриманні міжнародних кредитів, і великим іноземним інвесторам, які прагнуть мінімізувати інвестиційні ризики.

## Висновки

Аналіз зарубіжного досвіду з проведення оцінки якості управління публічними інвестиціями в інфраструктуру дозволяє зробити наступні основні висновки.

Протягом останніх двох десятиліть підходи до оцінки управління публічними інвестиціями в інфраструктуру безперервно вдосконалювалися й ускладнювалися, охоплювали все нові області оцінки, що було пов'язано з появою нових завдань щодо забезпечення сталого зростання, з розвитком державних функцій в управлінні публічними (державними) фінансами та впровадженням нових інструментів управління в умовах секторальної економічної модернізації.

Всі методики оцінки підкреслюють важливість базових імперативів адміністрування публічних інвестицій в контексті державних коштів і зосереджені на якості процесів підготовки та оцін-

ки проектів, відбору проектів, реалізації проектів та експлуатації модернізованої або побудованої інфраструктури. Також важливу роль відіграють координаційні механізми взаємодії між рівнями влади на стадії середньострокового планування. В умовах територіально-галузевої стимуляції економіки важливу роль відіграє якість адміністрування публічних інвестицій на основі базових імперативів.

Крім того, проведене дослідження підтвердило необхідність серйозного поліпшення якості інформаційного забезпечення в сфері адміністрування публічних інвестицій, підвищення рівня кваліфікації персоналу, який здійснює планування і реалізацію інфраструктурних проектів, подальшого вдосконалення механізмів взаємодії з бізнесом, усіма рівнями влади, впровадження сучасних інструментів проектного планування, поліпшення контролю і нагляду при реалізації інфраструктурних проектів.

## Список використаних джерел

1. Dabla-Norris E., Brumby J., Kyobe A., Mills Z., Papageorgiou Ch. Investing in Public Investment: An Index of Public Investment Efficiency / IMF Working Paper. 2011. WP/11/37. URL: <http://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Investing-in-Public-Investment-An-Index-of-Public-Investment-Efficiency-24651>.
2. Improving Public Investment Efficiency in the G-20 / International Monetary Fund, September 2015. URL: <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2015/090115.pdf>.
3. Making Public Investments More Efficient / IMF Policy Paper. International Monetary Fund, June 2015. URL: <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2015/061115.pdf>.
4. Bridging Global Infrastructure Gaps / McKinsey Global Institute. McKinsey&Company, 2016. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/bridging-global-infrastructure-gaps>.
5. Flyvbjerg B. Survival of the Unfittest: Why the Worst Infrastructure Gets Built – and What We Can Do about it // Oxford Review of Economic Policy. 2009. Vol. 25 (3). P. 344–367. URL: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grp024>.
6. Infrastructure Productivity: How to Save \$1 Trillion a Year / McKinsey Global Institute. McKinsey&Company, 2013. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/infrastructure-productivity>.

7. Rajaram A., Le T. M., Biletska N., Brumby J. A Di-agnostic Framework for Assessing Public Investment Management / The World Bank, 2010. URL: <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/FrameworkRajaram.pdf>.

8. Оцінка управління публічними інвестиціями – Review and Update, Policy Paper. / IMF, 2018, <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/05/10/pp042518public-investment-management-assessment-review-and-update>

9. Rajaram A., Minh Le T., Kaiser K., Kim J.-H., Frank J. The Power of Public Investment Management. Transforming Resources into Assets for Growth. Washington, DC: World Bank Group, 2014. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/461121468164052711/pdf/911580PUBOBox301610EPIO2103160Sep30.pdf>.

10. Рекомендації щодо ефективного управління інвестиціями на всіх рівнях врядування. Рада ОЕСР 12 бер. 2014 р. // Офіційний сайт OECD [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/recommendation-effective-public-investment-across-levels-of-government.htm>

## References

1. Dabla-Norris E., Brumby J., Kyobe A., Mills Z., Papageorgiou Ch. Investing in Public Investment: An Index of Public Investment Efficiency / IMF Working Paper. 2011. WP/11/37. URL: <http://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Investing-in-Public-Investment-An-Index-of-Public-Investment-Efficiency-24651>.

2. Improving Public Investment Efficiency in the G-20 / International Monetary Fund, September 2015. URL: <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2015/090115.pdf>.

3. Making Public Investments More Efficient / IMF Policy Paper. International Monetary Fund, June 2015. URL: <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2015/061115.pdf>.

4. Bridging Global Infrastructure Gaps / McKinsey Global Institute. McKinsey&Company, 2016. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/bridging-global-infrastructure-gaps>.

5. Flyvbjerg B. Survival of the Unfittest: Why the Worst Infrastructure Gets Built – and What We Can Do about it // Oxford Review of Economic Policy. 2009. Vol. 25 (3). P. 344–367. URL: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grp024>.

6. Infrastructure Productivity: How to Save \$1 Trillion a Year / McKinsey Global Institute. McKinsey&Company,

2013. URL: <http://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/infrastructure-productivity>.

7. Rajaram A., Le T. M., Biletska N., Brumby J. A Di-agnostic Framework for Assessing Public Investment Management / The World Bank, 2010. URL: <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/FrameworkRajaram.pdf>.

8. Public Investment Management Assessment – Review and Update, Policy Paper. / IMF, 2018, <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/05/10/pp042518public-investment-management-assessment-review-and-update>

9. Rajaram A., Minh Le T., Kaiser K., Kim J.-H., Frank J. The Power of Public Investment Management. Transforming Resources into Assets for Growth. Washington, DC: World Bank Group, 2014. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/461121468164052711/pdf/911580PUBOBox301610EPIO2103160Sep30.pdf>.

10. Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government. Across Levels of Government. Rada OESR 12 ber. 2014 r. // Ofitsiinyi sait OECD [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/recommendation-effective-public-investment-across-levels-of-government.htm>

## Дані про автора

**Гришкевич Оксана Миколаївна,**

директор департаменту державних інвестиційних проектів та підтримки розвитку, Мінекономіки, здобувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури  
e-mail: oksana.ust@gmail.com

## Данные об авторе

**Гришкевич Оксана Николаевна,**

директор департамента государственных инвестиционных проектов, Минэкономки, соискатель кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры  
e-mail: oksana.ust@gmail.com

## Data about the author

**Oksana Gryshkevych,**

Director of department of state investment projects and development support, Mineconomy, Applicant, Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture  
e-mail: oksana.ust@gmail.com



## Актуальні процеси імплементації європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України

**Предмет дослідження.** У статті розглянуто актуальні процеси імплементації європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства.

**Мета дослідження.** Розглянуто основні аспекти з виконання зобов'язань України відповідно до вимог Директиви 2009/73/ЄС «Щодо спільних правил для внутрішнього ринку природного газу», Директиви 2012/27/ЄС про енергоефективність.

**Методи дослідження.** Визначено причини повільних темпів розвитку законодавчих новацій для забезпечення вимог Угоди про Асоціацію. З метою підвищення рівня імплементації європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України запропоновано низку заходів.

**Результати роботи.** У глобальному вимірі український енергетичний сектор забезпечує енергетичну безпеку європейського континенту. Однак, у сфері сталого енергетичного розвитку порушуються питання не тільки забезпечення потреб людства енергоресурсами, а й зниження деструктивного антропогенного впливу на навколишнє середовище.

**Висновки.** Запропоновані заходи є ефективними інструментами у процесі імплементації європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України.

**Ключові слова:** імплементація, енергетичне законодавство, директива, стратегія, енергетичний розвиток, Європейський Союз, енергетична політика, енергоефективність.

ТОРМОСОВ Р.Ю.

## Актуальные процессы имплементации европейского законодательства в области устойчивого энергетического развития к законодательству Украины

**Цель исследования.** Рассмотрены основные аспекты по выполнению обязательств Украины в соответствии с требованиями Директивы 2009/73 / ЕС «Об общих правилах для внутреннего рынка природного газа», Директивы 2012/27 / ЕС об энергоэффективности.

**Методы исследования.** Определены причины медленных темпов развития законодательных новаций для обеспечения требований Соглашения об Ассоциации. С целью повышения уровня имплементации европейского законодательства в области устойчивого энергетического развития законодательству Украины предложен ряд мероприятий.

**Результаты работы.** В глобальном измерении украинский энергетический сектор обеспечивает энергетическую безопасность европейского континента. Однако, в области устойчивого энергетического развития затрагиваются вопросы не только обеспечения потребностей человечества энергоресурсами, но и снижение деструктивного антропогенного воздействия на окружающую среду.

**Выводы.** Предложенные меры являются эффективными инструментами в процессе имплементации европейского законодательства в области устойчивого энергетического развития законодательству Украины.

**Ключевые слова:** имплементация, энергетическое законодательство, директива, стратегия, энергетическое развитие, Европейский Союз, энергетическая политика, энергоэффективность.

ТОРМОСОВ Р.Ю.

## Actual processes of implementation of European legislation in the field of sustainable energy development to the legislation of Ukraine

**The subject.** The article considers the current processes of implementation of European legislation

*in the field of sustainable energy development to the legislation.*

**The purpose.** *The main aspects of fulfilling Ukraine's obligations in accordance with the requirements of Directive 2009/73 / EC «On common rules for the internal market in natural gas» and Directive 2012/27 / EC on energy efficiency are considered.*

**Research methods.** *The reasons for the slow pace of development of legislative innovations to meet the requirements of the Association Agreement have been identified. In order to increase the level of implementation of European legislation in the field of sustainable energy development to the legislation of Ukraine, a number of measures have been proposed.*

**Results of work.** *In the global dimension, the Ukrainian energy sector ensures the energy security of the European continent. However, in the field of sustainable energy development, issues are raised not only to meet the needs of mankind for energy resources, but also to reduce the destructive anthropogenic impact on the environment.*

**Conclusions.** *Proposed measures are effective tools in the process of implementation of European legislation in the field of sustainable energy development to the legislation of Ukraine.*

**Keywords:** *introduction, energy legislation, directive, strategy, energy development, European Union, energy policy, energy efficiency.*

**Постановка проблеми.** З початку набуття незалежності українське політико-економічне середовище продовжувало перебувати у залежності від зовнішніх джерел енергії, зокрема російських. Критичний рівень енергозалежності країни за останні роки обумовив нагальну потребу формування в Україні системи потужної енергетичної безпеки на засадах стратегічного планування сталого енергетичного розвитку, поштовхом до якого стало підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (далі – ЄС). Тому на сьогоднішній день у країні відбувається реформа енергетики через гармонічну імплементацію європейського енергетичного законодавства до українського правового поля. Враховуючи стратегічну економічну й суспільну значущість енергетичної галузі України, актуальним питанням є дослідження сучасних трансформаційних процесів у вітчизняному законодавстві у світлі імплементації регуляторної бази ЄС.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Економічну політику України в сфері енергетики в умовах євроінтеграції досліджує А. С. Завербний. Формування енергетичної політики України відповідно до глобальної парадигми сталого розвитку розглядає у своїх працях В.Е. Лір. О.А. Миколюк вивчає забезпечення енергетичної безпеки шляхом здійснення стратегічного реформування енергозабезпечення України як вектор процесу євроінтеграції. Також дослідженню питання енергетичного розвитку присвятили свої праці В.І. Ліщук, М.Є. Ліщук, А. Т. Московчук та інші вчені. Однак, питання стану процесу імплементації

Європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України та його результатів з метою оцінки рівня реалізації Угоди про Асоціацію у сфері енергетики, недостатньо висвітлено в наукових колах, що актуалізує дослідження цієї проблематики

**Мета статті.** Дослідження актуальних процесів імплементації Європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства для оцінки рівня реалізації Угоди про Асоціацію у сфері енергетики і розробки пропозицій із вдосконалення виконання її умов.

**Виклад основного матеріалу.** Енергетична галузь є стратегічно важливою галуззю економіки України, оскільки від її безпечної роботи та сталого розвитку залежить рівень якості життєдіяльності суспільства. У глобальному вимірі український енергетичний сектор забезпечує енергетичну безпеку європейського континенту. Однак, у сфері сталого енергетичного розвитку порушуються питання не тільки забезпечення потреб людства енергоресурсами, а й зниження деструктивного антропогенного впливу на навколишнє середовище.

З цією метою в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС і, зокрема, Меморандуму про взаєморозуміння щодо Стратегічного Енергетичного Партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським Співтовариством з атомної енергії, підписаним у 2016 р у м. Брюссель, яким передбачено розвиток енергетичної інфраструктури України та реалізація проектів, які

поглиблюють її інтеграцію в європейську енергетичну інфраструктуру ЄС [1], сьогодні в Україні відбувається процес імплементації засад енергетичного законодавства ЄС шляхом ухвалення фундаментальних законів та нормативно – правових актів вторинного законодавства.

Так, виконанням зобов'язань України відповідно до підписаного Договору про заснування Енергетичного Співтовариства та впровадження засад Третього енергетичного пакета ЄС, зокрема Директиви 2009/73/ЄС «Щодо спільних правил для внутрішнього ринку природного газу» і Регламенту ЄС 715/2009 «Про умови доступу до мереж транспортування природного газу», стало ухвалення у 2015 р. Закону України «Про ринок природного газу» [2], побудованому на принципах вільної конкуренції між постачальниками природного газу та високого захисту прав та інтересів його споживачів.

Реформування ринку газу в рамках Директиви 2009/73/ЄС у 2019 р. ознаменувалось прийняттям Закону «Про концесії» [3], яким визначено умови модернізації газової інфраструктури шляхом залучення міжнародних партнерів до ефективного управління українською газотранспортною системою (далі – ГТС) України. Крім того було результативно розглянуто законопроекти щодо імплементації відокремленого незалежного оператора ГТС.

З метою дотримання принципів сталого енергетичного розвитку Міністерством енергетики та вугільної промисловості було ініційовано низку заходів:

1. Перехід на розрахунки в одиницях енергії (кВт · год), що передбачає закріплення права за провадження обліку газу в енергетичних одиницях.

2. У вирішенні питання побудови газової біржі та клірингової діяльності в Україні запропоновано проекти, якими передбачено гармонізувати Закон «Про ринок природного газу» шляхом впровадження термінологічного фонду та регуляторних заходів біржової, позабіржової та брокерської торгівлі, а також заходів з хеджування ризиків. Достатньо дискусійним є питання появи нових функцій Міністерства, зокрема тих, що виконуються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (що створена відповідно до прийнятого у 2016 р. Закону) та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Вважаємо, що таке дублювання повноважень не сприяє ефективній діяльно-

сті і зумовлює появу помилок як в наданні поточних послуг, так і в звітності, тому вважаємо, це питання необхідно чітко вирішити та прописати у змінах до Закону «Про ринок природного газу».

В рамках узгодження законодавства у сфері приладів відповідно до норм ЄС, Кабінет міністрів змінив Технічний регламент приладів, що працюють на газоподібному паливі, зокрема правки стосуються вимог до еко дизайну енергоспоживних продуктів з метою організації їх вільного доступу на міжнародні ринки.

Також на виконання Директиви 2009/73/ЄС урядом було розглянуто питання оптимізації ціноутворення шляхом зниження ціни на газ для споживачів потреби яких задовольняються відповідно до Положення про покладення спеціальних обов'язків на суб'єктів ринку природного газу для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу, однак це викликало конфлікти з НАК «Нафтогаз України», який, втім, було розв'язано через прийняття урядом низки регулюючих постанов, тим не менш, така неузгодженість дій не сприяє сталому енергетичному розвитку України.

У 2019 р. було досягнуто мету реформаційної моделі анбандлінгу НАК «Нафтогаз України», тобто відокремлення від компанії незалежного ГТС, зокрема їм стало новостворене ТОВ «Оператор ГТС України», менеджмент за яким ведеться АТ «Магістральні газопроводи України», що знаходиться у підпорядкуванні Міністерства фінансів України. Ця реформа закріплює прогресивну політику щодо побудови прозорого ринку газу та дозволяє активізувати процеси видобутку українського газу.

Отже, у виконанні Директиви 2009/73/ЄС варто відзначити позитивну регуляторну діяльність, спрямовану на вдосконалення нормативно-законодавчої бази, та її спрямування на більшу гнучкість та ліквідність ринку, однак, за наполяганням Секретаріату Енергетичного Співтовариства, необхідно організувати повну незалежність роботи регулятора.

Досить негативним моментом, що гальмує імплементацію Європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України, є неузгодженість дій між урядом та НАК «Нафтогаз України», зокрема у питанні цінового регулювання.

Одним із пріоритетів енергетичної політики ЄС є енергоефективність і ключовим документом,

що визначає фундаментальні засади заохочення до енергоефективності та її підвищення, є Директива 2012/27/ЄС про енергоефективність, імплементація якої має відбуватись відповідно до українських реалій. З цією метою було прийнято низку законодавчих новацій, зокрема, для виконання статей Директиви 2012/27/ЄС: «Облік»; «Інформація для формування рахунків»; «Вартість отримання облікової інформації та інформації для формування рахунків»; «Інформація для споживачів та програма впровадження» було прийнято Закон «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання» [4]. Виконувати статтю Директиви 2012/27/ЄС «Національний фонд енергоефективності, фінансування і технічна підтримка» покликано Закон «Про Фонд енергоефективності» [5], окремі засади знайшли відображення у Законі «Про житлово-комунальні послуги» [6].

Однак, разом із цим Законопроект «Про енергоефективність», незважаючи на його пріоритетність у плануванні сталого енергетичного розвитку України та витрачені ресурси, досі не ухвалено, що, на нашу думку, є значною проблемою в імплементації енергетичного законодавства ЄС, оскільки критично важливими статтями є «санкції за порушення законодавства у сфері енергетичної ефективності; накладання урядом реальних обов'язків зі скорочення споживання енергії на постачальників; та лідерська роль державних закладів та установ у користуванні лише найбільш енергоефективними товарами та послугами» [7, с. 43].

До позитивних дій з імплементації Директиви 2012/27/ЄС віднесемо ухвалення національної цілі України з енергоефективності на період до 2020 р. [8], якою передбачено 20 % зниження кінцевого енергоспоживання у 2020 р. Зазначений показник корелюється з Енергетичною стратегією до 2035 р. та Національним планом дій з енергоефективності на період до 2020 р.

Таким чином, розглянувши основні Директиви ЄС у сфері енергетики та процес їх імплементації до українського законодавства, можна робити висновок про досить повільні темпи розвитку законодавчих новацій для забезпечення вимог Угоди про Асоціацію. Вважаємо, що причинами такого стану є: кризова геополітична ситуація в країні, проблеми всередині Уряду, зміна його складу, брак комунікації та належних обговорень, прийняття рішень у «турбо-режимі», відсутність діалогу з населенням країни.

Тому, з метою підвищення рівня імплементації європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України вважаємо необхідним:

1. Приймати врівноважені рішення під час формування законодавчої бази та ставити більш амбітні цілі;
2. Забезпечити повну незалежну діяльність Державної регуляторної служби України;
3. Прийняти Закон «Про енергоефективність»;
4. Розробити концепцію щодо стимулювання видобутку газу;
5. Залучати громадський сектор до обговорення законотворчого процесу.

### Висновки

Таким чином, процес імплементації європейського законодавства у сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України відзначається як низкою позитивних моментів, так і серйозними викликами, які дотепер не були гідно подолані. Так, вдосконалення української енергетичної політики та гармонізація її з вимогами ЄС супроводжувалося: ухваленням Закону «Про ринок природного газу», побудованому на принципах вільної конкуренції між постачальниками природного газу та високого рівня захисту прав його споживачів; Закону «Про концесії», яким передбачено модернізацію газової інфраструктури шляхом залучення міжнародних партнерів до управління ГТС. Міністерством енергетики та вугільної промисловості розпочато амбітний шлях до побудови в Україні газової біржі; проведенням анбандлінгу НАК «Нафтогаз України», що закріплює прогресивну політику щодо побудови прозорого ринку газу та дозволяє активізувати процеси видобутку українського газу.

Негативним моментом, що гальмує імплементацію Європейського законодавства у сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України, є неузгодженість дій між урядом та НАК «Нафтогаз України», а також низка інших проблем, визначених у роботі. З метою нівелювання або мінімізації впливу зазначеної проблематики, вважаємо необхідним проводити заходи: прийняття виважених та врівноважених рішень під час формування законодавчої бази; забезпечення незалежної діяльності; Державної регуляторної служби України; ухвалити Закон «Про енергоефективність»; розробити концепцію щодо стимулювання видобутку газу; залучати гро-

мадський сектор до обговорення законотворчого процесу. Так, запропоновані заходи є ефективними інструментами у процесі імплементації європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України.

### Список використаних джерел

1. Меморандум про взаєморозуміння щодо Стратегічного Енергетичного Партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським Співтовариством з атомної енергії [Електронний ресурс]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_003-16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-16#Text)
2. Закону України від 09.04.2015 р. № 329-VIII «Про ринок природного газу» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text>
3. Закон України від 03.10.2019 р. № 155-IX «Про концесію» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text>
4. Закон України від 22.06.2017 р. «Про комерційний облік теплової енергії та водопостачання» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2119-19#Text>
5. Закон України від 08.06.2017 р. № 2095-VIII «Про Фонд енергоефективності» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19#Text>
6. Закон України від 09.11.2017 р. № 2189-VIII «Про житлово-комунальні послуги» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>
7. Моніторинговий звіт про просування України у виконанні Угоди про асоціацію з ЄС у сферах енергетики та довкілля за 9 місяців 2019 року [Електронний ресурс]. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukraina-ta-uhoda-pro-asotsiatsiiu-novyj-sezon-monitoringovyj-zvit-za-9-misiatsiv-2019/>
8. Схвалено національну ціль з енергоефективності на період до 2020 р. відповідно до європейських директив [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-nacionalnu-cil-z-energoefektivnosti-na-period-do-2020-r-vidpovidno-do-yevropejskih-direktiv#:~:text=Na%20zasidanni%20Uriadu%20pid%20holovuvanniam,na%20period%20do%202020%20roku.&text=tonn%20naftovoho%20ekvivalenta%20u%202020,naftovoho%20ekvivalenta%20u%202020%20roci.>

### References

1. Memorandum pro vzaiemorozuminnia shchodo Stratehichnoho Enerhetychnoho Partnerstva mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom spilno z Yevropeiskym Spivtovarystvom z atomnoi enerhii

[Elektronnyi resurs]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_003-16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-16#Text)

2. Zakonu Ukrainy vid 09.04.2015 r. № 329-VIII «Pro rynek pryrodnoho hazu» [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text>

3. Zakon Ukrainy vid 03.10.2019 r. № 155-IX «Pro kontsesiiu» [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text>

4. Zakon Ukrainy vid 22.06.2017 r. «Pro komertsiiinyi oblik teplovoi enerhii ta vodopostachannia» [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2119-19#Text>

5. Zakon Ukrainy vid 08.06.2017 r. № 2095-VIII «Pro Fond enerhoefektyvnosti» [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19#Text>

6. Zakon Ukrainy vid 09.11.2017 r. № 2189-VIII «Pro zhytlovo-komunalni posluhy» [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>

7. Monitorynhovyi zvit pro prosuvannia Ukrainy u vykonanni Uhody pro asotsiatsiiu z YeS u sferakh enerhetyky ta dovkillia za 9 misiatsiv 2019 roku [Elektronnyi resurs]. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukraina-ta-uhoda-pro-asotsiatsiiu-novyj-sezon-monitoringovyj-zvit-za-9-misiatsiv-2019/>

8. Skhvaleno natsionalnu tsil z enerhoefektyvnosti na period do 2020 r. vidpovidno do yevropeiskykh dyrektyv [Elektronnyi resurs]. URL: [https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-nacionalnu-cil-z-energoefektivnosti-na-period-do-2020-r-vidpovidno-do-yevropeiskykh-direktiv#:~:text=Na%20zasidanni%20Uriadu%20pid%20holovuvanniam,na%20period%20do%202020%20roku.&text=tonn%20naftovoho%20ekvivalenta%20u%202020,naftovoho%20ekvivalenta%20u%202020%20roci.](https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-nacionalnu-cil-z-energoefektivnosti-na-period-do-2020-r-vidpovidno-do-yevropejskih-direktiv#:~:text=Na%20zasidanni%20Uriadu%20pid%20holovuvanniam,na%20period%20do%202020%20roku.&text=tonn%20naftovoho%20ekvivalenta%20u%202020,naftovoho%20ekvivalenta%20u%202020%20roci.)

### Дані про автора

**Тормосов Руслан Юрійович,**

к.е.н., доцент, виконавчий директор, Всеукраїнська благодійна організація «Інститут місцевого розвитку»

### Данные об авторе

**Тормосов Руслан Юрьевич,**

к.э.н., доцент, исполнительный директор, Всеукраинская благотворительная организация «Институт местного развития»

### Data about the author

**Ruslan Tormosov,**

PhD in economic sciences, Assistant Professor, Executive Director of All-Ukrainian Charitable Organization «Municipal Development Institute»

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 332.1:631.14:637.12

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475495>

КРАВЧЕНКО М.В.

## Формування сприятливого інвестиційного середовища в аграрному секторі України

**Предметом дослідження** є сукупність методів державного регулювання інвестицій в аграрний сектор України.

**Метою дослідження** є аналіз методів державного регулювання інвестування в аграрний сектор.

**Методи дослідження.** У роботі використані монографічний метод, аналіз, метод порівняння та узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті описано створення зручних умов для залучення іноземних інвестицій в сільське господарство передбачає політичну і макроекономічну стабільність, реформу інститутів, реконструкцію державного сектора, ліквідацію монополій, скорочення державних витрат і збільшення інвестицій в інфраструктуру, економіку і сільське господарство, а також розробку фінансових інструментів державної підтримки.

**Галузь застосування.** Державне регулювання економіки, аграрний сектор.

**Висновки.** Результати дослідження дають змогу стверджувати, що кредитна підтримка сільського господарства в Україні та інших країнах ЦСЄ, недостатня та не стимулює не лише розвитку аграрного сектору, а й інвестицій. Тому країнам необхідний більший обсяг інвестицій для забезпечення конкурентного підходу при виході на міжнародні ринки сільськогосподарської продукції.

**Ключові слова:** інвестиційне середовище, методичні підходи, аграрний сектор, переваги, технології, виробництво.

КРАВЧЕНКО Н.В.

## Формирование благоприятной инвестиционной среды в аграрном секторе Украины

**Предметом исследования** является совокупность методов государственного регулирования инвестиций в аграрный сектор Украины.

**Целью исследования** является анализ методов государственного регулирования инвестирования в аграрный сектор.

**Методы исследования.** В работе использованы монографический метод, анализ, метод сравнения и обобщения данных.

**Результаты работы.** В статье описано создание удобных условий для привлечения иностранных инвестиций в сельское хозяйство предусматривает политическую и макроэкономическую стабильность, реформу институтов, реконструкцию государственного сектора, ликвидацию монополий, сокращение государственных расходов и увеличение инвестиций в инфраструктуру, экономику и сельское хозяйство, а также разработку финансовых инструментов государственной поддержки.

**Область применения.** Государственное регулирование экономики, аграрный сектор.

**Выводы.** Результаты исследования позволяют утверждать, что кредитная поддержка сельского хозяйства в Украине и других странах ЦВЕ, недостаточная и не стимулирует не только развития аграрного сектора, но и инвестиций. Поэтому странам необходим больший объем инвестиций для обеспечения конкурентного подхода при выходе на международные рынки сельскохозяйственной продукции.

**Ключевые слова:** инвестиционная среда, методические подходы, аграрный сектор, преимущества, технологии, производство.

KRAVCHENKO M.V.

## The formation of a favorable investment environment in the agrarian sector of Ukraine

**The subject of the study** is a set of methods of state regulation of investments in the agricultural sector of Ukraine.

**The purpose of the study** is to analyze the methods of state regulation of investment in the agricultural sector.

**Research methods.** The monographic method, analysis, method of comparison and generalization of data are used in the work.

**Results of work.** The article describes the creation of favorable conditions for attracting foreign investment in agriculture includes political and macroeconomic stability, reform of institutions, reconstruction of the public sector, elimination of monopolies, reduction of public spending and increased investment in infrastructure, economy and agriculture, and development of financial instruments.

**Field of application.** State regulation of the economy, agricultural sector.

**Conclusions.** The results of the study suggest that credit support for agriculture in Ukraine and other CEE countries is insufficient and does not stimulate not only the development of the agricultural sector but also investment. Therefore, countries need more investment to ensure a competitive approach to entering international markets for agricultural products.

**Key words:** the investment environment, methodical approaches, agricultural sector, advantages, technologies, production.

**Постановка проблеми.** Низький рівень інвестицій зумовив відсталість сільського господарства України в порівнянні з розвиненими країнами, особливо в технологіях, виробництві та ефективності. Багаторічний процес вилучення інвестицій був серйозною проблемою для вступу України в ЄС. В існуючих умовах низького рівня акумуляції інвестицій сільського господарства і невідповідних умов кредитування потрібна держава підтримка інвестиційної діяльності. В останнє десятиліття істотно знизився внесок сільського господарства у валовий внутрішній продукт. Зусилля держави щодо поліпшення умов кредитування сільгоспвиробників не дали очікуваних результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання методології та практики вибору, що дозволяють підприємствам стати більш конкурентоспроможними в аграрному секторі, розглядаються в дослідженнях вітчизняних та міжнародних економічних наукових дослідників: Г. Азоева, В. Андрійчука, А. Атамаса, Л. Березіної, І. Вініченка, О. Гончаренко, П. Макаренка, М. Маліка, А. Маршала, Л. Мельника, Л. Михайлової та ін. Однак системний підхід до розуміння конкурентоспроможності як складної економічної категорії, співвідношення конкурентоспроможності до конкурентної переваги підприємства та організаційно-економічного досягнення конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції до кінця не розглянуто.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико–методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо залучення державних інвестицій в аграрний сектор.

**Постановка завдання** – розробити організаційно–економічні заходи щодо підвищення інвестиційного середовища в аграрному секторі.

**Об'єкт дослідження** – процес управління інвестиційним кліматом в аграрному секторі.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення інвестицій в аграрний сектор.

**Виклад основного матеріалу.** Формування сприятливого інвестиційного середовища для інноваційного розвитку аграрного сектору повинно враховувати інституційні, фінансові, організаційні, економічні фактори впливу. Несприятливий інвестиційний клімат в країні є одним з базових факторів, які негативно впливають на розміри надходжень інвестицій в аграрний сектор. За результатами оцінки, яка проведена Всесвітнім банком, Україна займає аж 142 позицію щодо загального інвестування із 183 країн світу.

Системність та ефективність державної політики залежить, перш за все, від законодавчої основи для її впровадження. На сьогодні в Україні відсутній системоутворюючий нормативно–правовий акт, який би визначав засади та пріоритети розвитку аграрної політики та політики сільського розвитку, адже Закон «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року» фактично перестав діяти. Перші спроби розробити документ, який би мав не строковий, а комплексний характер, були здійснені наприкінці 2015 – початку 2016 років. Розширеною колегією Міністерства аграрної політики та продовольства України було схвалено єдину комплексну стратегію розвитку сільського господарства і сільських територій на 2015 – 2020 роки, у якій запропоновано цілі та стратегічні напрямки розвитку аграрного сектора. Разом з тим, зазначений документ не має обов'язкової юридичної сили, має строковий характер та не може виступати законодавчим підґрунтям для формування довгострокової державної аграрної політики та політики сільського розвитку. Він може слугувати лише референтним інструментом для розвитку окремих напрямів державної аграрної політик та подальшої розробки нормативно–правової бази. Як зазначають Непочатенко, В. О., Гришова, І. Ю.,

значна кількість нормативно–правових документів, присвячених проблемам інновацій та формування інвестиційного клімату України, базується на некоректному понятійному апараті, що суперечить міжнародній практиці, зокрема, прийнятій країнами Організації економічного співробітництва й розвитку (ОЕСР). У результаті виникає множина проблем, пов'язаних не тільки з розвитком теоретичних основ вивчення інноваційно–інвестиційних процесів, але й зі створенням на практиці системи управління інноваційною діяльністю, її інституціонального та інвестиційного забезпечення [1, С.7–10].

Одним з найбільш гострих питань формування системи інститутів, дія яких спрямована на активізацію інноваційно–інвестиційних процесів в Україні, є фрагментарне бачення й вирішення проблем у цій сфері. Спроби знайти відповідні ефективні важелі впливу часто обмежуються реакцією на появу «болючого сигналу» у якійсь одній з ланок НІС. При цьому не враховуються ані зв'язаність інноваційних процесів, елементів НІС, обсягів спрямованих інвестицій, ані специфіка аграрної діяльності. У результаті держава, з одного боку, не створює умов для схильності аграрних підприємств до ризику на передконкурентних стадіях інноваційної діяльності, з іншого боку – намагається діяти практично самостійно на конкурентній стадії. Підсумком такої політики є інституціональна слабкість інноваційно–інвестиційної діяльності: відсутність інститутів або недостатній рівень їх впливу, що не дозволяє знизити ризику й забезпечити необхідні зв'язки між компонентами інноваційної діяльності; виникнення системних дефектів дії інституціональних факторів, погіршення інвестиційного клімату, десинхронізація інвестиційних потоків в процесі фінансового забезпечення реалізації як державних, так і приватних інноваційних проєктів.

Земельна реформа, яка дійсно дозволяє власникам та користувачам розпоряджатись власною землею, може стати трансформаційною. За розрахунками Світового банку, завдяки такій реформі Україна зможе стабільно щороку додавати майже по одному відсотку до темпів свого економічного зростання. Для власників земельних ділянок, які зараз здають землю в оренду, це може забезпечити дохід до 3 млрд. доларів США щороку. Для сільських жителів та дрібних фермерів це може означати отримання майнового ресурсу вар-



тістю близько 24 млрд. доларів США, який можна передати в заставу, що, в свою чергу, дозволить їм робити інвестиції в зрошення, садівництво або в створення несільськогосподарських малих підприємств. Для місцевих громад та органів місцевого самоврядування це може забезпечити нове джерело надходжень в розмірі до 2 мільярдів доларів США щороку для покращення життя українців.

Українська влада вже досягла величезних успіхів у цьому напрямку шляхом прийняття пакету законодавчих актів, які дозволяють зменшити рівень рейдерства та використання тінювих схем, пов'язаних із земельними ресурсами. Це робить дані про землю загальнодоступними та дозволяє місцевим громадам планувати процес землекористування [2, С.13–21].

Але все ж потрібно напрацювати значно більше законодавчих актів щодо управління земельними ресурсами для забезпечення того, щоб кожен українець отримав весь набір переваг від земельної реформи. І простого ухвалення законів недостатньо, тому що як тільки це буде зроблено, виникне необхідність розробляти нормативні акти для впровадження цих законів, створювати установи, які управлятимуть процесом впровадження нормативних актів та, фактично, виконуватимуть роботу.

Більше того, з метою поліпшення процесу управління земельними ресурсами, що призведе до зростання інвестицій, а отже, і доходів, особливо важливо, щоб українські землевласники або землекористувачі були обізнані про свої права та способи їх реалізації і могли захистити ці права. Особливо це стосується дрібних та середніх фермерів. Вони повинні мати можливість швидко усунути будь-які спроби порушити їхні права або фактичні порушення цих прав. Фермери та інші учасники економічних відносин з приватного сектору повинні знати, як використовувати землю в якості забезпечення по кредиту. Банки та інші фінансові установи повинні мати можливість професійно оцінити вартість застави та мати стимули для надання позик дрібним позичальникам. Після запровадження відповідних законів та нормативних актів існуватиме потреба у широкомасштабній кампанії з підвищення обізнаності в сфері права та фінансової грамотності. Існує небезпека того, що відкриття ринку землі за відсутності цих суворих правових та регуляторних гарантій призведе до повторення

процесу приватизації зразка 1990-х років, тобто зробить ринок вразливим перед потужними гравцями зі зв'язками і, фактично, поглибить корупцію пов'язану із земельним ринком та нерівність [3, С.59–65].

Для визначення факторів формування сприятливого інвестиційного середовища доцільно розглянути досвід країн Східної Європи, які трансформували аграрний сектор в перехідний до ринкової економіки період. Для прикладу, Польща, Угорщина та Сербія через трансформацію державної політики забезпечили структурні зрушення галузі.

В Угорщині та Польщі сільське господарство зазнало швидких процесів структурних змін безпосередньо під впливом застосування Спільної сільськогосподарської політики Європейського союзу (ЄС) і посилення конкуренції на єдиному ринку ЄС. Сільське господарство цих країн, а також інших країн регіону Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) характеризується більш низькими інвестиціями в порівнянні з сільськогосподарським сектором країн ЄС. Таким чином, в обох країнах забезпечення інвестицій в аграрний сектор є пріоритетом при аналізі конкурентних перспектив сектору на ринку ЄС. В даний час інструменти підтримки відіграють життєво важливу роль у фінансуванні інвестицій в розвиток сільського господарства в цих країнах.

За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, за двадцять років (2001–2018 роки) державні витрати на розвиток аграрного сектору країн Східної Європи суттєво зросли, зокрема найбільшими темпами в Угорщині та Польщі, Румунії та Словачії. Для порівняння, державні витрати на розвиток аграрного сектору в Україні суттєво зросли у 2008 році порівняно з 2001 роком, проте у 2014–2018 роках скоротилися (Таблиця 4.7). тому доцільно розглянути досвід Угорщини та Польщі у формуванні сприятливого інвестиційного середовища завдяки використанню ефективних інструментів державної підтримки.

Найважливішими інструментами підтримки сільського господарства в Угорщині за рахунок коштів державного бюджету є інвестиції в агрохолдинги, звільнення від оподаткування та програми дострокового виходу на пенсію. При цьому обсяги кредитування в країнах Східної Європи, в тому числі в Україні, залишаються низькими, порівняно

**Таблиця 1. Динаміка обсягів державних витрат в аграрний сектору в країнах Східної Європи у 2001–2018 роках, млн. дол.**

Країна	2001	2008	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018–2008, +/-
Албанія	0,00	7807,84	7609,12	7239,36	7519,10	7938,51	4408,26	-3399,58
Угорщина	78229,77	144996,65	139467,23	135708,20	129118,51	138544,05	0,00	-144996,65
Польща	229531,78	426968,22	460873,71	432770,13	430647,55	464769,39	0,00	-426968,22
Молдова	0,00	4894,40	6049,51	5143,75	5062,72	5732,47	3547,72	-1346,68
Румунія	57115,23	150823,70	136750,53	134517,78	135240,29	143505,60	0,00	-150823,70
Сербія	0,00	40754,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-40754,43
Словакія	32219,24	65896,34	84415,28	86426,13	81375,58	82941,21	0,00	-65896,34
Словенія	25348,30	47723,05	49671,96	44920,21	43551,60	44305,99	0,00	-47723,05
Україна	49260,68	152213,30	120492,59	90926,22	88385,92	99692,47	54797,66	-97415,64

Джерело: Продовольча та сільськогосподарська організація ООН<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Government Expenditure. <http://www.fao.org/faostat/en/#data/IG>

**Таблиця 2. Динаміка обсягів кредитування аграрного сектору в країнах Східної Європи у 2001–2018 роках, млн. дол.**

Країна	2001	2008	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018–2008, +/-
Албанія	0,00*	38,55	67,18	60,54	0,00*	0,00*	0,00*	-38,55
Угорщина	788,68	2179,49	1666,04	1310,14	1248,13	1200,26	1332,24	-847,24
Молдова	66,12	321,84	186,40	159,19	128,10	134,44	160,08	-161,76
Сербія	0,00*	712,05	748,48	655,34	655,86	691,33	801,40	89,35
Україна	0,00*	5549,82	4655,20	3132,57	0,00*	0,00*	0,00*	-5549,82

з іншими інструментами підтримки (Таблиця 4.8). В Україні обсяги кредитування значно перевищують цей показник в країнах Східної Європи.

Порівняно з іншими країнами, в Україну надходять суттєві фінансові потоки від приватних донорів та міжнародних організації для підтримки розвитку аграрного сектору. Для прикладу, в Албанію у 2018 році надійшло 77,92 млн. дол., в Молдову – 43,7 млн. дол., в Сербію – 113,74 млн. дол., в Україну – 451,48 млн. дол. Фінансові потоки надходять до країн-реципієнтів у вигляді зобов'язань або виплат.

Прикладом інвестицій в аграрний сектор є розвиток проекту Світового Банку в межах Програми «Прискорення приватних інвестицій в сільське господарство» для України з метою пом'якшення окремих обмежень для розширення участі приватного сектора в інвестиціях, зокрема малих і середніх підприємств (МСП) на ринках ресурсів і продукції сільського господарства України. Програма повністю відповідає Рамковій програмі партнерства Групи Світового банку з країнами (CPF) для України на 2017–2021 фінансові роки. Програма сприяє вирішенню проблем

управління та боротьби з корупцією, боротьби зі зміною клімату, забезпечуючи підтримку корпоративних пріоритетів Групи Світового банку щодо максимального збільшення фінансування для розвитку аграрного сектору. У Державній стратегії і Плані дій по залученню приватних інвестицій в сільське господарство (Government Strategy and Action Plan for Leveraging Private Investment in Agriculture (GSAP) викладається широкий спектр заходів щодо мобілізації приватних інвестицій в сектори сільського господарства та агробізнесу. GSAP складається з наступних компонентів: 1) гарантія стабільності, передбачуваності та прозорості сільськогосподарської політики і системи державної підтримки; 2) стимулювання диверсифікації сільськогосподарського виробництва та сприяння комплексному розвитку сільських районів; 3) зміцнення потенціалу національної системи безпеки харчових продуктів; 4) підвищення ефективності використання наявної інфраструктури для зберігання і транспортування агропродовольчих товарів, створення стабільного клімату для інвестицій в інфраструктуру і логістику; 5) підвищення надійності володіння, вартості та прозо-

рості використання державних сільськогосподарських земель; 6) поліпшення управління водними ресурсами та надання іригаційних послуг під керівництвом користувачів; 7) створення передумов для поліпшення доступу до сільськогосподарських ресурсів для всіх типів сільськогосподарських виробників; 8) поліпшення доступу до фінансів і інструментів управління ризиками для всіх зацікавлених сторін з використанням передової практики ЄС та міжнародної практики. Відповідальним за реалізацію Програми є Міністерство економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України, сума зобов'язань становить 200 млн. дол. за 2019–2025 роки з загальними витратами на проект 1293,82 млн. дол. Програма спрямована на розвитку ринку сільськогосподарської продукції, комерціалізації та розвитку аграрного бізнесу [4, С.34–39].

Після вступу до ЄС інвестиції в заходи підтримки сільськогосподарських підприємств Угорщини та Польщі досягли максимуму в 185,6 млн. євро у 2005 році після періоду постійного спаду. Звільнення від оподаткування щороку складало близько 90 млн. євро в першій частині періоду року, що зменшилось до 80 млн. євро одночасно із загостренням фінансово–економічної кризи. Цей інструмент менш важливий в Угорщині, ніж у Польщі, де в середньому щорічно 650 млн. євро використовувались для звільнення від оподаткування сільськогосподарських підприємств після вступу до ЄС. Показник зменшився до 300 млн. євро після 2008 року.

Інвестиційна підтримка вважається важливим механізмом підвищення конкурентоспроможності угорського та польського сільського господарства з початку економічного переходу до ринкової економіки, якому були характерні низький рівень інвестицій, як і в інших країнах з перехідною економікою. В науковій літературі доведено, що економічна ефективність інвестиційної субсидії вища, ніж економічна ефективність інших заходів підтримки (нижча ціна, виробничі межі) у сільському господарстві. Субсидування процентних ставок було одним з основних заходів підтримки інвестицій до вступу в ЄС в обох країнах, але після приєднання різні заходи програм розвитку сільських територій стали більш важливими інструментами підтримки інвестицій, ніж субсидування процентних ставок. Подібну ситуацію можна простежити в Україні, де

відшкодування процентних ставок за кредитами переважає над розвитком сільських територій. Однак прямі платежі підприємствами не можна вважати заходом підтримки інвестицій на певному рівні в аграрний сектор. Досвід цих країн також свідчить про те, що, що прямі платежі можуть стимулювати інвестиції в сільське господарство. Зростання інвестицій в сільське господарство можна спостерігати в Польщі під час періоду поступового внесення платежів за схемою єдиної оплати (Таблиця 3). Зростання інвестицій відбулося також в Румунії у 2008, 2016–2017 роках, Словачії у 2017 році. Проте прямі іноземні інвестиції не є основним джерелом підтримки аграрного сектору, не зважаючи на їх ріст після реалізації реформ та активізації використання різних механізмів державної підтримки галузі.

Однією з основних перешкод на шляху до модернізації польського агропродовольчого сектору є нестача капіталу, який потрібен для забезпечення фінансування інвестицій в сектор та формування сприятливого інвестиційного клімату, хоча в деяких галузях харчової промисловості прямі іноземні інвестиції зіграли позитивну роль. Ключ до успіху у розвитку галузі полягає у використанні стратегічного підходу, неодмінною умовою якого є наявність капіталу для необхідного обсягу залучення інвестицій. Для прикладу, у Польщі стратегічна програма розвитку аграрного сектору SAPARD була спрямована на формування сприятливого інвестиційного середовища та розвитку аграрного сектору. Додатковими ефектами Програми було стимулювання бенефіціарів застосовувати маркетингові стратегії, які неоціненні з точки зору підвищення їх конкурентоспроможності, особливо з урахуванням того факту, що в Центральній і Східній Європі масове виробництво занадто часто має тенденцію переважати над орієнтацією на певні сегменти ринку [5, С. 368].

При аналізі інвестицій, отриманих через фонд SAPARD, доцільно врахувати залежність інвестиційних рішень від безлічі факторів, багато з яких не залежать від програми, таких як поточна і очікувана макроекономічна ситуація і правове середовище, а також вартість банківських кредитів і альтернативні витрати інвестування капіталу в інші сектори та активи, наприклад в державні зобов'язання. Вибір оптимальної інвестиційної стратегії бізнесу залежить не тільки від мети мінімізації трансакційних витрат, але

і від підходів до управління ризиками і гнучкості, пропонувані теорією реальних опціонів, а також критичних стратегічних цілей.

Для прикладу, в науковій літературі виділено конкретні критичні фактори успіху для диверси-

фікації малих і середніх сільськогосподарських підприємств в Чеській Республіці. Диверсифікація портфеля підтримки економічної діяльності може допомогти знизити потенційні збитки. Для прикладу, диверсифікація підтримки відбувається

**Таблиця 3. Динаміка прямих іноземних інвестицій в аграрний сектор країн Східної Європи у 2001–2018 роках, % та млн. дол.**

Названия строк	2001	2008	2014	2015	2016	2017
Албанія	0*	-87,22	0*	0*	0*	0*
Приплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	0*	-87,22	0*	0*	0*	0*
%	0*	-8,12	0*	0*	0*	0*
млн. дол.	0*	-79,1	0*	0*	0*	0*
Угорщина	128,37	53,42	54,15	45,37	9,95	41,84
Приплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	127,97	46,12	69,51	45,3	10,04	42,49
%	3,17	0,72	0,88	0*	0*	1,26
млн. дол.	124,8	45,4	68,63	45,3	10,04	41,23
Відплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	0,4	7,3	-15,36	0,07	-0,09	-0,65
млн. дол.	0,4	7,3	-15,36	0,07	-0,09	-0,65
Польща	9,56	0*	92,51	31	54,94	120,99
Приплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	9,36	0*	95,62	31,61	68	130,67
%	0,16	0*	0,67	0,21	0,43	1,41
млн. дол.	9,2	0*	94,95	31,4	67,57	129,26
Відплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	0,2	0*	-3,11	-0,61	-13,06	-9,68
млн. дол.	0,2	0*	-3,11	-0,61	-13,06	-9,68
Румунія	0*	228,68	0*	148,88	328,35	0*
Приплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	0*	228,68	0*	148,88	328,55	0*
%	0*	1,68	0*	3,78	6,45	0*
млн. дол.	0*	227	0*	145,1	322,1	0*
Відплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	0*	0*	0*	0*	-0,2	0*
млн. дол.	0*	0*	0*	0*	-0,2	0*
Словакія	1,25	10,57	3,7	12,6	-45,08	0*
Приплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	1,25	13,47	5,3	13,4	-45,08	0*
%	0,05	0,27		6,5	-4,98	0*
млн. дол.	1,2	13,2	5,3	6,9	-40,1	0*
Відплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	0*	-2,9	-1,6	-0,8	0*	0*
млн. дол.	0*	-2,9	-1,6	-0,8	0*	0*
Словенія	0*	1,5	-2,42	9,81	7,42	2,69
Приплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	0*	0*	-0,99	-0,18	3,75	0,35
%	0*	0*	-0,09	-0,01	0,28	0,04
млн. дол.	0*	0*	-0,9	-0,17	3,47	0,31
Відплив прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове і рибне господарство	0*	1,5	-1,43	9,99	3,67	2,34
млн. дол.	0*	1,5	-1,43	9,99	3,67	2,34

ся завдяки територіальному розподілу прямих субсидій та державної допомоги у 2004–2007 роках в Словаччині через реалізацію Галузевої оперативної програми «Сільське господарство та розвиток сільських територій» та Плану розвитку сільських територій на 2004–2006 роки з метою розвитку сільських територій у 2004–2007 роках. Оцінка ефективності диверсифікації всіх субсидій показала, що більшість із них були виплачені північній та східній частині Словаччини завдяки агроекологічним та прямим платежам. Кількісний соціальний та економічний вплив інвестиційних субсидій полягає у більш швидкому зростанні доходів бенефіціарів, а також більш швидкому зростанню продуктивності праці. Також субсидії суттєво допомогли зменшити скорочення рівня зайнятості та / або допомогли зберегти зайнятість у сільському господарстві.

Програма SAPARD у Польщі надала можливість для прийняття стратегії диверсифікації не тільки в межах галузі сільського господарства, а й за її межами (у відношенні інших видів діяльності в сільській місцевості). У Словаччині після вступу в ЄС найбільший інтерес був спрямований на агротуризм.

Варто зазначити, що програми допомоги ЄС не замінили національної політики Польщі в межах SAPARD, а тільки доповнили її. Польщі пропонувався розглянути питання про участь в наступних областях: програми продовольчої допомоги для найбідніших верств суспільства, просування польських продуктів харчування за кордоном, більш ефективного дотримання існуючих правил, підвищення їх гнучкості, поширення інформації про доступні можливості. Крім того, слід підкреслити, що політика стимулювання розвитку сільських територій повинна мати набагато більш широке охоплення, ніж заходи SAPARD, реалізовані в Польщі [7, С.245–263].

Звісно ж, що більше значення слід надавати відносній продуктивності праці в сільському господарстві країн Центральної та Східної Європи (ЦСЕ) (вимірюваній як відношення вартості продукції на одного зайнятого в сільському господарстві до доданої вартості на 1 працівника в інших країнах, секторах економіки), ніж до абсолютних цифр. Виявляється, конкурентоспроможність польського сільського господарства, виміряна таким чином, нижче, ніж в інших нових країнах-членах ЄС, і вдвічі менше, ніж в ЄС. Це результат величезного прихованого безро-

біття в первинному секторі польської економіки. Низька продуктивність сільськогосподарської праці в Польщі є одним з основних перешкод на шляху її успішної інтеграції в ЄС. Подібні тенденції існують в Україні. Одна з головних проблем польського сільського господарства – застарілі машини і обладнання, що також характерно для України. За розрахунками, тільки кожне сьоме польське господарство досить добре обладнане. Деякі експерти бачать шанс у розвитку органічного сільського господарства або так званої екологічної альтернативи, оскільки це може бути способом «поглинути ренту від відсталості» країн Східної Європи. Оскільки популярність екологічно чистих продуктів харчування в Європейському Союзі швидко зростає, що супроводжується швидким розширенням територій, які отримали спеціальний сертифікат, перспективи для цього виду діяльності здаються сприятливими. Тому для України цей напрямок теж вважається актуальним з точки зору формування сприятливого інвестиційного середовища [6, С.275–291].

#### Список використаних джерел

1. Акмаев А.І., Коваленко Н.В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Культура народів Причорномор'я. 2007. Вип. 99. С. 7–10.
2. Александрова О.В. Економічна стійкість сільськогосподарського виробництва як основний чинник його конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2012. №2, Т. 3. С. 13–21.
3. Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста. Экономика і організація управління: зб. наук. пр. 2008. – № 3. С. 59–65.
4. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. Держава та регіони. 2008. № 1. С. 34–39.
5. Мельник С.І. Основні напрямки формування конкурентних переваг аграрних підприємств України в ринкових умовах: монографія. Луганск : Ноулідж, 2010. 368 с.
6. Khalatur S., Stachowiak Z., Zhylenko K., Honcharenko O., Khalatur O. Financial instruments and innovations in business environment: European countries and Ukraine. Investment Management and Financial Innovations, 2019. 16(3), P. 275–291.
7. Khalatur S., Khaminich S., Budko O., Dubovych O., Karamushka O. Multiple system of innovation investment

decisions adoption with synergetic approach usage. *Entrepreneurship and Sustainability*, 2020. Vol. 7, Num. 4, P. 2745–2763.

8. Vasylieva, N. Ukrainian Agricultural Contribution to the World Food Security: Economic Problems and Prospects. *Montenegrin Journal of Economics*, 2018. 14(4), P. 215–224.

#### References

1. Akmaiev A.I. (2007) «Udoskonalennia otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii» [Improving the assessment of the competitiveness of the enterprise in the context of globalization]. *Kultura narodov Prychernomorja*, Vol. 99. pp. 7–10.

2. Aleksandrova O.V. (2012) «Ekonomichna stiiikist silskohospodarskoho vyrobnytstva yak osnovnyi chynnyk yoho konkurentospromozhnosti» [Economic stability of agricultural production as a major factor in its competitiveness]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu*, no. 2, T. 3. pp. 13–21.

3. Alekseenko N.V. (2008) *Ustoichyvoe razvytye predpriyatya kak faktor ekonomycheskoho rosta* [Sustainable development of the enterprise as a factor of economic growth]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia: zb. nauk. Pr*, no. 3. pp. 59–65.

4. Buhai V.Z., Omelchenko V.M. (2008) «Analiz ta otsinka finansovoi stiiikosti pidpriemstva» [Analysis and assessment of the financial stability of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony*, no. 1. pp. 34–39.

5. Melnyk S.I. *Osnovni napriamky formuvannia konkurentnykh perevah ahrarykh pidpriemstv Ukrainy v rynkovykh umovakh: monohrafiia* /S.I. Melnyk. – Luhansk: Noulidzh, 2010. – 368 s.

6. Khalatur S., Stachowiak Z., Zhynlenko K., Honcharenko O., Khalatur O. (2019). Financial instruments and innovations in business environment: European countries and Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 16(3), pp. 275–291.

7. Khalatur S., Khaminich S., Budko O., Dubovych O., Karamushka O. (2020). Multiple system of innovation investment decisions adoption with synergetic approach usage. *Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. 7, Num. 4, pp. 2745–2763.

8. Vasylieva, N. Ukrainian Agricultural Contribution to the World Food Security: Economic Problems and Prospects. *Montenegrin Journal of Economics*, 2018. 14(4), P. 215–224.

#### Дані про автора

**Кравченко Микола Володимирович**,

к.е.н., доцент Дніпровський державний аграрно–економічний університет

e-mail: Kravchenkonik777@ukr.net

#### Данные об авторе

**Кравченко Николай Владимирович**,

к.э.н., доцент Днепропетровский государственный аграрно–экономический университет

e-mail: Kravchenkonik777@ukr.net

#### Data about author

**Mykola Kravchenko**,

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, taxation and management of financial and economic security

e-mail: Kravchenkonik777@ukr.net

УДК 330

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475499>

ПУЗИРЬОВА П.В.

## Оцінка сучасного стану лідируючих підприємств Асоціації «Укрлегпром» та рейтинг їх інноваційного потенціалу

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні основи процесу оцінки стану основних підприємств Асоціації «Укрлегпром» щодо визначення рейтингу, стану та положення їх інноваційного потенціалу.

**Метою дослідження** є проведення оцінки сучасного стану лідируючих підприємств легкої промисловості та визначення рейтингу їх інноваційного потенціалу.

**Методи дослідження.** При написанні статті використано загальнонаукові та спеціальні методи проведення оцінки, визначення рівня інноваційного потенціалу лідируючих підприємств у галузі легкої промисловості.

**Результати роботи.** В результаті написання статті було встановлено, що в сучасних реаліях інноваційної діяльності промислових підприємств, особливо в галузі легкої промисловості, необхідність відповідати на нові виклики постійно спонукає стейкхолдерів до запровадження нових та поліпшення існуючих інноваційних процесів, введення в дію нових прогресивних, ресурсозберігаючих технологій, підтримання належної кваліфікації працівників та зменшення їх плінності, що в підсумку позначить-ся на збільшенні власного інноваційного потенціалу. Доведено, що основними учасниками Асоціації «Укрлегпром» є такі лідируючі підприємства в галузі текстильного та трикотажного виробництва: Компанія «Текстиль–Контакт», Концерн «Ярослав», ПрАТ «Софія», ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза», ПАТ «Черкаський шовковий комбінат», ПрАТ «Камвольно–суконна компанія «Чексіл». Визначено, що інноваційний потенціал підприємств легкої промисловості є поєднанням наявних ресурсів та можливостей (залучених та запозичених) для досягнення головної мети діяльності підприємства за допомогою використання усіх елементів компонентів сутнісного складу кадрового, фінансового, інформаційного та науково–технічного забезпечення. Іншими словами, це ресурсна, фінансова, кадрова, інформаційна та науково–технічна готовність підприємства здійснювати ефективно управління інноваційною діяльністю, і як результат, – інноваційним потенціалом.

**Галузь застосування результатів.** Економіка, економіка промисловості, легка промисловість, управління підприємством, інноваційна діяльність підприємства, інноваційний потенціал підприємства, конкурентоспроможність підприємства, інноваційний менеджмент.

**Висновки.** Встановлено, що серед досліджуваних підприємств такі підприємства, як: компанія «Текстиль–Контакт», Концерн «Ярослав» та ПрАТ «Камвольно–суконна компанія «Чексіл» у 2019 р. зарекомендували себе як інноваційно стабільні, з високим рівнем інноваційного потенціалу завдяки придбання машин, обладнання та програмного забезпечення; вдосконаленню та впровадженню нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), нових для ринку; впровадженню та реалізації інноваційної продукції, впровадженню у виробництво нових технологічних, маловідходних та ресурсозберігаючих процесів; придбання прав на патенти; отриманню ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; впровадженню результатів досліджень та розробок, ноу–хау; укладеним угодам на придбання технологій та ін. Підприємства другої групи: ПАТ «Черкаський шовковий комбінат», ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» та ПрАТ «Софія» опинились у середній групі за рівнем інноваційного потенціалу 15, 11 та 10 балів відповідно, чому сприяло використання власних коштів та кредитів фінансово–кредитних установ для придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, впровадження суттєво поліпшених маловідходних технологічних процесів та нового устаткування.

**Ключові слова:** легка промисловість, Укрлегпром, інноваційний потенціал, конкурентоспроможність, інноваційна продукція, рівень інноваційного потенціалу, промислові підприємства.

ПУЗЫРЁВА П.В.

## Оценка современного состояния лидирующих предприятий Ассоциации «Укрлегпром» и рейтинг их инновационного потенциала

**Предметом исследования** являются теоретические и методические основы процесса оценки состояния основных предприятий Ассоциации «Укрлегпром» по определению рейтинга, состояния и положения их инновационного потенциала.

**Целью исследования** является проведение оценки современного состояния лидирующих предприятий легкой промышленности и определения рейтинга их инновационного потенциала.

**Методы исследования.** При написании статьи использованы общенаучные и специальные методы проведения оценки, определения уровня инновационного потенциала лидирующих предприятий в отрасли легкой промышленности.

**Результаты работы.** В ходе написания статьи было установлено, что в современных реалиях инновационной деятельности промышленных предприятий, особенно в области легкой промышленности, необходимость отвечать на новые вызовы постоянно побуждает стейкхолдеров к

внедрению новых и улучшению существующих инновационных процессов, введению в действие новых прогрессивных, ресурсосберегающих технологий, поддержанию надлежащей квалификации работников и уменьшению их текучести, что в итоге скажется на увеличении собственного инновационного потенциала. Доказано, что основными участниками Ассоциации «Укрлегпром» есть такие лидирующие предприятия в области текстильного и трикотажного производства: Компания «Текстиль–Контакт», Концерн «Ярослав», ЗАО «София», ОАО «Трикотажная фабрика «Роза», ОАО «Черкасский шелковый комбинат», ЗАО «Камвольно–суконная компания «Чексил». Определено, что инновационный потенциал предприятий легкой промышленности является сочетанием имеющихся ресурсов и возможностей (привлеченных и заимствованных) для достижения главной цели деятельности предприятия посредством использования всех элементов компонентов сущностного состава кадрового, финансового, информационного и научно–технического обеспечения. Другими словами, это ресурсная, финансовая, кадровая, информационная и научно–техническая готовность предприятия осуществлять эффективное управление инновационной деятельностью, и как результат, – инновационным потенциалом.

**Область применения результатов.** Экономика, экономика промышленности, легкая промышленность, управление предприятием, инновационная деятельность предприятия, инновационный потенциал предприятия, конкурентоспособность предприятия, инновационный менеджмент.

**Выводы.** Установлено, что среди исследуемых предприятий такие предприятия, как: Компания «Текстиль–Контакт», Концерн «Ярослав» и ЗАО «Камвольно–суконная компания «Чексил» в 2019г. зарекомендовали себя как инновационно стабильные, с высоким уровнем инновационного потенциала благодаря приобретению машин, оборудования и программного обеспечения; совершенствованию и внедрению новой или значительно усовершенствованной продукции (товаров, услуг), новых для рынка; внедрению и реализации инновационной продукции, внедрению в производство новых технологических, малоотходных и ресурсосберегающих процессов; приобретению прав на патенты; получению лицензий на использование изобретений, промышленных образцов, полезных моделей; внедрению результатов исследований и разработок, ноу–хау; заключенным соглашениям на приобретение технологий и др. Предприятия второй группы: ОАО «Черкасский шелковый комбинат», ОАО «Трикотажная фабрика «Роза» и ЗАО «София» оказались в средней группе с уровнем инновационного потенциала 15, 11 и 10 баллов соответственно, чему способствовало использование собственных средств и кредитов финансово–кредитных учреждений для приобретения машин, оборудования и программного обеспечения, внедрение существенно улучшенных малоотходных технологических процессов и нового оборудования.

**Ключевые слова:** легкая промышленность, Укрлегпром, инновационный потенциал, конкурентоспособность, инновационная продукция, уровень инновационного потенциала, промышленные предприятия.

PUZYROVA P.V.

## The assessment of the current state of the leading enterprises of the Association «Ukrlegprom» and rating of their innovative potential

**The subject of the research** is the theoretical and methodological foundations of the process of assessing the state of the main enterprises of the Association «Ukrlegprom» to determine the rating, state and position of their innovative potential.

**The aim of the research** is to assess the current state of the leading enterprises in the light industry and determine the rating of their innovative potential.

**Research methods.** When writing the article, we used general scientific and special methods for assessing, determining the level of innovative potential of leading enterprises in the light industry.

**Results of the investigation.** In the course of writing the article, it was found that in the modern realities of innovative activities of industrial enterprises, especially in the field of light industry, the need to respond to new challenges constantly encourages stakeholders to introduce new and improve existing



*innovative processes, introduce new progressive, resource-saving technologies, and maintain proper the qualifications of workers and a decrease in their turnover, which will ultimately affect the increase in their own innovative potential. It has been proved that the main participants of the Ukrlegprom Association are such leading enterprises in the field of textile and knitwear production: Tekstil-Contact Company, Yaroslav Concern, Sofia CJSC, Roza Knitting Factory OJSC, Cherkasy Silk Factory OJSC, CJSC Worsted and Cloth Company «Cheksil». It is determined that the innovative potential of light industry enterprises is a combination of available resources and capabilities (attracted and borrowed) to achieve the main goal of the enterprise through the use of all elements of the components of the essential composition of personnel, financial, information and scientific and technical support. In other words, this is the resource, financial, personnel, information and scientific and technical readiness of the enterprise to effectively manage innovative activities, and, as a result, innovative potential.*

**Scope of the results.** *Economy, industrial economics, light industry, enterprise management, enterprise innovative activity, enterprise innovative potential, enterprise competitiveness, innovative management.*

**Conclusions.** *It was found that among the studied enterprises such enterprises as: Tekstil-Kontakt company, Yaroslav Concern and Cheksil worsted-cloth company CJSC in 2019 have established themselves as innovatively stable, with a high level of innovative potential thanks to the acquisition of machinery, equipment and software; improvement and implementation of new or significantly improved products (goods, services) new to the market; the introduction and sale of innovative products, the introduction of new technological, low-waste and resource-saving processes into production; acquisition of rights to patents; obtaining licenses for the use of inventions, industrial designs, utility models; implementation of research and development results, know-how; agreements for the acquisition of technologies, etc. Enterprises of the second group: PJSC «Cherkassk Silk Factory», OJSC «Knitting Factory «Roza» and CJSC «Sofia» were in the middle group with the level of innovative potential of 15, 11 and 10 points, respectively, which was facilitated by the use of own funds and loans from financial institutions for the purchase of machinery, equipment and software, the introduction of significantly improved low-waste technological processes and new equipment.*

**Key words:** *light industry, Ukrlegprom, innovative potential, competitiveness, innovative products, the level of innovative potential, industrial enterprises.*

**Постановка проблеми.** Досліджуючи стан легкої промисловості України, не можна не звернути увагу на Українську асоціацію підприємств легкої промисловості «Укрлегпром», яка об'єднує більше 250 підприємств легкої промисловості, обсяг виробництва яких становить більше 60 відсотків загального обсягу виробництва товарів легкої промисловості України. Асоціація «Укрлегпром» захищає і лобює інтереси вітчизняних підприємств на державному рівні, в співпраці з Кабінетом Міністрів та Верховною Радою України, відстоюючи також інтереси учасників перед Державною фіскальною, митною службами, Державною службою з питань праці тощо. Сама Асоціація «Укрлегпром» – неприбуткова організація і не здійснює господарської діяльності. Джерело фінансування її діяльності – внески учасників Асоціації, які зацікавлені в її плідній роботі на користь інтересам підприємств легкої промисловості. Уся діяльність «Укрлегпром» спрямована на покращення умов праці підпри-

ємств-членів Асоціації та відкрита для вступу всіх бажаючих підприємств і підприємців, які підтримують мету її існування.

Зважаючи на сучасні реалії інноваційної діяльності промислових підприємств, особливо в галузі легкої промисловості, необхідність відповідати на нові виклики постійно спонукає стейкхолдерів до запровадження нових та поліпшення існуючих інноваційних процесів, введення в дію нових прогресивних, ресурсозберігаючих технологій, підтримання належної кваліфікації працівників та зменшення їх плинності, що в підсумку позначиться на збільшенні власного інноваційного потенціалу.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Актуальні питання розвитку та забезпечення ефективної діяльності через приділення уваги інноваційному потенціалу підприємств легкої промисловості України залишаються у полі наукових досліджень таких відомих вчених-економістів, як: Бажал Ю.М., Бакушевич І. В. [1], Бойчук А.Б. [2], Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М.

[3], Зубко Т. Л., Андрєєва В. Г. [4], Ілляшенко С. М. [5], Гурочкіна В. В. [6], Краснокутська М.В. [7], Лощина Л.В., Мілашенко В.М. [8], Овечкіна О. А., Іванова К. В. [9], Піжук О.І. Багнюк В.І. [10], Сидорчук І. П. [13], Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. [14], Шкарлет С.М. Ільчук В. П. [15]. та інші.

**Вклад основного матеріалу.** Серед основних учасників Асоціації «Укрлегпром» лідруючими підприємствами в галузі текстильного та трикотажного виробництва можна назвати компанію «Текстиль–Контакт», Концерн «Ярослав», ПрАТ «Софія», ПАТ «Трикожажна фабрика «Роза», ПАТ «Черкаський шовковий комбінат», ПрАТ «Камвольно–суконна компанія «Чексіл» та інші. Наведемо коротку характеристику цих підприємств для з'ясування їх ролі в процесі текстильного виробництва [17].

1. Компанія «Текстиль–Контакт» – лідер текстильного ринку України, до складу якої входять три швейні фабрики, що забезпечують лівову частину всієї текстильної продукції на ринку. Перша фабрика – це швейна фабрика «ТК–Стиль», що працює на ринку понад 16 років, займає площу виробництва у 2765 тис. м<sup>2</sup>, випускає понад 60 тис. виробів щороку, має понад 150 офіційно влаштованих працівників. Уся продукція швейної фабрики «ТК–Стиль» виготовляється для країн Європи та Америки. Друга фабрика – швейна фабрика «ТК–Коростень», сучасне підприємство, що працює у складі групи компаній «Текстиль–Контакт» з листопада 2018 року. На кінець 2019 року працівники переїхали до нового, відремонтованого, світлого, просторого цеху. Стабільне завантаження, гідні умови праці та конкурентна заробітна плата дають поступовий приплив все нових і нових співробітників. Спеціалізацією компанії є виробництво спецодягу та форми для силових структур України. Вироби виготовляються для внутрішнього ринку. Планова потужність підприємства – понад 2 тис. виробів на місяць, з дотриманням необхідної якості і термінів виробництва. Серед постійних партнерів підприємства – Міністерство оборони, Національна гвардія, охоронні структури, атомні електростанції, підрозділи залізничних доріг та інші. Ще одна фабрика, яка працює в складі групи компаній «Текстиль–Контакт» з лютого 2019 року, – швейна фабрика «ТК–Лубни», що на сьогоднішній день налічує 115 співробітників (на початку працювало 98). Знаходить кваліфі-

ковані кадри допомагає стабільне завантаження протягом усього року, оновлене обладнання, гідні умови праці й конкурентна заробітна плата. Спеціалізацією підприємства, що працює на задоволення потреб внутрішнього ринку, є виробництво спецодягу та форми для силових структур України. У грудні 2019 р. фабрика придбала автомат для нашивки липучок, що допомагає збільшити продуктивність операцій вдвічі. Планова потужність підприємства – понад 5 тис. виробів на місяць, з дотриманням необхідної якості і термінів виробництва. Постійними партнерами підприємства виступають Міністерство оборони, Національна гвардія, охоронні структури, атомні станції, приватні замовлення та інші [17].

2. Концерн «ЯРОСЛАВ» – це національний лідер у текстильній галузі України з багаторічною історією, цінностями і традиціями. Підприємство, яке було засноване в 1995 році, щодня прагне до вдосконалення і розвитку, робить впевнені кроки до європейської якості. За період існування компанії, створені і запущені цехи з виробництва різних видів текстилю, розпочато виробництво власної упаковки для продукції, є власна дизайн-студія. У компанії «Ярослав» відбувається постійне оновлення швейного, ткацького, вишивального та іншого обладнання, впроваджуються нові технології під суворим контролем якості на всіх етапах виробництва. Компанія «Ярослав» об'єднує в собі 4 виробничі підприємства, які спеціалізуються на випуску постільної білизни, пледів, ковдр, матраців, товарів для дітей, кухонного та інших видах текстилю – ПП «Ярослав» (м. Київ), ТОВ «Фабрика Промінь» (смт. Димер, Київська область), ТДВ «Богуславська суконна фабрика» (м. Богуслав, Київська область), ТДВ «Стеблівська бавовняно–прядильно–ткацька фабрика» (смт. Стеблів, Черкаська область). Компанія «Ярослав» має у своєму арсеналі такі виробничі потужності: вишивальне обладнання «Тайіта» (Японія), ZSK; вшивальне обладнання з лазерним обрізанням «Richrease» (Китай); комплекси з виробництва постільної білизни «Техрі» (Німеччина); стьобальне устаткування «Richrease» (Китай); ткацьке обладнання з жакардовим головками «SMIT» (Італія); жакардові ткацькі верстати «Dornier», «Panter», «Smit textile Gs» (Італія, Німеччина); ткацькі верстати для дрібноузорчатих тканин Fast-R (Італія); кардочесальні, мотальні і снувальні машини виробництва Німеч-

чини; настилочні комплекси «GERBER» (США), «APOLLO» (Італійсько–румунське виробництво); крутильні і прядильні машини Volkman, HDB (Бельгія, Німеччина). Отже, технічні характеристики продукції компанії «Ярослав» є надійними, ефективними і безпечними [17].

3. Приватне акціонерне товариство «Софія» – виробнича компанія, активний учасник ринку товарів трикотажного одягу для всієї родини та домашнього текстилю. Компанія почала свою діяльність в 30-х рр. минулого століття, використовуючи для успішного старту високий інноваційний і науковий потенціал професіоналів в галузі виробництва дитячого трикотажного одягу з натуральних видів сировини. Сьогодні компанія успішно реалізує на українському ринку одяг з трикотажу, як для повсякденного використання, так і ексклюзивні моделі з натуральних видів пряжі, до складу яких входять натуральні компоненти бавовни, шовку, віскози і вовни. Асортимент товарів просувається під зареєстрованими торговими марками. ПрАТ «Софія» – великий оператор у сфері виробництва, оптової та роздрібної торгівлі одягу з трикотажу, що активно проводить експертні та маркетингові дослідження ринків. Відповідаючи ринковим запитам, компанія вирішує такі перспективні завдання: відстеження актуальних трендів купівельного попиту в ключових сегментах діяльності; виробництво унікальних товарів бездоганної якості, що користуються стабільним попитом у споживачів; створення і виведення на ринок брендів, що лідирують у своєму ринковому сегменті за ключовими параметрами; досягнення максимальної ефективності при співпраці з партнерами, дистриб'юторами і кінцевими споживачами продукції.

Сьогодні компанія ПрАТ «Софія» успішно розвиває нові напрями в колекціях, поставляючи на ринок України фірмовий трикотажний одяг: «Шкільна форма», «Трикотаж в українському національному стилі». Для виробництва моделей одягу з трикотажу застосовуються пряжа і матеріали найвищої якості, що містять не менше 50 % бавовни, віскози, вовни, бамбукового волокна та шовку. Основні торговельні марки ПрАТ «Софія»: Bravadi – ексклюзивний трикотажний одяг для жінок і чоловіків, виробляється з якісних видів пряжі, таких як шерсть, віскоза, бавовна, шовк, ангора, кашемір та льон. Цей бренд також представляє лінійку авторських моделей з еле-

ментами ручної роботи; Sophia for women; Sophia for men; Sophia knit home decor.

4. Публічне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Роза» – вже понад 90 років є одним із провідних виробництв України, серед головних переваг якого – широкий вибір продукції, можливість обрати спосіб здійснення покупки, послуги якісного пошиття трикотажних виробів, зручне розташування фабрики (Київ, Україна). Специфіка роботи підприємства побудована на виготовленні трикотажних полотен з якісних тканин, штучного хутра, а також продажу готового жіночого, чоловічого та дитячого одягу високої якості. Виготовлення трикотажних виробів, виробництво різних полотен здійснюється за сучасними технологіями з використанням якісних матеріалів і техніки. Виробництво трикотажних полотен становить найбільшу частку в реалізації продукції ПрАТ «Трикотажна фабрика «Роза». Весь одяг компанії в'яжеться і відшивається в Україні, тому у ПрАТ «Трикотажна фабрика «Роза» є можливість здійснювати контроль усього виробничого процесу з дотриманням технологій на всіх етапах – від бобіни пряжі до готового виробу. Крім того, ПрАТ «Трикотажна фабрика «Роза» здійснює також виробництво трикотажних тканин, одягу, штучного хутра, прапорів і рекламно-сувенірної продукції на експорт до країн Центральної та Східної Європи, Західної Європи, Німеччини, Франції, Польщі та Бельгії [17–19].

5. ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» – зарекомендував себе на українському ринку як одне з найбільших підприємств легкої промисловості України, що випускає готові тканини з хімічних волокон і ниток, змішаних (незмішаних) волокон, штучних і натуральних волокон, переважно або виключно з бавовняними волокнами, залежно від замовлень споживачів. Це тканини плащові, для речового майна, для наметів, для вишивання, декоративні, жакардові, для столової білизни, підкладкові, меблево-декоративні, сорочкові, для одягу, для спецодягу, платтяні, для церковних обрядів та інші, різноманітні малюнків, у відбіленому, гладкофарбованому та набивному (камуфльованому) вигляді, з різними видами оздоблень та просочувань (водовідштовхуюче, маслорудовідштовхуюче, антибактеріальне, вогнетривке просочування) [20].

Сьогодні до складу ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» входять два великі виробництва:

крутильно–ткацьке та фарбувально–оздоблювальне. Крутильно–ткацьке складається з дев'яти цехів, фарбувально–оздоблювальне – з п'яти. ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» оснащений сучасним технологічним обладнанням вітчизняного та закордонного виробництва, де постійно відбувається технічне переозброєння (за останні десять років вкладено понад 15 млн доларів США). Сьогодні розрахункова потужність ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» – 70 млн погонних метрів готових тканин за рік, що складає понад 38 % від усіх можливих обсягів випуску шовкових тканин в Україні. ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» випускає різноманітний асортимент тканин: як за сировинним складом, так і за структурою та зовнішнім оформленням. За призначенням – це тканини підкладочні, плащові, меблево–декоративні, платтяні, галантерейні, сорочечні та спеціальні. Продукція успішно конкурує з аналогічною продукцією виробництва країн Європи. ПрАТ «Черкаський шовковий комбінат» успішно співпрацює з торговельними організаціями, швейними фабриками, будинками моделей, виконує держзамовлення, експортує продукцію за кордон до таких країн світу, як: США, Італія, Австрія, Німеччина, Чехія, Угорщина, Ірландія.

6. ПрАТ «Камвольно–суконна компанія «Чексіл» – виробляє камвольні та суконні тканини для пошиття одягу різноманітного призначення (піджаки, костюми, брюки і пальта, уніформа військова та корпоративна). За своїми розмірами і виробничими площами ПрАТ «Камвольно–суконна компанія «Чексіл» є однією з найбільших вовнопереробних структур не тільки в Україні, але й у світі, до складу якої входять підрозділи, що здійснюють різні види діяльності: виробництво виробів із вовни, маркетинг і збут продукції, ремонтно–будівельні роботи, автотранспортні перевезення. Загальна площа, яку займає ПрАТ «Камвольно–суконна компанія «Чексіл», складає 383 тис. м<sup>2</sup>, в тому числі виробнича площа – 216 тис. м<sup>2</sup>, де розташовано основний виробничий та адміністративний корпуси, а також низка допоміжних будівель і споруд виробничого призначення. ПрАТ «Камвольно–суконна компанія «Чексіл» має на своєму балансі більше 3,5 тис. різних машин, механізмів, передавальних пристроїв, пристосувань, виробничих ліній і верстатів [17–20].

Варто наголосити, що ПрАТ «Камвольно–суконна компанія «Чексіл» володіє впровадже-

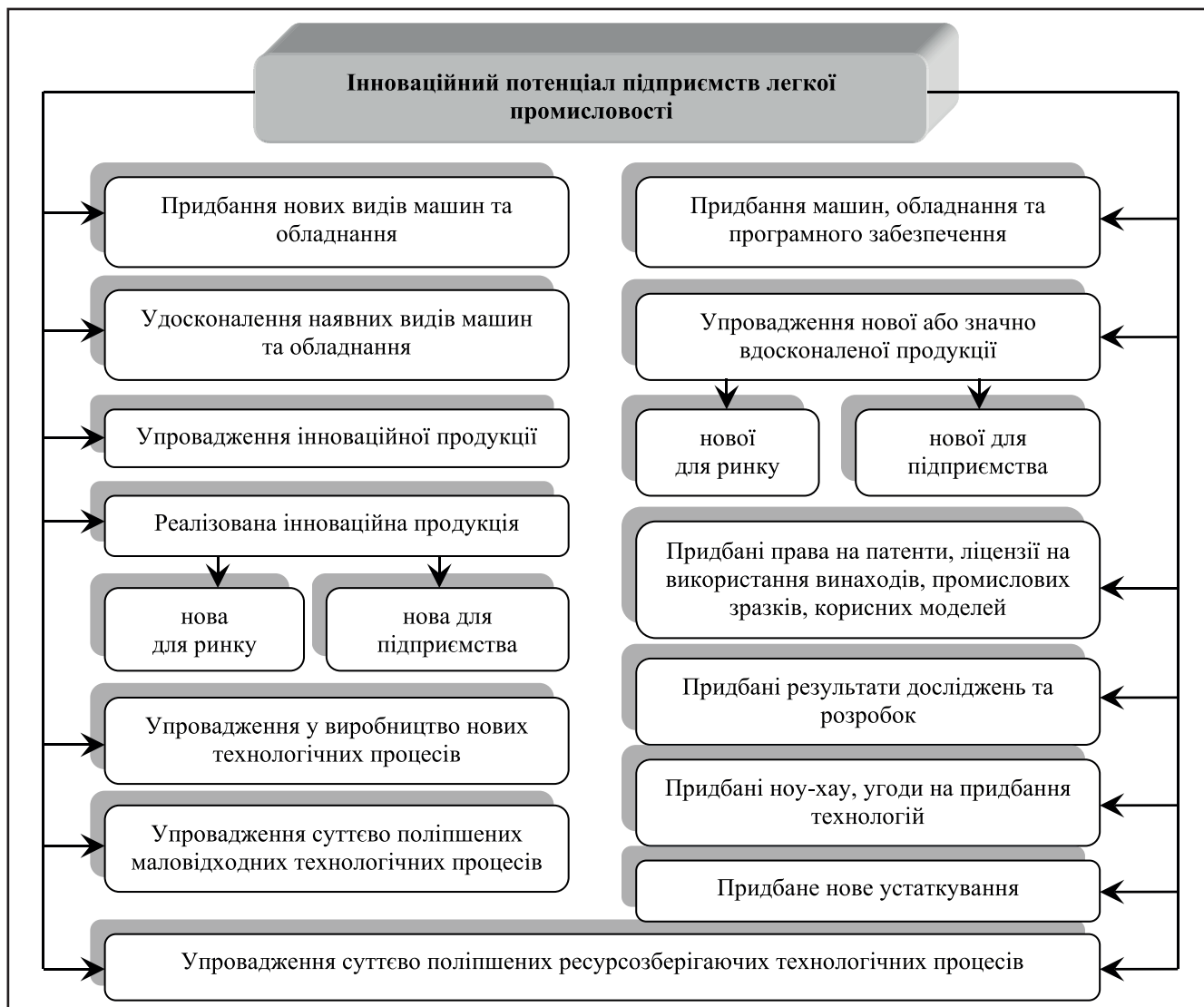
ною унікальною структурою виробництва, яка не має аналогів на жодному підприємстві у світі. Унікальність полягає в існуванні універсального виробництва, що характеризується наявністю всіх технологічних переходів, необхідних для виробництва камвольного і суконного асортименту тканин. Виробничий процес розпочинається з чесання вовни та інших волокон і завершується отриманням готових тканин, при цьому забезпечується випуск всіх необхідних напівфабрикатів. Технології отримання вовняних камвольних тканин на ПрАТ «Камвольно–суконна компанія «Чексіл» постійно вдосконалюються і змінюються завдяки модернізації обладнання, заміні і введенню нових технологічних режимів, використанню нових видів сировини і текстильно–допоміжних матеріалів [20].

Інноваційний потенціал підприємств легкої промисловості важко визначити однозначно, тому під час дослідження варто застосувати комплексний підхід, використовуючи як методології ресурсного підходу, так і переваги фінансового, кадрового, інформаційного та науково–технологічного підходів. У цьому контексті, інноваційний потенціал підприємств легкої промисловості можна розглядати як поєднання та збільшення в його загальній структурі таких складників, що представлено на рис. 1.

Щодо фінансового, кадрового, інформаційного та науково–технологічного підходів, то можна визначити такі складники інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості (рис. 2.):

Поєднавши зазначені вище підходи до розкриття сутнісного складу інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості, можна констатувати, що з погляду вагомості та впливовості, ключовим виступає ресурсний підхід. Так, розглядаючи ресурси як основний драйвер розвитку інноваційного потенціалу, варто наголосити, що далеко не всі підприємства, які володіють значними ресурсами, на сто відсотків реалізують свій інноваційний потенціал.

Разом з тим, ретельно продуманий менеджмент людських ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу до належного ринкового рівня відповідності інноваційним змінам, інформаційне та науково–технічне забезпечення як структурні елементи інноваційного потенціалу відіграють не останню роль. Так, сучасні драйвери ефективного управління підприємством визначають ефективність



**Рисунок 1. Сутнісний склад інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості (за ресурсним підходом)**

*Джерело: структуровано автором на основі [16]*

реалізації головної мети підприємства – задоволення попиту споживачів та досягнення конкурентоспроможності на ринку завдяки здійсненню інноваційної активності та використанню прогресивних інноваційних технологій [12].

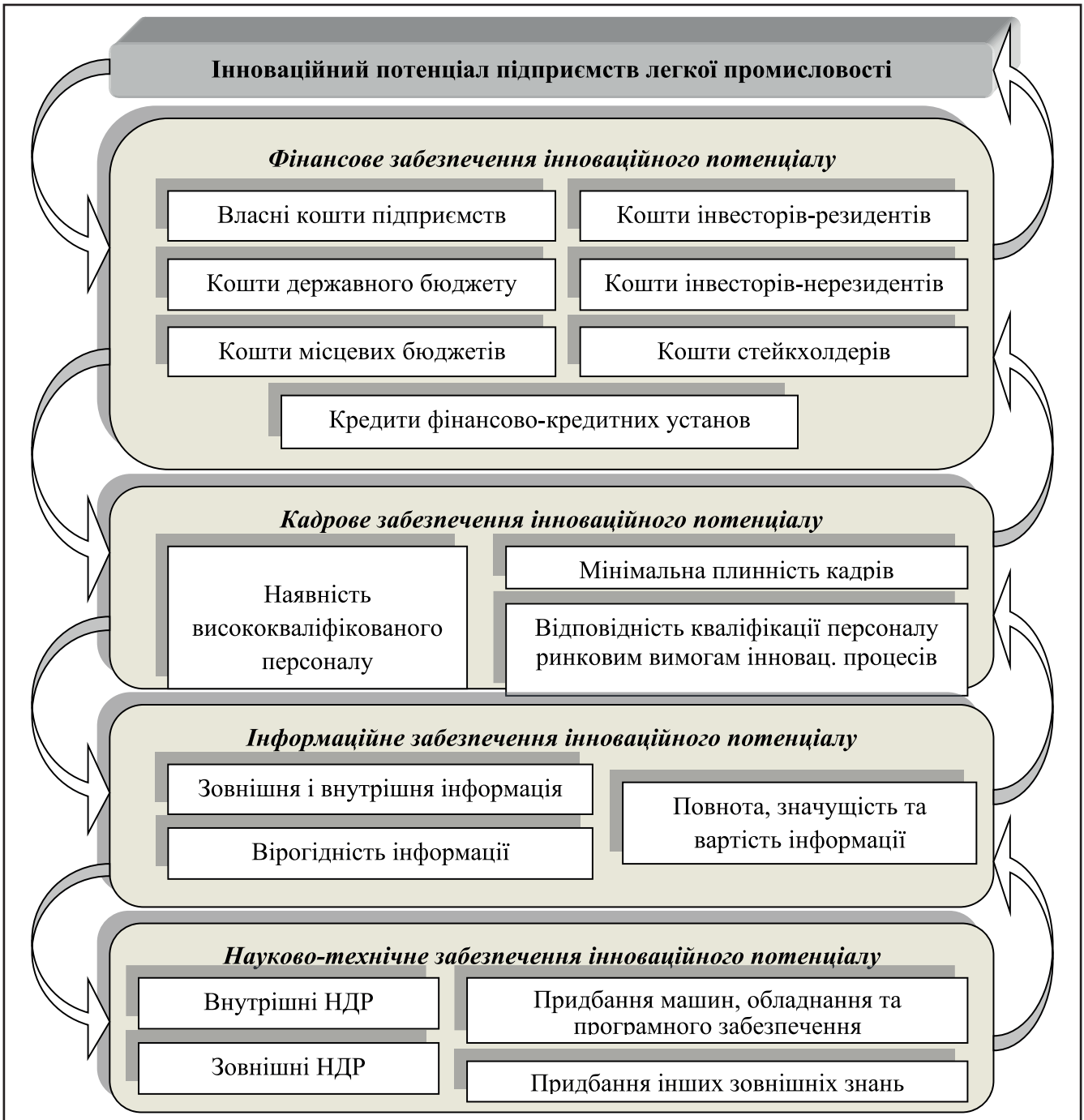
Кадровий склад в управлінні та розвитку інноваційного потенціалу стає надзвичайно актуальним за умови досягнення ефективної продуктивності праці кожного працівника та цілковитої реалізації поставлених цілей перед кожним робітником у технологічному, виробничому та інноваційному процесах.

Резюмуючи, можна стверджувати, що інноваційний потенціал підприємств легкої промисловості є поєднанням наявних ресурсів та можливостей (залучених та запозичених) для

досягнення головної мети діяльності підприємства за допомогою використання усіх елементів компонентів сутнісного складу кадрового, фінансового, інформаційного та науково-технічного забезпечення. Іншими словами, це ресурсна, фінансова, кадрова, інформаційна та науково-технічна готовність підприємства здійснювати ефективно управління інноваційною діяльністю, і як результат, – інноваційним потенціалом.

Разом з тим, дослідження сутності інноваційного потенціалу неможливе без розгляду його взаємозв'язку й взаємозалежності від інших складників загального потенціалу підприємства [10].

Традиційно, загальний потенціал підприємства включає фінансовий, виробничий, технологічний, економічний, науково-технічний, кадровий,



**Рисунок 2. Сутнісний склад інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості (за фінансовим, кадровим, інформаційним та науково-технологічним підходами)**

Джерело: авторська розробка з використанням [16]

інформаційний, ринковий та організаційний потенціали, що в поєднанні з інноваційним потенціалом, утворюють поліструктурну єдність, яка сприятиме створенню надійного фундаменту для подальшого ефективного управління та розвитку інноваційним потенціалом підприємств легкої промисловості країни. З іншого боку, інноваційний потенціал неможливий без врахування особливостей інноваційної діяльності та інноваційних

процесів підприємств, які створюють можливості та подальші перспективи для ефективного управління та основ формування інноваційного потенціалу. Отже, інноваційний потенціал – це поєднання сутнісних складників ресурсного забезпечення та інших компонентів, таких як фінансове, виробниче, технологічне, економічне, ринкове, науково-технічне, кадрове, інформаційне та організаційне забезпечення.

Таблиця 1. Ранжування підприємств відповідно до їх інноваційного потенціалу

Підприємства	Кількість наявних у підприємств складників за двома групами факторів	Значення показника					
		Макс. значення		Серед. значення		Мінім. значення	
		Максимально-можливе (21-24)	Максимальне (17-20)	Середньо-збільшене (13-16)	Середнє (9-12)	Мінімальне в межах норми (5-8)	Мінімально – критичне (1-4)
Компанія «Текстиль-Контакт»	24	+					
Концерн «Ярослав»	21	+					
ПрАТ «Софія»	10				+		
ПАТ «Трикотажна фабрика» Роза»	11				+		
ПАТ «Черкаський Шовковий Комбінат»	15			+			
ПрАТ «Камвольно-суконна компанія «Чексіл»	20		+				

Для проведення оцінювання рівня інноваційного потенціалу розглянутих вище підприємств було застосовано комплексний метод поєднання ресурсного підходу та експертно-бальної методики оцінювання. Так, за ресурсним підходом оцінено інноваційний потенціал таких підприємств, як компанія «Текстиль-Контакт», концерн «Ярослав», ПрАТ «Софія», ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза», ПАТ «Черкаський шовковий комбінат», ПрАТ «Камвольно-суконна компанія «Чексіл» і зроблені висновки, що такі підприємства, як: компанія «Текстиль-Контакт» та Концерн «Ярослав» можна віднести до лідерів у забезпеченості інноваційним потенціалом; ПрАТ «Камвольно-суконна компанія «Чексіл» та ПАТ «Черкаський Шовковий Комбінат» віднесено до другої групи щодо забезпечення інноваційним потенціалом, а підприємства ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» та ПрАТ «Софія» – потрапили до третьої групи, із найменшим рейтингом забезпеченості інноваційним потенціалом.

Ранжування підприємств проведено на основі експертно-бального методу, зокрема, за допомогою методу експертних оцінок та встановлення максимального балу від 24 до 1 щодо забезпеченості сутнісних складників інноваційного, фінансового, науково-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення діяльності підприємств легкої промисловості (табл. 1).

Експертно-бальний метод полягає в дослідженні, аналізі, оцінюванні та вивченні, а потім

розподілі балів керівниками та найкваліфікованішими спеціалістами підприємств із залученням думки стейкхолдерів задля виявлення наявних і потенційних можливостей інноваційних ресурсів, інноваційного потенціалу підприємств, що стане запорукою сталого конкурентоспроможного інноваційно активного розвитку підприємств легкої промисловості [11].

### Висновки

Отже, варто зазначити, що серед досліджуваних підприємств такі підприємства, як: компанія «Текстиль-Контакт» та Концерн «Ярослав» та ПрАТ «Камвольно-суконна компанія «Чексіл» у 2019 р. зарекомендували себе як інноваційно стабільні, з високим рівнем інноваційного потенціалу завдяки придбанню машин, обладнання та програмного забезпечення; вдосконаленню та впровадженню нової або значно вдосконаленої продукції (товарів, послуг), нових для ринку; впровадженню та реалізації інноваційної продукції, впровадженню у виробництво нових технологічних, маловідходних та ресурсозберігаючих процесів; придбанню прав на патенти; отриманню ліцензій на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей; упровадженню результатів досліджень та розробок, ноу-хау; укладеним угодам на придбання технологій та ін. Підприємства другої групи: ПАТ «Черкаський шовковий комбінат», ПАТ «Трикотажна фабри-

ка «Роза» та ПрАТ «Софія» опинились у середній групі з рівнем інноваційного потенціалу 15, 11 та 10 балів відповідно, чому сприяло використання власних коштів та кредитів фінансово–кредитних установ для придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, впровадження суттєво поліпшених маловідходних технологічних процесів та нового устаткування.

### Список використаних джерел

1. Бажал Ю.М. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: Навч. 166 посіб. для вищих навч. закладів / Авт. кол.: Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Вене–саар та ін. / за ред. д–ра екон. наук, проф. Ю. М. Бажала. – К.: Унів. вид–во ПУЛЬСАРИ, 2015. – 280 с.
2. Бойчук А.Б. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням особливостей машинобудівної галузі. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2016, № 2 С. 129–143. <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
3. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с. [https://pidru4niki.com/15350325/ekonomika/innovatsiyniy\\_menedzhment](https://pidru4niki.com/15350325/ekonomika/innovatsiyniy_menedzhment).
4. Зубко Т. Л. Зміст поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства / Т. Л. Зубко, В. Г. Андрєєва // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 1. – С. 74–81. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escmebi\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escmebi_2016_1_14).
5. Ілляшенко С. М. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2014. – 856 с.
6. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту [Електронний ресурс] / В. В. Гурочкіна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 51–57. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>.
7. Краснокутська М.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
8. Лощина Л.В. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства: теоретико–методичні підходи / Л.В.Лощина, В.М. Мілашенко // Вісник ДДМА. – 2008. – № 3(13). – С.163–167.
9. Овечкіна О. А. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів / О. А. Овечкіна, К. В. Іванова // Менеджмент інновацій. Економічний вісник Донбасу. – 2007, №4. – С. 130–140.
10. Піжук О.І. Багнюк В.І. Оцінювання реалізації інноваційного потенціалу підприємства / О. І. Піжук, В. І. Багнюк // Економіка та управління підприємствами. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Випуск № 15, 2017. – С. 282–287.
11. Пузирьова П.В. Управління фінансовим потенціалом підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ.к.. екон. наук: спец. 08.00.04 / П.В.Пузирьова. – К., 2009. – 20с.
12. Пузирьова П. В. Актуальні аспекти забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс] / П. В. Пузирьова // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3365>.
13. Сидорчук І. П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства / І. П. Сидорчук // Економіка і регіон. – 2014. – № 2. – С. 97–101. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_18).
14. Шилова О. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / О. Ю. Шилова, Є. С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 1 С. 220–227. <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
15. Шкарлет С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. / С. М. Шкарлет, В. П. Ільчук. – Чернігів: Черніг. нац. технол. ун–т, 2015. – 308 с.
16. Наукова та інноваційна діяльність України, 2019. Державна служба статистики України. Електронний ресурс: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
17. Електронний ресурс: <https://ukrlegprom.org/ua/about/>.
18. Електронний ресурс: <https://rosefactory.com.ua/>.
19. Електронний ресурс: <https://roseshop.com.ua/about/>.
20. Електронний ресурс: [http://ksk.com.ua/index.php?route=information/information&information\\_id=4](http://ksk.com.ua/index.php?route=information/information&information_id=4).

### References

1. Bazhal Yu.M. Innovatsiine pidpriemnytstvo: kreatyvni, komertsializatsiia, ekosystema: Navch. 166 posib. dlia vyshchikh navch, zakladiv / Avt. kol.: Yu. M. Bazhal, I. V. Bakushevych, U. Vene–saar ta in. / za red. d–ra ekon. nauk, prof. Yu. M. Bazhala. – K.: Univ. vyd–vo PULSARY, 2015. – 280 s.
2. Boichuk A.B. Otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva z urakhuvanniam osoblyvostei mashynobudivnoi haluzi. Marketynh i menedzhment innovatsii, 2016, № 2 S. 129–143. <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.



3. Zakharchenko V. I., Korsikova N. M., Merkulov M. M. Innovatsiyni menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky. Navch. posib. – K.: Tsentri uchbovoi literatury, 2012. – 448 s. [https://pidru4niki.com/15350325/ekonomika/innovatsiyniy\\_menedzhment](https://pidru4niki.com/15350325/ekonomika/innovatsiyniy_menedzhment).

4. Zubko T. L. Zmist poniattia i metody otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva / T. L. Zubko, V. H. Andrieieva // Ekonomika. Menedzhment. Biznes. – 2016. – № 1. – S. 74–81. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2016_1_14).

5. Illiashenko S. M. Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu. Osnovy innovatsiinoho menedzhmentu : mahisterskyi kurs: pidruchnyk / za zah. red. d.e.n., prof. S. M. Illiashenka. – Sumy: Universytetska knyha, 2014. – 856 s.

6. Innovatsiyni potentsial pidpriemstva: sutnist ta systema zakhystu [Elektronnyi resurs] / V. V. Hurochkina // Ekonomika: realii chasu. Naukovi zhurnal. – 2015. – № 5 (21). – S. 51–57. – Rezhym dostupu do zhurn.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>.

7. Krasnokutska M.V. Innovatsiyni menedzhment: Navch. posibnyk. – K.: KNEU, 2003. – 504 s.

8. Loshchyna L.V. Kompleksna otsinka innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva: teoretyko–metodychni pidkhody / L.V.Loshchyna, V.M. Milashenko // Visnyk DDMA. – 2008. – № 3(13). – S.163–167.

9. Oviechkina O. A. Ohliad metodiv otsinky rivnia innovatsiinoho potentsialu ekonomichnykh sub'ektiv / O. A. Oviechkina, K. V. Ivanova // Menedzhment innovatsii. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. – 2007, №4. – S. 130–140.

10. Pizhuk O.I. Bahniuk V.I. Otsiniuvannia realizatsii innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva / O. I. Pizhuk, V. I. Bahniuk // Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V. O. Sukhomlynskoho. Vypusk № 15, 2017. – S. 282–287.

11. Puzyrova P.V. Upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stup.k. ekon. nauk : spets. 08.00.04 / P.V.Puzyrova. – K., 2009. – 20s.

12. Puzyrova P.V. Aktualni aspekty zabezpechennia tekhnolohichnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Elektronnyi resurs] / P.V. Puzyrova // Efektyvna ekonomika. – 2014. – № 9. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3365>.

13. Sydoruchuk I. P. Sutnist, struktura ta osoblyvosti otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva / I. P. Sydoruchuk // Ekonomika i rehion. – 2014. – № 2. – S. 97–101. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2014\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_18).

14. Shylova O. Yu. Innovatsiyni potentsial pidpriemstva: sutnist i mekhanizm upravlinnia / O. Yu. Shylova, Ye. S. Chermoshentseva // Marketynh i menedzhment innovatsii, 2012, № 1 S. 220–227. <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.

15. Shkarlet S.M. Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva: navch. posib. / S. M. Shkarlet, V. P. Ilchuk. – Chernihiv: Chernih. nats. tekhnol. un–t, 2015. – 308 s.

16. Naukova ta innovatsiina diialnist Ukrainy, 2019. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Elektronnyi resurs: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

17. Elektronnyi resurs: <https://ukrlegprom.org/ua/about/>.

18. Elektronnyi resurs: <https://rosefactory.com.ua/>.

19. Elektronnyi resurs: <https://roseshop.com.ua/about/>.

20. Elektronnyi resurs: <http://ksk.com.ua/index.php?route=information>.

### **Дані про автора**

#### ***Пузырьова Поліна Володимирівна,***

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та сфери обслуговування, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: [komaretskaya@bigmir.net](mailto:komaretskaya@bigmir.net)

### **Данные об авторе**

#### ***Пузырёва Полина Владимировна,***

к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и сферы обслуживания, Киевский национальный университет технологий и дизайна

e-mail: [komaretskaya@bigmir.net](mailto:komaretskaya@bigmir.net)

### **Data about the author**

#### ***Polina Puzyrova,***

Associate Professor of the Department of Economics and Services, Kyiv National University of Technologies and Design, Ph.D. in Economics, Associate Professor

e-mail: [komaretskaya@bigmir.net](mailto:komaretskaya@bigmir.net)

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

УДК 339.92:339.9:316.628

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475518>

СТУДІНСЬКА Г.Я.

## Корпоративна культура бек–офісу бренду ВНЗ

**Об'єктом дослідження** є корпоративна культура вищого навчального закладу як фундамент формування ефективного бек–офісу його бренду.

**Предметом дослідження** є науково–теоретичні підходи до визначення ролі корпоративної культури вищого навчального закладу у формуванні адаптивності його працівників.

**Мета дослідження** – визначити існування впливу корпоративної культури вищого навчального закладу на рівень адаптивності його науково–педагогічних працівників та формування ефективного бек–офісу бренду ВНЗ.

**Методи дослідження:** монографічного обстеження та узагальнення – для обґрунтування призначення корпоративної культури у формуванні ефективного бек–офісу бренду ВНЗ; системно–поведінковий, маркетинговий підходи – при дослідженні впливу корпоративної культури ВНЗ на рівень адаптивності його працівників; функціональний, синергетичний – для узагальнення висновків щодо формування Brand Explorer, як суббренду бренду вищого навчального закладу.

**Результати роботи та висновки.** Статтю присвячено дослідженню зв'язків між корпоративною культурою вищого навчального закладу, рівнем адаптивності науково–педагогічних працівників та формуванням ефективного Brand Explorer, як суббренду бренду ВНЗ. Досліджено підходи щодо визначення поняття «корпоративна культура». Обґрунтовано існування інтеграційної системи зв'язків між корпоративною культурою вищого навчального закладу, рівнем адаптивності науково–педагогічного персоналу та формування Brand Explorer, як суббренду бренду ВНЗ. Особливе місце в дослідженні виокремлено визначенню зв'язку між soft skills викладача та його здатності адаптуватися до корпоративних умов вищого навчального закладу. Зроблено висновок щодо необхідності формування корпоративної культури вищого навчального закладу, як обов'язкової умови ефективної адаптації науково–педагогічних працівників, побудови Brand Explorer – суббренду бренду ВНЗ.

**Новизна:** Розглянуто корпоративна культура вищого навчального закладу як умова ефективної адаптації його науково–педагогічних працівників в контексті побудови Brand Explorer, як суббренду бренду ВНЗ. Запропоновано схему інтеграційних зв'язків між корпоративною культурою ВНЗ, рівнем адаптації науково–педагогічних працівників в контексті формування Brand Explorer.

**Ключові слова:** корпоративна культура, адаптивність науково–педагогічних працівників, бренд ВНЗ, Brand Explorer, суббренд бренду ВНЗ, soft skills, бек–офіс.

## Корпоративная культура бэк–офиса бренда ВУЗ

**Объектом исследования** является корпоративная культура высшего учебного заведения как фундамент формирования эффективного бэк–офиса его бренда.

**Предметом исследования** есть научно–теоретические подходы к определению роли корпоративной культуры высшего учебного заведения в формировании эффективной адаптации его сотрудников.

**Цель исследования** – определить существование влияния корпоративной культуры ВУЗа на уровень адаптивности его научно–педагогических работников и формирование эффективного бэк–офиса бренда ВУЗа.

**Методы исследования:** монографического обследования и обобщения – для обоснования назначения корпоративной культуры в формировании эффективного бэк–офиса бренда ВУЗа; системно–поведенческий, маркетинговый подходы – при исследовании влияния корпоративной культуры ВУЗа на уровень адаптивности его работников; функциональный, синергетический – для обобщения выводов по формированию Brand Explorer, как суббренда бренда ВУЗа.

**Результаты работы и выводы.** Статья посвящена исследованию связей между корпоративной культурой высшего учебного заведения, уровнем адаптивности научно–педагогических работников и формированием эффективного Brand Explorer, как суббренда, бренда ВУЗа. Исследованы подходы к определению понятия «корпоративная культура». Обосновано существование интеграционной системы связей между корпоративной культурой высшего учебного заведения, уровнем адаптивности научно–педагогического персонала и формированием Brand Explorer, как суббренда, бренда ВУЗа. Особое место в исследовании выделено определению связи между soft skills преподавателя и его способности адаптироваться к корпоративным условиям высшего учебного заведения. Сделан вывод о необходимости формирования корпоративной культуры ВУЗа, как обязательного условия эффективной адаптации научно–педагогических работников, построения Brand Explorer, как суббренда бренда ВУЗа.

**Новизна.** Рассмотрено понятие «корпоративная культура» ВУЗа как условие эффективной адаптации его научно–педагогических работников в контексте построения Brand Explorer, как суббренда бренда ВУЗа. Предложена схема интеграционных связей между корпоративной культурой ВУЗа, уровнем адаптации научно–педагогических работников в контексте формирования суббренда Brand Explorer.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, адаптивность научно–педагогических работников, бренд ВУЗа, Brand Explorer, суббренд бренда ВУЗа, soft skills, бэк–офис.

STUDINSKA G. Ya.

## Corporate culture of the back–office of the university brand

**The object of research** is the corporate culture of university as a foundation for the formation of an effective back–office of university brand. The subject of research is scientific and theoretical approaches to determining the role of corporate culture of university in shaping the adaptability of its employees.

**The purpose of the study** is to determine the existence of the impact of corporate culture of university on the level of adaptability of its research and teaching staff and the formation of an effective back office of the university brand.

**Research methods:** monographic survey and generalization – to justify the purpose of corporate culture in the formation of an effective back–office of the university brand; system–behavioral, marketing approaches – in the study of the impact of corporate culture of the university on the level of adaptability of its employees; functional, synergetic – to summarize the conclusions on the formation of Brand Explorer as a sub–brand of university brand.

**Results of work and conclusions.** The article is devoted to the study of the links between the corporate culture of university, the level of adaptability of research and teaching staff and the formation of an effective Brand Explorer, as a sublease of university brand. Approaches to the

*definition of «corporate culture» are studied. The existence of an integration system of links between the corporate culture of university, the level of adaptability of research and teaching staff and the formation of Brand Explorer as a sub-brand of university brand is justified. A special place in the study is given to determining the relationship between the soft skills of the teacher and his ability to adapt to the corporate environment of university. The conclusion is made about the need to form the corporate culture of university, as a prerequisite for effective adaptation of research and teaching staff, building Brand Explorer as a sub-brand, the brand of the university.*

**Novelty.** *The corporate culture of a university is considered as a condition for the effective adaptation of its research and teaching staff in the context of building a Brand Explorer as a sub-brand of a university brand. The scheme of integration relations between the corporate culture of the university, the level of adaptation of research and teaching staff in the context of the formation of Brand Explorer is proposed.*

**Keywords:** *corporate culture, adaptability of research and teaching staff, university brand, Brand Explorer, university brand subbrand, soft skills, back office.*

**Постановка проблеми.** Існування цілого переліку складних соціально-економічних, екологічних, демографічних проблем в Україні потребує інтегрованого підходу із використанням дієвих інструментів, які здатні відтворити та скерувати розвиток країни у потрібному напрямку та забезпечити темпи цього розвитку, що дозволить здійснити стратегічні зрушення в секторальній структурі національної економіки. Бренд-орієнтований розвиток національної економіки є саме тією стратегією, у форматі якої можлива реалізація очікуваних змін в країні. В контексті цієї стратегії всі форми бренду пов'язані між собою та виступають чинниками системи конкурентоспроможності національної економіки. Бренд вищого навчального закладу, яку унікальна модель, що інтегрує всі форми бренду (товарну, територіальну, особистісну, організаційну, інформаційну) забезпечує ефективність функціонування та конкурентоспроможність як самого учбового закладу на ринку освітніх послуг, так і випускників цього ВНЗ на ринку праці. Формування бренду вищого навчального закладу має спиратися на його ефективний бек-офіс, що передбачає впровадження корпоративної культури, яка забезпечує потрібну адаптивність науково-педагогічних працівників до внутрішнього середовища навчального закладу. Отже, актуальність дослідження полягає у практичній значимості формування корпоративної культури вищого навчального закладу, як складової бек-офісу бренду ВНЗ, що забезпечує на сучасному освітньому ринку ефективність та конкурентоспроможність ВНЗ як суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Міжгалузевий характер питання корпоративної культури в широкому сенсі знайшло своє ви-

світлення у багатьох працях вітчизняних і зарубіжних дослідників різних галузей соціального знання. Об'єкт даного дослідження є актуальним для науковців з соціології та культурології, менеджменту, в тому числі освітнього менеджменту та соціальної психології, педагогіки та економіки а також брендологів, аналіз яких дозволяє визначити сутність цього поняття. Зокрема, дослідження еволюції поняття «корпоративна культура» здійснено Красненко О.В., починаючи із взаємозв'язку моральних вимог та суспільної праці мислителів Античності (зокрема, Аристотель), та включаючи нове переосмислення проблеми моральності професійної діяльності з поширенням у західноєвропейському суспільстві протестантської етики та утвердженням капіталістичних відносин (Сміт А., Конт О., Дюркгейм Е., Вебер М.) [4]. Феномен корпоративної культури у вітчизняній освіті почав досліджуватися порівняно недавно. Гнезділова К. М. досліджує проблеми специфіки професійно-педагогічної діяльності викладачів вищої школи в умовах корпоративної культури ВНЗ та розкриває зміст корпоративної культури, її типологію, діагностику стану корпоративної культури. Особливе місце в дослідженні авторки посідає проблема включення викладача у систему корпоративних відносин закладу вищої освіти, що є близьким до теми даної праці [1]. Отримані результати дослідження корпоративної культури дозволили авторці систематизувати та виокремити наступні підходи: 1) корпоративна культура є частиною організаційної культури; 2) корпоративна культура – це культура великих виробничих об'єднань з певною формою економічної й юридичної структури (корпорацій); 3) корпоративна й організаційна культури – це са-

мостійні феномени [1, с. 8]. В подальших дослідженнях Гнезділова К.М. проаналізувала моделі оцінки корпоративної та організаційної культури. Оскільки університет є не тільки одією із сходинок освіти, а й суб'єктом ринкових відносин, він має реагувати на зміни зовнішнього середовища, що також вимагає дослідження. Зокрема, Кімберг А., справедливо розглядає університет як виробничу організацію зі стандартними ринковими цілями, яка надає продукт, що має назву «вища освіта» [3, с. 30–34]. Осипов А. та Іванов С. одні з перших на пострадянському просторі запропонували розглядати університет як «корпорацію». Науковці вважали, що розгляд вищої школи в якості корпорації ускладнювалося відсутністю в радянські часи поняття конкуренції у системі освіти [7, с. 105–110]. Аналіз підходів до визначення корпоративної культури організації надав Кубко В.П. підстави для виокремлення основних етапів формування, зміни та удосконалення корпоративної культури вищих навчальних закладів України та пропозиції чотирьох механізмів управління процесом формування корпоративної культури: 1) механізми участі, що передбачає необхідність залучення співробітників до вирішення важливих для ВНЗ питань; 2) механізм символічного управління, який використовується для підтримки того, що є найважливішим для ВНЗ (стратегія розвитку підприємництва, науково-дослідних робіт тощо); 3) механізм взаєморозуміння через постійне інформування співробітників (внутрішній PR); 4) система заохочень та мотивації, що пов'язана з належністю працівника до навчального закладу [5, с. 214–215].

Недосліджені частини проблеми. Корпоративна культура ВНЗ розглядається дослідниками як умова адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі шляхом внутрішньої інтеграції. Разом з тим, корпоративна культура потребує дослідження як фактор адаптації (внутрішньої інтеграції) науково-педагогічних працівників до внутрішнього середовища вищого навчального закладу в контексті формування його бренду.

**Мета дослідження** – визначити існування впливу корпоративної культури вищого навчального закладу на рівень адаптивності його науково-педагогічних працівників та формування ефективного бек-офісу бренду ВНЗ.

Новизна роботи. Розглянуто корпоративна культура вищого навчального закладу як умо-

ва ефективної адаптації його науково-педагогічних працівників до внутрішнього середовища навчального закладу в контексті побудови Brand Explorer, як суббренду бренду ВНЗ. Запропоновано схему інтеграційних зв'язків між корпоративною культурою ВНЗ, рівнем адаптації науково-педагогічних працівників в контексті формування Brand Explorer бренду ВНЗ.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура вищого навчального закладу як фундамент формування ефективного бек-офісу його бренду.

Предметом дослідження є науково-теоретичні підходи до визначення ролі корпоративної культури вищого навчального закладу у формуванні адаптивності його працівників.

**Виклад основного матеріалу.** Питання існування корпоративної культури та його впливу на продуктивність праці, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання цікавила науковців різних шкіл менеджменту: праці Мейо Е. (школа людських відносин), Файоля А. (школа класичного менеджменту, принципи управління організацією) є свідченням цієї тези. Фахівці використовують термін «корпоративна культура» для пояснення необхідності інтеграції загальних цінностей організації, очікувань працівників, традицій, норм та правил поведінки в організації.

Науковці дотримуються парадигми, в якій система цінностей, поведінкові норми та правила, що підтримує більшість членів організації, є підґрунтям корпоративної культури цієї організації. Саме визначення та формування системи цінностей організації стимулює розвиток корпоративної поведінки працівників. Узагальнене розуміння поняття «корпоративна культура» сформульовано Товканець Г.В. як сукупність усталених у межах організаційного простору ВНЗ норм і правил поведінки між учасниками соціальних комунікацій (між суб'єктами та об'єктами навчально-виховної діяльності), а також культуру міжособистісних стосунків, тобто «втілення «духу ВНЗ», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання організації і докладають максимум зусиль для її реалізації» [9, с. 170].

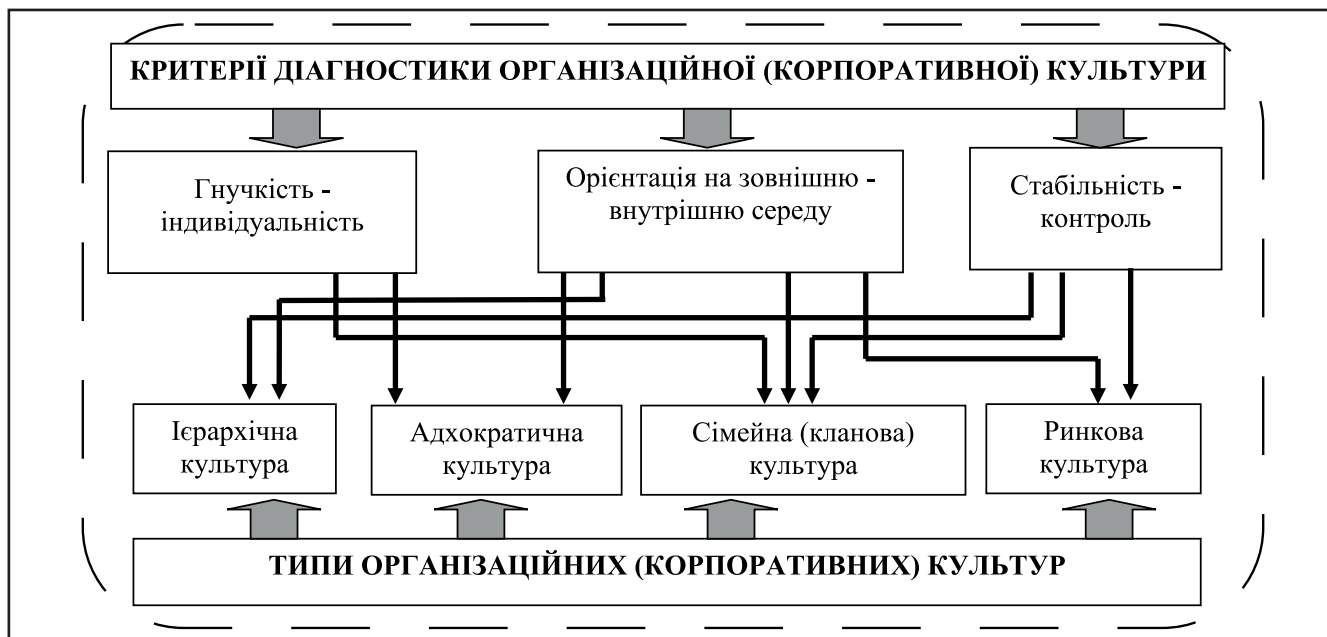
Більш глибоке розуміння впливу корпоративної культури на розвиток ВНЗ формується через аналіз її функцій. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В. Виокремлюють сім функцій корпоративної культури в менеджменті університету:

- нормативно–регулюючу – корпоративна культура робить передбачуваною й керованою поведінку підрозділів і окремих співробітників;
- мотивуючу – приналежність до сильної корпорації, причетність до її цілей є потужним стимулом для ефективної роботи;
- стабілізаційну – корпоративна культура об'єднує частини організації, сприяє згоді і стабільності в їхній взаємодії;
- охоронну – корпоративна культура діє як бар'єр для проникнення небажаних тенденцій і негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища;
- замінювальна – розвинені «неписані правила» дозволяють організації застосовувати лише мінімум формальних правил і регламентів;
- адаптивну – корпоративна культура забезпечує пристосування працівників до корпорації, а корпорації – до зовнішнього середовища;
- інноваційну – корпоративна культура допомагає ставити і вирішувати завдання розвитку організації [6].

Гнезділова К. М. описує 16 функцій корпоративної культури: охоронна (виховна), інтегруюча або компенсаторна, регулююча або нормативно–регулююча, орієнтуюча або функція цілепокладання, мотиваційна, пізнавальна та інформаційна, ігрова і символічна, адаптаційна, функція формування іміджу організації, креативна, оціночно–нормативна, регламентуюча і регулююча, пізнавальна, змістова, комунікаційна, функція суспільної пам'яті [1, С.13–14]. В контексті нашого дослідження зауважимо, що більшість функцій корпоративної культури притаманні Brand Explorer (бренду Работодавця) – суббренду бренду ВНЗ. Схожість функцій не є простим співпадінням, оскільки корпоративна культура є фундаментальною складовою Brand Explorer, що розглянуто в [8]. Бренд існує там, де виникає контакт між ВНЗ та її власним персоналом, який є залученим у процес підготовки проведення навчання, розробки та виготовлення освітнього продукту (програм, підручників тощо), забезпечує технічне обслуговування закладу. Перша людина, якій ВНЗ «продає» свій продукт – це її власний працівник. Від його віри та переконання в те, що він робить залежить якість кінцевого продукту, встановлюваних комунікацій та кінцевий фінансовий результат, що дозволяє констатувати бренд ВНЗ – сприйняття ринком якості внутрішніх фірмових виробничих управлінських процесів

і стандартів, унікальною доданою вартістю. Бренд роботодавця допомагає залучити й утримувати кваліфікований професорсько–викладацький колектив в учбовому закладі, таким чином поєднує в собі області маркетингу та управління людськими ресурсами. Наявність у ВНЗ висококваліфікованих і мотивованих співробітників безпосередньо впливає на його успіх. Враховуючи мінливі реалії на ринку праці, кожен учбовий заклад намагається поставити себе в унікальне положення на кар'єрних сходах. Існує певний попит на кваліфікованих викладачів, який постійно загострюється на ринку праці і навпаки, спостерігається спад пропозиції через триваючі демографічні зміни, через спад числа молодих науковців, скорочення державного фінансування розвитку науки. У таких умовах створення бренду роботодавця стає основним інструментом для залучення кваліфікованих претендентів [8, с.18–19]. Таким чином, корпоративну культуру, яка щільно корелює із платформою бренду ВНЗ, логічно розвивати в контексті бренду, адже формування бренду вищого навчального закладу передбачає виокремлення або формування цінностей закладу, переваг, стандартизації всіх процесів з метою підтримки їх ефективності. Позитивна репутація співробітника у поєднанні з брендом роботодавця створює унікальний імідж ВНЗ, який сприяє його зміцненню та ефективному просуванню на ринку, існує пряма кореляція між брендом роботодавця та комерційним, академічним успіхом, саме тому створення бек–офісу учбового закладу має стратегічне значення [8, с. 20].

За методикою діагностики організаційної культури Камерона К. та Куїнна Р. OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) відповідно до вимірів за критеріями «гнучкість / індивідуальність», «стабільність / контроль» і «орієнтація на зовнішню / внутрішню середу» виділяються чотири типи організаційних культур (зауважимо, що характеристика типів свідчить про ототожнення авторами корпоративної та організаційної культури), схема яких представлено на рис.1. Цілісність організації з ієрархічною культурою підтримується формальними правилами, процедурами, інструкціями. Лідери є хорошими організаторами, контролюють, аналізують та передбачають ефективність рішень. Відмінними рисами лідерів організації з адхократичною або інноваційною культурою разом із вмінням передбачати присутні новаторство та орієнтація на ризик.



**Рисунок 1. Схема типології організаційних (корпоративних) культур**

Джерело: складено автором за [2]

Цей тип корпоративної культури базується на цінностях швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Для цієї культури характерні динамічність, творчість, підприємливість, залежність індивідуальних результати від умов роботи. Сімейна або кланова корпоративна культура характеризується як велика родина з довічним наймом, слабкою ієрархічною структурою, зосередженням на внутрішніх проблемах, турботою про людей збереженням традицій та лояльністю до сімейних цінностей. Ринкова корпоративна культура зорієнтована на результати та перемогу як внутрі, так і зовні. Організації притаманний жорсткий менеджмент, несхвалення ініціативи. Стиль організації – жорстка конкуренція всередині й зовні [2].

Подвійне навантаження у формуванні бренду Работодавця відіграє адаптивна функція корпоративної культури, оскільки, з однієї сторони, сприяє адаптації працівника до внутрішнього середовища вищого навчального закладу, а, з іншої сторони, допомагає адаптуватися самому ВНЗ до мінливих умов зовнішнього середовища. В контексті формування бренду ВНЗ таке навантаження реалізується крізь призму взаємодії бек-офісу та фронт-офісу бренду вищого навчального закладу. На жаль, досліджень щодо зв'язків між індивідуальними soft skills науково-педагогічного працівника ВНЗ та його адаптивністю до внутрішнього середовища навчального

закладу не було знайдено, але за власним досвідом зауважимо, що ефективна адаптація співробітника до нового місця праці не тільки мінімізує термін повної його інтеграції в колектив, але й розкриває креативний потенціал співробітника, що підвищує його продуктивність праці, загальну індивідуальну ефективність, власне емоційне задоволення. Реалізація особистих soft skills дозволяє бути успішним студенту, технічному співробітнику та науково-педагогічному працівнику ВНЗ. Традиційно в психології soft skills відносять до числа соціальних навичок: вміння переконувати, знаходити підхід до людей, стати лідером, міжособистісні комунікації не залежно від статусу, командна робота, особистісний розвиток, ерудованість, креативність та управління часом. Зв'язок між адаптацією та цими навичками схематично представлено на рис. 2.

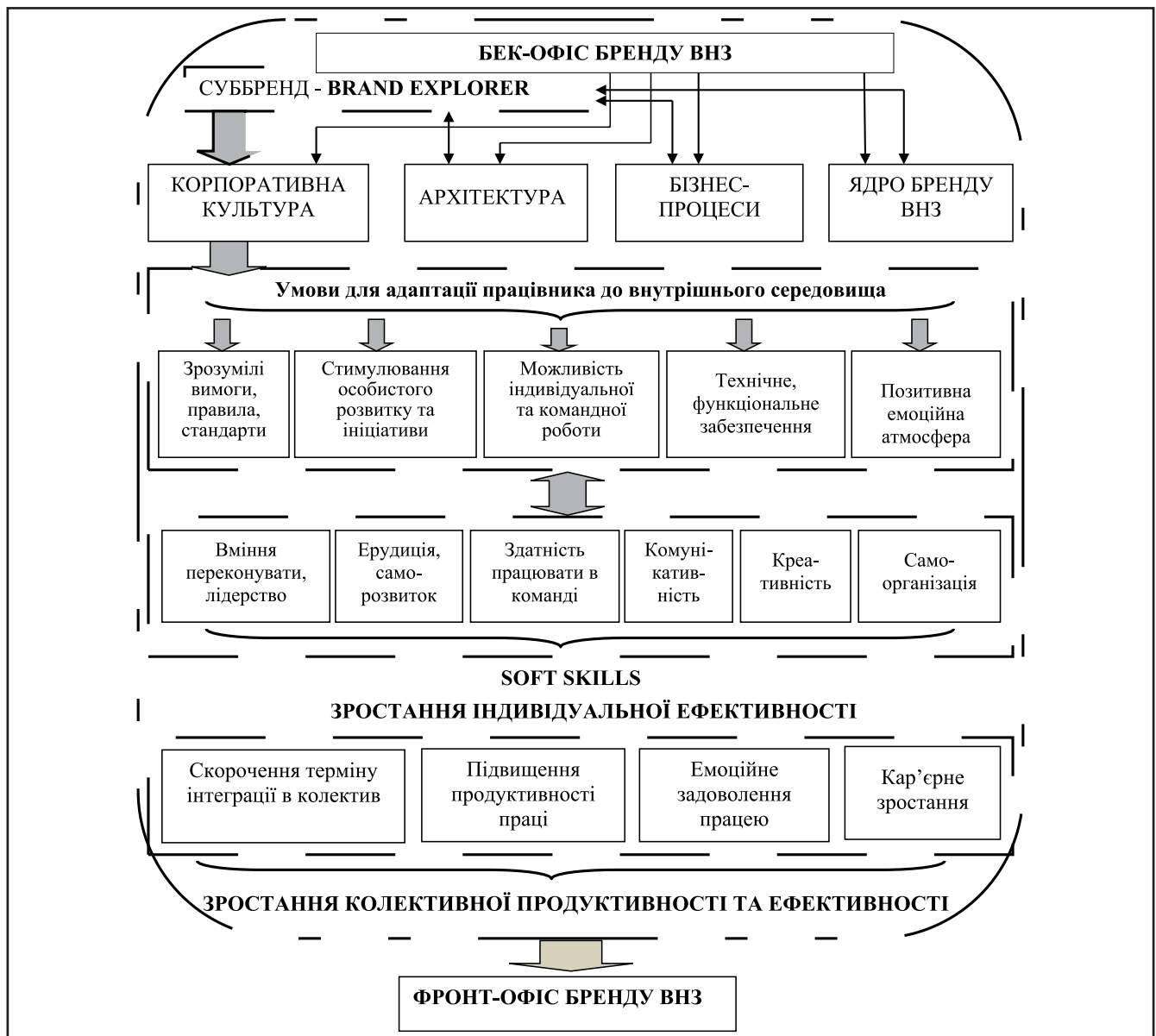
Корпоративна культура далеко не завжди відповідає потребам освітньої установи на новому для неї етапі розвитку і умовам зовнішнього середовища, оскільки культурні цінності ВНЗ зазвичай відображають те, що зроблено у минулому. Розбіжність між бажаними і фактичними культурними нормами і цінностями Кубко В.П. назвав культурним розривом. Саме наявність такого розриву у ВНЗ спричиняє необхідність цілеспрямованого впливу на корпоративну культуру. Змінити, трансформувати наявну корпоративну культуру, особливо такої зрілої ор-

ганізації як вищий навчальний заклад, досить складно [5, с.214]. Існування такого культурного розриву в більшості вищих навчальних закладів призводить до неякісного виконання обов'язків, нездорової внутрішньої конкуренції, великої плинності кадрів, що призводить до зниження загальної ефективності та конкурентоспроможності навчального закладу.

Корпоративна культура ВНЗ – це дзеркало його образу в очах співробітників і здобувачів, яка відіграє важливу роль в створенні бренду Роботодавця та впливає його на місію і бачення, цінності, загальні норми внутрішнього розпорядку, корпоративні комунікативні мережі та ієрархію,

що дозволяє йому стати потужним засобом для формування як внутрішнього, так і зовнішнього бренду [8, с.18]. В умовах культурного розриву зв'язок між такою корпоративною культурою та елементами платформи бренду ВНЗ є імпліцитним, якщо взагалі існує.

В умовах культурного розриву бренд Роботодавця, як суббренду бренду ВНЗ є також слабким, тобто він не виконує підтримуючу функцію для бренду навчального закладу, що призводить до транслювання у зовнішнє середовище або негативної інформації про вищий навчальний заклад, або інформації, що в майбутньому сформує негативне асоціативне сприйняття бренду ВНЗ.



**Рисунок 2. Схема впливу корпоративної культури на адаптацію працівника через реалізацію його soft skills в контексті формування бренду ВНЗ**

Джерело: запропоновано автором



Бренд ВНЗ в таких умовах перестає існувати, очікувані результати його функціонування нівелюються. Отже, суббренд Роботодавця відіграє фундаментальну роль у життєздатності бренду ВНЗ.

### Висновки

Підсумовуючи вище наведене, можна констатувати, що корпоративна культура вищого навчального закладу має фундаментальний вплив на адаптацію його працівників. Корпоративна культура створює умови, в яких найкращим чином не тільки розкривається потенціал науково-педагогічного працівника ( його soft skills), а й формується бренд вищого навчального закладу. Враховуючи наявність щільних прямих та зворотніх зв'язків між корпоративною культурою ВНЗ, його архітектурою, бізнес-процесами та ядром бренду, що складають платформу бренду ВНЗ, логічним є формування корпоративної культури в контексті брендингу навчального закладу. Побудова окремо корпоративної культури закладу поза контекстом формування бренду ВНЗ можлива, але втрачає довгостроковість та стратегічний сенс її існування. Формування бренду ВНЗ має починатися із побудови бренду Роботодавця (Brand Explorer), де корпоративна культура відіграє головну роль в забезпечення ефективності та конкурентоспроможності вищого навчального закладу як суб'єкту господарювання у ринкових умовах.

### Список використаних джерел

1. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник / К. М. Гнезділова – Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. – 124 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. – СПб.: Питер, – 2001. – 320 с.
3. Кимберг А. К. Университеты: противоречия развития / А. К. Кимберг // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 1. – С. 30–34.
4. Красненко О.В. Сутність корпоративної культури в системі вищої освіти. Збірник наукових праць. Електронне джерело. – [Режим доступу]: <http://ap.uu.edu.ua/article/27>.
5. Кубко В.П. Формування корпоративної культури вищих навчальних закладів України. / В.П.Кубко // Вопросы духовной культуры – ФИЛОСОФСКИЕ НАУКИ. Електронне джерело. – [Режим доступу]: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92918/49-Kubko.pdf?sequence=1> – С. 213–216.

gov.ua/bitstream/handle/123456789/92918/49-Kubko.pdf?sequence=1 – С. 213–216.

6. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения / Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин, А. В. Бритов // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 3. – С. 152–162.

7. Осипов А. М. Университет как региональная корпорация / А. М. Осипов, С. В. Иванов // Социологическое исследование. – 2004. – № 10. – С. 105–110

8. Студінська Г.Я. Ефективний бренд: бек-офіс та фронт-офіс вищого навчального закладу / Г.Я. Студінська // Економічний вісник університету. Збірник наук. праць учених та аспірантів – Переяслав-Хмельницький, 2015. – Випуск 24/1. – С. 14–18.

9. Товканець Г.В. Корпоративна культура вищого навчального закладу та її роль у формуванні професійної компетентності майбутніх еко-номістів у Чехії / Г.В. Товканець // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». – 2011. – № 4. – С. 170–174.

### References

1. Hnezdilova K. M. Korporatyvna kul'tura vykladacha vyshchoyi shkoly : navch.-metod. Posibnyk [Corporate culture of a high school teacher: teaching method. manual] / K. M. Hnezdilova – Cherkasy : CHNU imeni Bohdana Khmel'nyts'koho, 2013. – 124 p.
2. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury [Diagnostics and change of organizational culture] / K. Kameron, R. Kuinn [per. s angl. pod red. I. V. Andreyevoy]. – SPb.: Piter, – 2001. – 320 p.
3. Kimberg A. K. Universitety: protivorechiya razvitiya [Universities: contradictions of development] / A. K. Kimberg // Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz. – 2003. – № 1. – P. 30–34.
4. Krasnenko O.V. Sutnist' korporatyvnoyi kul'tury v systemi vyshchoyi osvity. Zbirnyk naukovykh prats' [The essence of corporate culture in the higher education system. Collection of scientific works.] Elektronne dzherelo. – [Rezhym dostupu]: <http://ap.uu.edu.ua/article/27>.
5. Kubko V.P. Formuvannia korporatyvnoi kultury vyshchykh navchalnykh zakladiv Ukrainy. / V.P.Kubko // Voprosy dukhovnoi kultury – FYLOSOFSKYE NAUKY. Elektronne dzherelo. – [Rezhym dostupu]:
6. Makarkin N. P., Tomilin O. B., Britov A. V. Rol' organizatsionnoy kul'tury v effektivnom menedzhmente vysshego uchebnogo zavedeniya [The role of organizational culture in effective management of a higher educational institution] / N. P. Makarkin, O. B.

Tomilin, A. V. Britov // Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz. – 2004. – № 3. – P. 152–162.

7. Osipov A. M. Universitet kak regional'naya korporatsiya [University as a regional corporation] / A. M. Osipov, S. V. Ivanov // Sotsiologicheskoye issledovaniye. – 2004. – № 10. – S. 105–110.

8. Studins'ka H.YA. Efektivnyy brend: bek-ofis ta frant-ofis vyshchoho navchal'noho zakladu [Effective brand: back-office and front-office of a higher educational institution] / H.YA. Studins'ka // Ekonomichnyy visnyk universytetu. Zbirnyk nauk. prats' uchenykh ta aspirantiv – Pereyaslav-Khmel'nyts'ky, 2015. – Vypusk 24/1. – P. 14–18.

9. Tovkanets' H.V. Korporatyvna kul'tura vyshchoho navchal'noho za-kladu ta yiyi rol' u formuvanni profesynoyi kompetentnosti maybutnikh eko-nomistiv u Chekhiyi [Corporate culture of higher education and its role in the formation of professional competence of future economists in the Czech Republic] / H.V. Tovkanets' // Zbirnyk naukovykh prats' Khmel'nyts'koho instytutu sotsial'nykh tekhnolohiy Universytetu «Ukrayina». – 2011. – № 4. – P. 170–174.

**Дані про автора**

**Студінська Галина Яківна,**

д.е.н., г.н.с. відділу фінансової політики, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки МЕРТУ

e-mail: studinska.galina@gmail.com

**Данные об авторе**

**Студинская Галина Яковлевна,**

д.э.н., с.н.с. отдела финансовой политики, Государственный научно-исследовательский институт информатизации и моделирования экономики МЭРТУ

e-mail: studinska.galina@gmail.com

**Data about the author**

**Galyna Studinska,**

Doctor of Economic Sciences, Chief Scientific Officer of financial policy department

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling of MEDTU

e-mail: studinska.galina@gmail.com

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475532>

ГРИБЧУК А.С.

ІВАНЮТА Т.М.

## Механізм забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства

*Динамічність ринкових умов господарювання, постійні зміни законодавчої бази, податкової системи, організаційно-правих форм господарювання підприємств, нестабільність в економічній, політичній, фінансовій сферах, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, загострення конкурентної боротьби на регіональному, державному та світовому рівнях обумовлюють високий рівень невизначеності функціонування підприємств, що негативно позначилось на стійкості економічного розвитку практично всіх підприємств. В той же час підприємствам вдалося визначити свої слабкі місця, оцінити свої адаптаційні можливості, оцінити ступінь зовнішніх ризиків та здатність до подолання невизначеності. Зазначені фактори призвели до загострення фінансових криз на значній кількості підприємств, а деякі опинилися на межі банкрутства.*

*Отже, розробка механізму забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств в сучасних умовах набуває особливого значення, що потребує використання такої системи управління, яка дозволить підприємствам забезпечити стійке та максимально ефективно функціонування протягом тривалого періоду, а також сформуванню високий потенціал його розвитку на перспективу.*

*Основними завданнями статті є:*

- визначити особливості забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств в сучасних умовах;
- визначити важелі та чинники забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств.

**Ключові слова:** *стійкий економічний розвиток підприємства, механізм забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства, стійкий розвиток.*

## Механизм обеспечения устойчивого экономического развития предприятия

*Динамичность рыночных условий хозяйствования, постоянные изменения в законодательной базе, налоговой системе, организационно–правовых формах хозяйствования предприятий, нестабильность в экономической, политической, финансовой сфере, стремительное развитие научно–технического прогресса, обострение конкурентной борьбы на региональном, государственном и мировом уровне обуславливают высокий уровень неопределенности функционирования предприятий, что негативно сказалось на устойчивости экономического развития практически всех предприятий. В то же время предприятиям удалось определить свои слабые места, оценить свои адаптационные возможности, оценить степень внешних рисков и способность к преодолению неопределенности. Указанные факторы привели к обострению финансовых кризисов на значительном количестве предприятий, а некоторые оказались на грани банкротства.*

*Таким образом, разработка механизма обеспечения устойчивого экономического развития предприятий в современных условиях приобретает особое значение, что требует использования такой системы управления, которая позволит предприятиям обеспечить устойчивое и максимально эффективное функционирование в течении длительного периода, а также сформировать высокий потенциал его развития на перспективу.*

*Основными задачами статьи являются:*

- определить особенности обеспечения устойчивого экономического развития предприятий в современных условиях;*
- определить рычаги и факторы управления финансовыми результатами деятельности предприятия.*

***Ключевые слова:** устойчивое экономическое развитие предприятия, механизм обеспечения устойчивого экономического развития предприятия, устойчивое развитие.*

HRYBCHUK A.S.  
IVANYUTA T.M.

## The mechanism of ensuring sustainable economic development of the enterprise

*Dynamic market conditions, constant changes in the legal framework, tax system, organizational and legal forms of enterprise management, instability in the economic, political, financial sphere, rapid development of scientific and technological progress, intensification of competition at the regional, state and global levels cause a high level of uncertainty functioning of enterprises, which negatively affected the sustainability of economic development of almost all enterprises. At the same time, companies were able to identify their weaknesses, assess their adaptability, assess the degree of external risks and the ability to overcome uncertainty. These factors have exacerbated financial crises in a significant number of companies, and some are on the verge of bankruptcy.*

*Thus, the development of a mechanism for sustainable economic development of enterprises in modern conditions is of particular importance, which requires the use of such a management system that will allow enterprises to ensure sustainable and efficient operation over a long period, as well as to form high potential for its development in the future.*

*The main objectives of the article are:*

- Identify the features of sustainable economic development of enterprises in modern conditions;*
- determine the levers and factors for managing the financial results of the enterprise.*

***Key words:** sustainable economic development of the enterprise, mechanism of ensuring sustainable economic development of the enterprise, sustainable development.*

**Постановка проблеми.** Необхідно визначити механізм забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств. Виявити важелі та чинники забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств.

Актуальність. В наші часи дана тема є актуальною, оскільки сталий розвиток є складовою успіху та подальшого процвітання підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблема забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств все більше привертає уваги українських та зарубіжних учених-економістів, особливо в сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища, наявність різних поглядів, різноманітного досвіду та особливостей розвитку та традиція ведення господарської діяльності в різних країнах.

Дані питання знайшли своє відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: І. Ансоффа, Г. Брутланда, І. Бланка, Ю. Бріггема, В. Василенка, Н. Верхоглядової, І. Павлова, С. Покропівного, О. Рахнянської, Р. Солоу, Г. Ярулліної та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень з даної проблеми, існує необхідність у подальшому аналізі, оскільки зовнішнє середовище створює для підприємств щоразу нові виклики та загрози, які потребують постійного удосконалення механізму забезпечення стійкого економічного розвитку.

**Мета статті:** дослідження теоретичних та практичних аспектів формування механізму забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства в сучасних умовах, розгляд системи управлінських рішень для забезпечення стійкого економічного розвитку

**Виклад основного матеріалу.** Сталий економічний розвиток є найважливішою характеристикою сучасних підприємств, які здійснюють свою господарську діяльність в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища. Якщо підприємство має достатній рівень економічної стійкості, то воно має ряд переваг перед іншими суб'єктами господарювання в залученні інвестицій, кредитів, впровадження результатів НТП, виборі контрагентів, підборі кваліфікованих кадрів. При цьому підприємство не вступає в конфлікт з державою, суспільством і екосистемою, оскільки сплачує своєчасно і в повному обсязі податки, платежі, збори, виплачує гідну заробітну плату, дивіденди, здійснює природоохоронну і ресурсозберігаючу діяльність. Чим

вище рівень стійкості економічного розвитку підприємства, тим воно менше відчуває вплив несподіваної зміни зовнішньої кон'юнктури і, отже, має менший ризик банкрутства і повного припинення функціонування [7].

На сьогоднішній день підприємства України повинні будувати систему управління на засадах сталого розвитку, саме таке управління сприяє забезпеченню їх фінансової стійкості, конкурентоспроможності, ефективному функціонуванні на ринку, організації виробництва орієнтованого на зменшення шкідливих викидів в атмосферу, зниження матеріаломісткості виготовлення продукції, покращенню робочих місць працівників та зростанню соціального рівня населення.

Саме діючий механізм сталого розвитку дозволяє підприємствам не тільки легко адаптуватися до змін навколишнього середовища, а ще й постійно розвиватися. Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова сталого розвитку підприємства включає в себе стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку, збереженні платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища [1].

Важливу роль у досягненні сталого економічного розвитку сучасного підприємства відіграє інтенсивне і збалансоване використання його потенціалу як основи, на якій будуються і реалізуються його зовнішні і внутрішні відтворювальні процеси. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування багаторівневої системи управління сталим економічним розвитком підприємства, яка має ґрунтуватися на раціональному використанні і побудові взаємозв'язків між різними видами і рівнями напрямів діяльності, ієрархії управління, сферами функціональної відповідальності, ресурсами [5, с.2.1].

Сталий економічний розвиток – це процес змін, у якому масштаби експлуатації ресурсів, напрямки капіталовкладень, орієнтація технічного розвитку та інституційні зміни узгоджуються з нинішніми і майбутніми потребами [3, с.49].

Дослідники В. В. Гончар та Л. М. Філіпішина [2, с.150] запропонували комплекс заходів щодо розробки програми сталого економічного розвитку підприємства, а саме: формування інформаційно-аналітичних показників, розрахунок ін-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

дексів стійкості, формування шкали оцінювання, розрахунок групових показників стійкості. Це дозволяє встановити залежність між перерахованими змінними і виявити ефективні альтернативи за критерієм сталого розвитку. Створення стратегічних альянсів сприятиме забезпеченню фінансової безпеки, стабільності та конкурентоспроможності підприємства та є основою для розробки комплексної програми сталого економічного розвитку.

Механізм забезпечення стійкого економічного розвитку – це цілісна сукупність методів, функцій, інструментів управління та державного забезпечення, що базується на особливостях та принципах управління, за допомогою яких організуються, регулюються та координуються процеси економічної, технологічної, соціальної та екологічної сталості.

Основною метою механізму забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств є підвищення на інноваційній основі рівня конкурентоспроможності національної економіки і якості життя населення відповідно до світових трансформаційних тенденцій. Досягнення зазначеної мети обумовлює необхідність застосування таких принципів управління стійким економічним розвитком підприємств, виділення яких базувалося на положеннях загальної теорії систем, моделях генезису систем управління, підходах до вимірювання суспільних благ та їх збереженню:

- універсальна цілісність,
- гнучкість і адаптивність,
- нормативність й інформативність;
- самоорганізація і саморозвиток,
- трансформація і реструктуризація,
- цілеспрямованість і незворотність,
- збереження суспільних благ,
- раціональне використання ресурсів,
- оптимальність,
- неадитивність і результативність [7].

Механізм управління сталим розвитком підприємства передбачає послідовність виконання запланованих дій спрямованих на досягнення поставлених цілей (див. рисунок) [1].

Дослідження теоретико-методологічних підходів щодо забезпечення економічного зростання й розвитку національної економіки, осмислення нових цілей і нових вимірів в економіці розвитку дозволило в якості особливостей механізму забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств виділити мережеву інтеграцію, соціальне партнерство, інноваційне співтовариство, диверсифікацію виробництва, відповідність концепціям життєвого циклу і тотальній системі управління якістю, управління ресурсним потенціалом, ризик-менеджмент, управління на основі імпульсів розвитку, використання інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють розглядати процес функціонування



### Етапи механізму управління стійким економічним розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [1].

підприємств у взаємодії із зовнішнім середовищем в довгостроковій перспективі й розробляти різні сценарії розвитку.

Суттєвими функціональними елементами, які обумовлюють стійкий економічний розвиток вітчизняних підприємств на макrorівні, є наступні: економічний, науково-технічний, соціальний та екологічний. Фактори мікросередовища відображають залежність стійкого економічного розвитку підприємства від внутрішніх факторів, які формуються в результаті його діяльності у попередніх періодах. Ці фактори є найбільш релевантними. Критерієм досягнення мети розробленого механізму обрані орієнтири стійкого економічного розвитку підприємств, основу яких складають індекси та індикатори стійкого розвитку, що розраховуються як на макrorівні, так і на рівні суб'єктів господарювання, зокрема індикатори міжнародних рейтингів. В цілому економічна стійкість підприємства характеризує його забезпеченість фінансовими ресурсами [7].

На основі проведеного дослідження, наприклад для ПрАТ «Яготинський маслозавод» можна запропонувати наступну систему управлінських рішень для забезпечення стійкого економічного розвитку:

1. створення відділу економічного розвитку;
2. впровадження маркетингових досліджень на постійній основі;
3. періодичне проведення опитувань потенційних споживачів щодо їх вподобань з метою своєчасного реагування на зміни попиту;
4. постійне впровадження заходів з оптимізації всіх видів витрат;
5. розробка нових видів продукції з метою розширення ринків збуту;
6. систематичне підвищення рівня кваліфікації персоналу;
7. оптимізація управлінсько-організаційних та виробничих процесів в результаті впровадження науково-технічних досягнень.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Яготинський маслозавод» створити ряд конкурентних переваг, які дозволять забезпечити стійке економічне зростання.

### Висновки

Отже, розробка механізму забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання потребує

впровадження нових інноваційних підходів та ретельного вивчення всіх складових внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, проведення оцінки їх можливого негативного або позитивного впливу. Механізм забезпечення стійкого економічного розвитку має свою специфіку для кожного підприємства, що обумовлено розміром підприємства, формою власності, сферою та масштабами діяльності. Слід зазначити, що забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства в першу чергу пов'язано з забезпеченістю та ефективністю управління його фінансовими ресурсами.

### Список використаних джерел

1. Вецко, Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2019. Вип. 13. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13\\_2-04.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13_2-04.pdf).
2. Гончар, В. В., Філіпішина Л. М. Розробка програми сталого економічного розвитку на основі групування промислових підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 4 (09). С. 146–150.
3. Дойсан-Коровьонкова Н. В. Сталий розвиток підприємства як процес та економічне явище: теоретичні аспекти. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський нац. екон. ун-т. Одеса, 2014. Вип. 2 (53). С. 48–55.
4. Малик І. П., Вецко Т. М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукраїнської наук.-практ. конф., м. Київ, 12 квіт. 2017 р. Київ, 2017. С. 64–69.
5. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства: наукова. Траекторія науки. 2016. №3(8).
6. Пилипенко А. А., Єремейчук Р. А. Формування механізму стратегічного управління сталим розвитком підприємства. Управління розвитком. 2017. № 1–2. С. 57–64.
7. Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7703>.

### References

1. Vetsko, T. M. Sustainable development of the enterprise: problems and prospects. Current problems of economics

and management: a collection of scientific works of young scientists. 2019. Vip. 13. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13\\_2-04.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29380/1/2019-13_2-04.pdf).

2. Gonchar, VV, Filipishina LM Development of a program of sustainable economic development based on the grouping of industrial enterprises. Eastern Europe: Economy, Business and Management. 2017. Vip. 4 (09). Pp. 146–150.

3. Doysan–Korovyonkova NV Sustainable development of the enterprise as a process and economic phenomenon: theoretical aspects. Bulletin of socio-economic research: coll. Science. ave. ed. MI Zveryakov; Odessa national econ. un-t. Odessa, 2014. Vip. 2 (53). Pp. 48–55.

4. Malik IP, Vetsko TM The mechanism of sustainable development of enterprises of Ukraine. Modern approaches to enterprise management: collection of abstracts ext. IX All-Ukrainian scientific-practical conference, Kyiv, April 12. 2017. Kyiv, 2017. P. 64–69.

5. Pakulin SL, Pakulin AA Management of sustainable development of a modern enterprise: scientific. The trajectory of science. 2016. №3 (8).

6. Pilipenko AA, Yeremeychuk RA Formation of the mechanism of strategic management of sustainable development of the enterprise. Development management. 2017. № 1–2. Pp. 57–64.

7. Plakhotnik OO, Chernyavska IM The mechanism of ensuring the sustainable development of Ukrainian industry in an unstable geopolitical situation. Efficient economy. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7703>.

**Дані про авторів**

**Іванюта Тетяна Миколаївна,**

к.е.н., доцент, Національного університету харчових технологій

e-mail: [te\\_ta\\_na@ukr.net](mailto:te_ta_na@ukr.net)

**Грибчук Анастасія Сергіївна,**

студентка групи ЕП 2–1М Національного університету харчових технологій

e-mail: [stasyahrybchuk@gmail.com](mailto:stasyahrybchuk@gmail.com)

**Данные об авторах**

**Иванюта Татьяна Николаевна,**

к.э.н., доцент, Национального университета пищевых технологий

e-mail: [te\\_ta\\_na@ukr.net](mailto:te_ta_na@ukr.net)

**Грибчук Анастасия Сергеевна,**

студентка группы ЭП 2–1М Национального университета пищевых технологий

e-mail: [stasyahrybchuk@gmail.com](mailto:stasyahrybchuk@gmail.com)

**Data about authors**

**Tatiana Ivanyuta,**

Ph.D., associate professor, National University of Food Technologies

e-mail: [te\\_ta\\_na@ukr.net](mailto:te_ta_na@ukr.net)

**Anastasiya Hrybchuk,**

Student of the EP 2–1M group, National University of Food Technologies

e-mail: [stasyahrybchuk@gmail.com](mailto:stasyahrybchuk@gmail.com)

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475542>

ТАРАСЕНКО І.О.

ДРЕЛЯ М.В.

## Особливості управління оборотними активами підприємства

**Предметом дослідження** є особливості управління оборотними активами підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використані: метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** Управління оборотними активами є складним процесом. Його складність залежить від таких умов, як: обсяг оборотного капіталу, що використовується в операційному процесі; різні види активів, що формуються за рахунок обсягу оборотного капіталу; прискорення обороту капіталу і забезпечення постійної платоспроможності підприємства тощо.

Першочерговими проблемами в управлінні оборотними активами є: управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, визначення джерел фінансування.

**Висновки.** Отже, управління оборотним активами – це система зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління, що наділяє різноманітним кроків та рішень, гнучкістю та варіативністю господарських комбінацій для реалізації напрямків вдосконалення управління оборотними активами, які зачіпають основні аспекти господарської діяльності підприємства.

**Ключові слова:** оборотні активи, поточні активи, управління оборотними активами, дебіторська заборгованість, грошові кошти.

TARASENKO I.A.  
DRELYA M.V.

## Особенности управления оборотными активами предприятия

**Предметом исследования** являются особенности управления оборотными активами предприятия.

**Методы исследования.** В работе использованы: метод анализа и синтеза, сравнительный метод, метод обобщения данных.

**Результаты работы.** Управление оборотными активами является сложным процессом. Его сложность зависит от таких условий, как: объем оборотного капитала, используемого в операционном процессе; различные виды активов, формируемых за счет объема оборотного капитала; ускорение оборота капитала и обеспечения постоянной платежеспособности предприятия и тому подобное.

Первоочередными проблемами в управлении оборотными активами являются: управление запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами, определение источников финансирования.

**Выводы.** Следовательно, управление оборотным активам – это система связей между субъектами и объектами управления, наделяет многообразием шагов и решений, гибкостью и вариативностью хозяйственных комбинаций для реализации направлений совершенствования управления оборотными активами, затрагивающих основные аспекты хозяйственной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** оборотные активы, текущие активы, управление оборотными активами, дебиторская задолженность, денежные средства.

TARASENKO I.O.  
DRELYA M.V.

## Features of management of current assets of the enterprise

**The subject of research** is the features of current assets management of the enterprise.

**Research methods.** The following methods are used in the work: method of analysis and synthesis, comparative method, method of data generalization.

**Results of work.** Current asset management is a complex process. Its complexity depends on such conditions as: the amount of working capital used in the operating process; various types of assets formed at the expense of working capital; accelerating capital turnover and ensuring the constant solvency of the enterprise, etc.

The primary problems in the management of current assets are: inventory management, receivables, cash, identification of funding sources.

**Conclusions.** Thus, current asset management is a system of links between entities and objects of management, which provides a variety of steps and decisions, flexibility and variability of business combinations to improve areas of current asset management that affect key aspects of business.

**Keywords:** current assets, current assets management, inventories receivables, cash.

**Постановка проблеми.** В умовах формування та розвитку економічних відносин необхідність у створенні механізму управління оборотними активами є одним із невідкладних завдань, які належать до функцій менеджменту підприємства. Адже, це дозволить забезпечити безперервний процес

виробництва та реалізації продукції, що є найголовнішим у підприємницькій діяльності будь-якого підприємства. Як показує сучасна практика, існує пряма залежність між потрібною кількістю оборотних активів та їх ефективним використанням. Як результат, надмірне накопичення оборотних ак-



тивів може призвести до погіршення рівня платоспроможності та ліквідності, що призведе до низького рівня прибутковості підприємства. Тому одним із першочергових завдань, які ставляться перед керівництвом підприємства, є поліпшення механізму управління оборотним активами для забезпечення його фінансової стійкості.

Значною мірою це стосується розробки і впровадження таких підходів в управлінні оборотними активами, які б забезпечували стійкість фінансового стану, кредитоспроможність, інвестиційну привабливість вітчизняних підприємств.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Поняття управління оборотними активами висвітлено у працях провідних українських економістів, таких як І.А. Бланк, А.Д. Василик, М.В. Володькіна, К.В.Ізмайлова, Г.Г. Кірейцев, М.Я. Коробов, Л.А. Лігоненко, А.М. Поддєрьогін, Р.А. Слав'юк та ін. Різним аспектам управління оборотними активами присвячені праці таких зарубіжних учених-економістів, як Е.Р. Брігхем, І.В. Зелгавіс, В.В. Ковальов, Б. Коллас, М.Н. Крейніна, Т. Манесс, Л.Н. Павлова.

Крім того існує низка дослідницьких проблем, які виникають в процесі управління оборотними активами підприємства: не враховуються особливості управління портфелем дебіторської заборгованості; не повною мірою обґрунтовуються логістичні підходи до управління запасами та не береться до уваги специфіка функціонування промислових і торговельних підприємств; використовуються недосконалі методичні підходи до управління грошовими коштами та поточними фінансовими інвестиціями. Це спричинило об'єктивну потребу в подальшому розробленні теоретичних і методико-прикладних засад удосконалення управління оборотними активами з урахуванням світового досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Оборотні активи знаходяться на другому місці по значимості в структурі активів підприємства після основних засобів. Адже, з точки зору вагомості в системі виробництва та подальшої реалізації продукції оборотні активи повинні бути у достатній кількості, щоб їхня сукупна величина відповідала необхідній кількості, яка б задовільняла потреби ринку, що надалі не призвело до збільшення витрат підприємства, сформованих через надмірне використання промислових потужностей. Як результат, наявність на складах нереалізованої готової продукції, що призведе до погіршення фінансового

стану підприємства. Таким чином, існує пряма залежність між фінансовим станом та швидкістю трансформації засобів і ресурсів, які були вкладені в процес виробництва готової продукції, в реальні грошові кошти.

До цих пір у економічній літературі не існує чіткого визначення поняття «оборотні активи», що породжує певні протиріччя у тлумаченні сутності даного терміну. У сучасній практиці існує безліч підходів до визначення категорії «оборотні активи», що засвідчує актуальність даного питання серед наукової спільноти. Незлічена кількість вчених присвятили своє наукове життя дослідженню даної проблематики.

Відповідно до НП(С)БО 1, оборотні активи – грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу [1].

В зарубіжній літературі оборотні активи представлені як поточні активи підприємства та характеризуються як будь-який актив, який можна обґрунтовано очікувати, що він буде проданий, спожитий або вичерпаний в ході звичайної діяльності підприємства протягом поточного фінансового року чи операційного циклу або фінансового року (залежно від того, який період довший). Типові поточні активи включають в себе грошові кошти, їх еквіваленти, короткострокові фінансові вкладення (ліквідні цінні папери), дебіторську заборгованість, фондовий інвентар, витратні матеріали, а також частину сплачених зобов'язань (іноді згадуються як витрати майбутніх періодів), які будуть виплачені в протягом року [2].

Ефективний механізм управління оборотними активами підприємства не можна уявити без формування чіткої системи управління, де важливу роль відіграла б взаємодія ключових елементів оборотних активів. До числа таких елементів можна віднести запаси, дебіторську заборгованість та грошові потоки. Перед тим як приступити до розгляду цих напрямків управління, спершу розглянемо, що ж таке система управління оборотним активами.

По своїй суті, система управління оборотними активами – це система цілеспрямовано організованих взаємодій між об'єктом (елементами оборотних активів і джерелами їх фінансування та економічними відносинами в процесі їх форму-

вання та використання в межах даної економічної системи та у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем) та суб'єктом управління (органами управління підприємства, які причетні до прийняття управлінських рішень щодо ефективного функціонування оборотних активів і капіталу) шляхом реалізації функцій управління із застосуванням комплексу методів, засобів і фінансово-економічних інструментів дослідження і трансформації взаємопов'язаних процесів формування та використання оборотних активів і джерел їх фінансування за обсягом, складом, структурою з урахуванням дії на них чисельних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Управління оборотними активами – це складний процес. Його складність залежить від таких умов, як: обсяг оборотного капіталу, що використовується в операційному процесі; різні види активів, що формуються за рахунок обсягу оборотного капіталу; прискорення обороту капіталу і забезпечення постійної платоспроможності підприємства тощо.

Першочерговими проблемами в управлінні оборотними активами є: управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, визначення джерел фінансування.

Система управління оборотними активами представляє собою частину загальної фінансової

стратегії підприємства, що полягає у формуванні необхідного обсягу і складу оборотних активів, раціоналізації й оптимізації структури джерел їх фінансування.

Система управління оборотними активами підприємства розробляється за такими основними етапами, які представлені у рисунку 1 [3].

Особливість управління запасами. Система управління запасами представляє собою частину загальної системи управління оборотними активами підприємства, що полягає в оптимізації загального розміру й структури запасів товарно-матеріальних цінностей, витрат на їх обслуговування та забезпечення ефективного контролю за їх рухом.

Вибір системи управління запасами залежить від особливостей виробництва, цілей управління, характеру взаємодії з постачальниками матеріальних ресурсів, організації збуту та інших факторів.

Світова практика сформувала ряд систем управління запасами, які одночасно виступають і як системи контролю.

1. Система з фіксованим обсягом замовлень. Об'єм замовлень суворо фіксований і не змінюється ні за яких умов. Для оптимізації розмірів замовлень використовують спеціальні методики і формули.

2. Система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. В ній замовлення роблять у суво-



**Рисунок 1. Етапи управління оборотними активами підприємства [3]**

**Таблиця 1. Порівняння двох основних систем управління запасами [4]**

Системи	Переваги	Недоліки
Зі фіксованим обсягом замовлень	Менше рівень максимально бажаного замовлення. Економія витрат на утримання запасів на рахунок скорочення площ від замовлення	Постійний контроль за наявністю запасів на складі
Зі фіксованим інтервалом часу між замовленнями	Відсутність постійного контролю за наявністю запасів на складі	Високий рівень максимально бажаного запасу. Підвищення витрат на утримання запасів

ро визначені моменти часу через рівні інтервали, наприклад раз у місяць, раз у тиждень і т.п.

Порівняння цих двох систем свідчить про наявність в них взаємних недоліків та переваг (див. у табл. 1).

3. Система управління запасами «Канбан» («точно в строк») з'явилась як внутрішньовиробнича система в Японії (фірма «Тойота», 70-ті роки). Система дозволяє мінімізувати довжину виробничого циклу, позбавитися на виробничих підрозділах складів матеріалів, готової продукції і скоротити до мінімально можливих обсяги операційних запасів. Система «Канбан» працює за принципом прямого поповнення запасів, але при дуже невеликому обсязі партії запасу. Її перевагами є те, що виробництво напівфабрикатів на пряму пов'язане з реальним надходженням запасів та їх споживанням.

4. Система «Пуш» (англ. «push» – «штовхати») і система «Пулл» (англ. «pull» – «тягнути»). Останню, завдяки вдосконаленні її в Японії, в системі «Канбан» з 70 років ХХ століття, стали називати JIT («just-intime» – «точно в строк»). Ці системи стали моделями взаємодії виробництва із закупівлями (відділ постачання) і реалізацією готової продукції (відділ збуту). Головною умовою є те, що при цьому контроль за процесами «постачання-виробництво-збут», повинен забезпечувати прийняття необхідних рішень щодо ефективного управління вказаними процесами. Японська система контролю і управління запасами зарекомендувала себе як найбільш ефективна.

Система управління запасами охоплює такі основні етапи робіт:

1) *Аналіз запасів товарно-матеріальних цінностей у попередньому періоді проводяться на основі чотирьох етапів.*

На першому етапі аналізу розглядаються показники загальної суми запасів товарно-матеріальних цінностей – темпи її динаміки, питома вага в обсязі оборотних активів тощо. На другому – вивчається структура запасів у розрізі їх видів

і основних груп, виділяються сезонні коливання їх розмірів. Третій етап передбачає вивчення ефективності використання різних видів і груп запасів, їх обсягу в цілому, яка характеризується показниками їх оборотності. На четвертому етапі вивчаються обсяг і структура поточних витрат щодо обслуговування запасів у розрізі окремих видів цих витрат. Отже, основним завданням аналізу є виявлення рівня забезпеченості виробництва і реалізації продукції відповідними запасами товарно-матеріальних цінностей у попередньому періоді та оцінка ефективності їх використання.

2) *Визначення цілей формування запасів.*

Запаси товарно-матеріальних цінностей, що включаються до складу оборотних активів, можуть створюватися на підприємстві з різними цілями:

Для забезпечення поточної виробничої діяльності (поточні запаси сировини й матеріалів);

Для забезпечення поточної збутової діяльності (поточні запаси готової продукції);

Для накопичення сезонних запасів, для господарського процесу в майбутньому періоді (сезонні запаси сировини, матеріалів, готової продукції).

3) *Оптимізація розміру основних груп поточних запасів.*

Розкриття суті даного етапу пов'язане з поділом усієї сукупності запасів товарно-матеріальних.

Для оптимізації розміру поточних запасів товарно-матеріальних цінностей використовується Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення (Economic ordering quantity – EOQ model), яка серед інших набула найбільшого поширення. Вона, як правило, використовується для оптимізації розміру виробничих запасів і запасів готової продукції.

Розрахунковий механізм моделі EOQ заснований на мінімізації сукупних операційних витрат для закупівлі та збереження запасів на підприємстві, розраховується за формулою:

$$EQQ = \sqrt{\frac{2 \cdot OBC \cdot B_{03}}{B_3}}, \quad (1)$$

де,  $EQQ$  – оптимальний середній розмір партії постачання запасів;  $OBC$  – обсяг виробничого споживання запасів (сировини або матеріалів) в аналізованому періоді;  $Vpз$  – середня вартість розміщення одного замовлення;  $Vз$  – вартість зберігання одиниці запасів в аналізованому періоді.

4) *Оптимізація загальної суми запасів товарно-матеріальних цінностей, що включаються до складу оборотних активів.*

Розрахунок оптимальної суми запасів товарно-матеріальних цінностей у цілому і за основними їх групами здійснюється за формулою:

$$Z_k = (Hпз * Oo + Зсз + Зцп, \quad (2)$$

де,  $Z_k$  – оптимальна сума запасів на кінець аналізованого періоду;  $Hпз$  – норматив запасів точного зберігання, в днів;  $Oo$  – односторонній обсяг виробництва (для запасів сировини та матеріалів) або реалізації (для запасів готової продукції) у майбутньому періоді;  $Зсз$  – запланована сума запасів сезонного зберігання;  $Зцп$  – запланована сума запасів цільового призначення інших видів.

5) *Формування ефективних систем контролю за рухом запасів на підприємстві.*

Найбільш широке застосування серед систем контролю за рухом запасів у країнах з розвинутою економікою одержала «Система ABC». Суть якої полягає в тому, що вся сукупність запасів товарно-матеріальних цінностей розподіляється на три категорії на основі їх вартості, обсягу і частин витрачання, а також негативних наслідків. У категорію «А» входять найбільш дорогі види запасів із тривалим циклом замовлення, що потребують постійного моніторингу. Частота завантаження цієї категорії запасів визначається, як правило, на основі моделі EOQ. Коло товарно-матеріальних цінностей, що входять до категорії «А», звичайно обмежене і потребує щотижневого контролю. У категорію «В» входять товарно-матеріальні цінності, що мають меншу значимість у забезпеченні безперебійного операційного процесу й формуванні кінцевих результатів фінансової діяльності. Запаси цієї групи контролюються один раз на місяць. У категорію «С» входять всі інші товарно-матеріальні цінності з низькою вартістю, що не відіграють значної ролі у формуванні кінцевих фінансових результатів.

б) *Реальне відображення у фінансовому обліку вартості запасів товарно-матеріальних цінностей в умовах інфляції.*

На практиці для відображення реальної вартості запасів може бути використаний метод ЛІФО (LIFO), що заснований на використанні в обліку останньої ціни їх придбання за принципом «останній прийшов – перший пішов». На відміну від методу ФІФО (FIFO), заснованому на принципі «перший прийшов – перший пішов», він дозволяє одержати реальну оцінку цих активів в умовах інфляції та ефективніше управляти вартісною формою руху запасів [4].

Управління дебіторською заборгованістю – це система принципів і методів підготовки та реалізації управлінських рішень, що приймаються на різних стадіях формування, погашення дебіторської заборгованості й забезпечують досягнення 2-х взаємопов'язаних систем цілей:

на корпоративному рівні (в царині маркетингу) – забезпечення зростання ринкової вартості підприємства шляхом зростання обсягу реалізації продукції та підприємства за рахунок зменшення її собівартості та цін реалізації, надання більш сприятливих умов покупцям, зростання конкурентоздатності продукції підприємства;

на функціональному рівні (в царині фінансового менеджменту) – забезпечення контролю за фінансовими потоками підприємства шляхом оптимізації обсягів та покращення якісних параметрів формування дебіторської заборгованості, забезпечення її своєчасного погашення з мінімальними втратами активів (капіталу) підприємства [5, с. 193].

Аналіз дебіторської заборгованості підприємства дає можливість оцінити можливу величину доходів, які можна отримати у вигляді штрафів, пені, неустойок від дебіторів, які прострочили оплату. Для управління дебіторською заборгованістю є розробка заходів щодо скорочення або стягнення простроченої чи сумнівної дебіторської заборгованості. При цьому можуть використовуватися різноманітні методи управління дебіторською заборгованістю, які можна класифікувати на такі групи:

а. Юридичні – претензійна робота, подача позову до суду;

б. Економічні – фінансові санкції (штраф пеня неустойка), передача в заставу майна і майнових прав, призупинення постачання продукції;

в. Психологічні – нагадування по телефону, факсу, використання ЗМІ чи поширення інформації серед суміжних постачальників, що загрожує боржнику втратою іміджу;



**Рисунок 2. Етапи проведення аналізу дебіторської заборгованості [6]**

г. Фізичні – арешт майна боржника, вироблений органами державної виконавчої служби.

Вважаємо, що комплекс завдань та послідовність проведення аналізу дебіторської заборгованості підприємства можна розділити на такі етапи, які представлені в рисунку 2.

Управління грошовими потоками підприємств – це складний неперервний циклічний процес. Під циклом управління грошовими потоками розуміється система послідовних етапів багаторазово повторюваного процесу прийняття і реалізації стратегічних та оперативно-тактичних рішень з управління грошовими потоками. Управління грошовими потоками підприємства є важливою складовою частиною загальної системи управління його фінансовою діяльністю. Воно дає змогу вирішувати різноманітні завдання фінансового менеджменту і підпорядковане його головній меті. Основною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансової рівноваги підприємства та формування необхідної звітності, що забезпечить проведення всебічного аналізу грошових потоків [7].

Зазвичай модель управління грошовими потоками визначається підприємством самостійно і є індивідуальною, оскільки має враховувати

особливості його фінансово-господарської діяльності, положення фінансової стратегії, а також специфічні риси зовнішнього та внутрішнього середовища її реалізації.

Після поступового переходу до ринкової економіки виявилася необхідність розробки нових підходів до управління, і саме поява контролінгу як функціонально відособленого напрямку фінансово-економічної роботи на підприємстві допомогла вирішити цю проблему.

Під контролінгом грошових потоків, на нашу думку, слід вважати специфічну контролюючу систему, що забезпечує взаємозв'язок між формуванням прогнозу грошових потоків, аналізом, плануванням, регулюванням і збалансуванням руху грошових коштів на базі принципу «управління за відхиленнями», метою якого є управління рухом грошових коштів, їх оптимізація та використання з якомога більшою ефективністю.

Оскільки контролінг грошових потоків є одним із елементів менеджменту, його доцільно розділяти на оперативний та стратегічний.

Кожен вид контролінгу має свою сферу відповідних задач, які наведені в таблиці 2.

Отже, оперативний контролінг орієнтований на регулювання процесу короткострокового управ-

**Таблиця 2. Порівняння задач стратегічного та операційного контролінгу грошових коштів підприємства [8]**

<b>Операційний контролінг</b>	<b>Стратегічний контролінг</b>
Визначання необхідної і достатньої інформації	Формування ефективної інформаційної системи, яка підтримує прийняття стратегічних управлінських рішень
Аналіз динаміки грошових потоків і факторів, що визначають їх зміну	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища і тенденцій зміни грошових потоків
Динамічний аналіз відхилень фактичних значень грошового потоків від нормативних і виявлення причин таких відхилень	Вибір обмеженого набору підконтрольних показників і визнання їх допустимих відхилень від нормативних значень
Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів	Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів
Формування поточних планів, перевірка їх на повноту і можливість реалізувати	Формування системи комплексного стратегічного планування, координація та консолідація планів з часом і змістом
Адекватне застосування методів методів планування і прогнозування	Розробка методів планування та прогнозування грошових потоків
Переведення поточного контролю	Формування системи стратегічного контролю, методології проведення

ліній грошовими потоками, а стратегічний контролінг грошових потоків в свою чергу регулює процес досягнення середньо-і довгострокових цілей підприємства в області управління потоками грошових коштів. Оперативний контролінг в основному орієнтований на внутрішнє середовище підприємства, а стратегічний повинен врахувати зовнішні фактори і явища які стосуються підприємства. Тимчасова орієнтація контролінгу природно визначає рівень невизначеності, який для оперативного контролінгу малий або невисокий, а для стратегічного – досить значний

Контролінг грошових потоків є невід'ємною складовою всього економічного процесу, що відбувається на підприємстві, в задачу якого входять передбачення можливих помилок, порушень, відхилень і попередження їх, а також у випадку їх здійснення забезпечення впливу на них та запобігання відповідно до виявленого характеру відхилення.

Сам процес контролінгу грошових потоків розділяється на два етапи. На першому етапі відбувається постановка цілей, визначення стандартів, встановлення часових рамок і конкретних критеріїв, стосовно яких можна оцінити ступінь виконання роботи, а також реалізація конкретних заходів по досягненню запланованих цілей. Другий етап процесу контролінгу грошових потоків полягає співставленні реальних результатів діяльності із поставленими цілями [8].

### **Висновок**

Отже, управління оборотним активами – це система зв'язків між суб'єктами та об'єктами управ-

ління, що наділяє різноманітним кроків та рішень, гнучкістю та варіативністю господарських комбінацій для реалізації напрямків вдосконалення управління оборотними активами, які зачіпають основні аспекти господарської діяльності підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Н(С)ПБО 1 – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
2. J. Downes, J.E. Goodman, «Dictionary of Finance & Investment Terms», Barons Financial Guides, 2003; and J. G. Siegel, N. Dauber & J. K. Shim, «The Vest Pocket CPA», Wiley, 2005.
3. Філатова З.В., Напрямки формування системи управління оборотними активами підприємства / З.В. Філатова, А.Г. Ротанова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – Випуск №29. С. 1–5.
4. Герасимович І.А., Методичні засади внутрішньогосподарського контролю виробничих запасів в системі управління операційною діяльністю підприємства / І.А. Герасимович, Н.А. Морозова–Герасимович // Облік і фінанси. – 2016. – Випуск №3 (73). – С. 114 – 121.
5. Чорненька О., Основні етапи формування системи управління дебіторською заборгованістю / О. Чорненька, О. Гальчак // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні». – 2016. – С. – 193 – 195.
6. Томчук О.Ф., Методика проведення аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підпри-

емством / О.Ф. Томчук, І. М. Сидоренко // *Фінанси, облік, банки*. – 2019. – Випуск №1 (24). – С. 94 – 101.

7. Майборода О.Є., Напрямки управління грошовими потоками підприємства / О.Є. Майборода, О.В. Майборода, О.В. Реплюк // *Економіка і суспільство*. – 2017. – Випуск №10. – С. 305 – 309.

8. Бондарчук В.О., Сутність та доцільність розробки системи управління грошовими потоками підприємства / В.О. Бондарчук // *Вісник студентського наукового товариства «Вапіра»*. – 2016. – Випуск №32. – С. 656 – 667.

#### References

1. N(S)PBO 1 – Elektronnyi resurs. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

2. J. Downes, J.E. Goodman, «Dictionary of Finance & Investment Terms», Barons Financial Guides, 2003; and J. G. Siegel, N. Dauber & J. K. Shim, «The Vest Pocket CPA», Wiley, 2005.

3. Filatova Z.V., Napriamky formuvannia systemy upravlinnia oborotnyu aktyvamy pidpriemstva / Z.V. Filatova, A.H. Rotanova // *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*. – 2011. – Vypusk №29. S. 1–5.

4. Herasymovych I.A., Metodichni zasady vnutrishno-hospodarskoho kontroliu vyrobnychykh zapasiv v systemi upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva / I.A. Herasymovych, N.A. Morozova–Herasymovych // *Oblik i finansy*. – 2016. – Vypusk №3 (73). – S. 114 – 121.

5. Chornenka O., Osnovni etapy formuvannia systemy upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu / O. Chornenka, O. Halchak // *Materialy II Vseukrainskoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii «Formuvannia stratehii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku pidpriemnytskykh struktur v Ukraini»*. – 2016. – S. – 193 – 195.

6. Tomchuk O.F., Metodyka provedennia analizu debitorskoj zaborhovanosti v systemi upravlinnia pidpriemstvom / O.F. Tomchuk, I. M. Sydorenko // *Finansy, oblik, banky*. – 2019. – Vypusk №1 (24). – S. 94 – 101.

7. Maiboroda O.Ye., Napriamky upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva / O.Ye. Maiboroda, O.V. Maiboroda, O.V. Repluk // *Ekonomika i suspilstvo*. – 2017. – Vypusk №10. – S. 305 – 309.

8. Bondarchuk V.O., Sutnist ta dotsilnist rozrobky systemy upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva / V.O. Bondarchuk // *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva «Vapira»*. – 2016. – Vypusk №32. – S. 656 – 667.

#### Дані про авторів

**Тарасенко І.О.,**

д.е.н., професор Київського національного університету технологій та дизайну

**Дреля М.В.,**

студент Київського національного університету технологій та дизайну

#### Данные об авторах

**Тарасенко И.А.,**

д.э.н., профессор Киевского национального университета технологий и дизайна

**Дреля М.В.,**

студент Киевского национального университета технологий и дизайна

#### Data about the authors

**Tarasenko I.O.,**

doctor of Economics, professor Kyiv National University of Technology and Design

**Drelya M.V.,**

Student Kyiv National University of Technology and Design

УДК 005.32:331.101.3]:174

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475559>

ЩЕТИНІНА Л.В.

РУДАКОВА С.Г.

ТВЕРДОХЛІБ Ю.В.

ТУРОВА К.С.

## Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки

*Корпоративна культура є відносно новим і недостатньо дослідженим з практичної точки зору явищем. Але, не дивлячись на це, роботодавці прикладають значні зусилля для її формування та розвитку. Для отримання максимальної віддачі від заходів з розвитку корпоративної культури, роботодавець повинен мати чітке та вірне уявлення про неї.*

**Метою дослідження** є систематизація підходів до сутності корпоративної культури для фор-

мулювання практичних рекомендацій її розвитку в організації. Серед завдань дослідження слід виділити: визначення сутності корпоративної культури, порівняння її з організаційною культурою, визначення взаємозв'язків з стратегією, тактикою та поточною діяльністю з управління персоналом, станом соціально–психологічного клімату, систематизація функцій корпоративної культури та вимог до розробки корпоративного кодексу.

В статті розглянуто корпоративну культуру як функцію менеджера по персоналу, метою якої є підвищення лояльності персоналу. Водночас, корпоративна культура є не тільки функцією менеджменту персоналу, а й носить стратегічний характер і є ідеологією управління компанією. Ефективність корпоративної культури визначається вірним розумінням зв'язків і взаємозалежностей між корпоративною культурою, стратегією, політикою та поточною діяльністю з управління персоналом.

В статті обґрунтовано відсутність відмінностей між поняттями «корпоративна культура» і «організаційна культура». Також розглянуто соціально–психологічний клімат як складову корпоративної культури. Обґрунтовано, що сильна корпоративна культура не може бути в умовах несприятливого соціально–психологічного клімату, але можлива ситуація, коли одночасно сприятливий соціально–психологічний клімат і неефективна корпоративна культура. Визначено умови та вимоги до регламентування корпоративної культури.

Отже, розвиток корпоративної культури є доцільним за умови вірного розуміння взаємозв'язків між нею та структурами компанії. Це дозволить посилити конкурентні переваги компанії, уникнути зайвих витрат та повною мірою використати потенціал корпоративної культури для розвитку як компанії так і її працівників. Є цілий ряд публікацій, в яких визначається соціально–економічна ефективність розвитку корпоративної культури, але як правило, відсутній інструментарій її оцінки та не враховано специфіку вітчизняних організацій.

**Ключові слова:** організаційна культура, корпоративна культура, соціально–психологічний клімат, корпоративний кодекс, управління персоналом.

ЩЕТИНИНА Л.В.  
РУДАКОВА С.Г.  
ТВЕРДОХЛЕБ Ю.В.  
ТУРОВА К.С.

## Корпоративная культура в системе менеджмента персонала: значение, характер и взаимосвязи

Корпоративная культура является относительно новым и недостаточно исследованным с практической точки зрения явлением. Несмотря на это, работодатели прикладывают значительные усилия для ее формирования и развития. Для получения максимальной отдачи от мероприятий по развитию корпоративной культуры, работодатель должен иметь четкое и верное представление о ней.

Целью исследования является систематизация подходов к сущности корпоративной культуры для формулирования практических рекомендаций ее развития в организации. Среди задач исследования следует выделить: определение сущности корпоративной культуры, сравнение ее с организационной культурой, определение взаимосвязей с стратегией, тактикой и текущей деятельностью по управлению персоналом, состоянием социально–психологического климата, систематизацией функций корпоративной культуры и требований к разработке корпоративного кодекса.

В статье рассматривают корпоративную культуру как функцию менеджера по персоналу, целью которой является повышение лояльности персонала. В то же время, корпоративная культура является не только функцией менеджмента персонала, но и носит стратегический характер и является идеологией управления компанией. Эффективность корпоративной культуры определяется верным пониманием связей и взаимозависимостей между корпоративной культурой, стратегией, политикой и текущей деятельностью по управлению персоналом.

В статье обосновано отсутствие различий между понятиями «корпоративная культура» и «организационная культура». Также рассмотрен социально–психологический климат как составляющая корпоративной культуры. Обосновано, что сильная корпоративная культура не может быть в условиях



неблагоприятного социально–психологического климата, но возможна ситуация, когда одновременно существуют благоприятный социально–психологический климат и неэффективная корпоративная культура. Определены условия и требования к регламентированию корпоративной культуры.

Итак, развитие корпоративной культуры целесообразно при условии верного понимания взаимосвязей между ней и структурами компании. Это позволит усилить конкурентные преимущества компании, избежать лишних затрат и в полной мере использовать потенциал корпоративной культуры для развития как компании, так и ее работников. Есть целый ряд публикаций, в которых определяется социально–экономическая эффективность развития корпоративной культуры, но как правило, отсутствует инструментарий ее оценки и не учтена специфика отечественных организаций.

**Ключевые слова:** организационная культура, корпоративная культура, социально–психологический климат, корпоративный кодекс, управление персоналом.

SHCHETININA L.V.  
RUDAKOVA S.G.  
TVERDOHLEB Ju.V.  
TUROVA K.S.

### **Corporate culture in the personnel management system: meaning, nature and relationships**

*Corporate culture is a relatively new and insufficiently studied phenomenon from a practical point of view. But, despite this, employers are making significant efforts to form and develop it. To get the most out of corporate culture development activities, the employer must have a clear and accurate idea of it.*

*The purpose of the study is to systematize approaches to the essence of corporate culture to formulate practical recommendations for its development in the organization. Among the objectives of the study are: defining the essence of corporate culture, comparing it with organizational culture, determining the relationship with strategy, tactics and current activities in personnel management, the state of socio–psychological climate, systematization of corporate culture and corporate code requirements.*

*The article considers corporate culture as a function of the personnel manager, the purpose of which is to increase staff loyalty. At the same time, corporate culture is not only a function of personnel management, but also has a strategic nature and is the ideology of company management. The effectiveness of corporate culture is determined by a true understanding of the relationships and interdependencies between corporate culture, strategy, policy, and current personnel management activities.*

*The article substantiates the absence of differences between the concepts of «corporate culture» and «organizational culture». The socio–psychological climate as a component of corporate culture is also considered. The conditions and requirements for the regulation of corporate culture are determined.*

*Therefore, the development of corporate culture is appropriate provided a correct understanding of the relationship between it and the structures of the company. This will strengthen the company's competitive advantages, avoid unnecessary costs and make full use of the potential of corporate culture for the development of both the company and its employees.*

**Key words:** organizational culture, corporate culture, socio–psychological climate, corporate code, personnel management.

**Постановка проблеми.** Корпоративна культура є відносно новим і недостатньо дослідженим з практичної точки зору явищем. Але, не дивлячись на це, роботодавці прикладають значні зусилля для її формування та розвитку. Справа в тому, що сильна корпоративна культура дає можливість роботодавцю збільшити частку персоналу, який йому довіряє та підтримує, або підвищити лояльність тих, хто вже є достатньо лояльними. Такі працівни-

ки завдяки внутрішній вмотивованості готові працювати більше, ніж це передбачено трудовим або іншим договором. Як наслідок, збільшується продуктивність компанії, а індивідуальні досягнення працівників є більш стабільними порівняно із результатами зовнішнього стимулювання. Водночас, щоб отримати максимальну віддачу від заходів з розвитку корпоративної культури, роботодавець повинен мати чітке та вірне уявлення про неї.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Феномен корпоративної культури досліджувався багатьма вченими та практиками, але, як правило, як відокремлена складова управління персоналом та /або управління підприємством. Серед останніх досліджень слід виділити наукові роботи О.Чивуріної [2], В.Данюка [3], Г.Тулчинського [4], в яких корпоративна культура розглядається як система в системі вищого рівня. Водночас, авторами робіт не досліджено проблемні питання щодо взаємозв'язків з іншими близькими явищами – соціально-психологічний клімат, організаційна культура, корпоративний кодекс, стратегія та тактика управління персоналом тощо. Розгляд цих взаємозв'язків дасть можливість вірно зрозуміти значення та роль корпоративної культури, її потенціал у забезпеченні конкурентних переваг компанії, а також достатні зусилля для її розвитку.

**Формування цілей статті.** В статті буде визначено сутність корпоративної культури, порівняно її з організаційною культурою, визначено взаємозв'язки з стратегією, тактикою та поточною діяльністю з управління персоналом, соціально-психологічним кліматом, систематизовано функції корпоративної культури та вимоги до розробки корпоративного кодексу.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративна культура є функцією менеджера по персоналу, метою якої є підвищення лояльності персоналу. Але її реалізація вітчизняними роботодавцями не завжди є вірною.

По-перше, дуже рідко в об'явах про вакансії для фахівців у сфері управління персоналом зазначаються цінності потенційної компанії. Тоді як саме менеджер по персоналу має розділяти цінності компанії. Якщо ж цього не відбудеться, менеджер по персоналу дуже скоро звільниться або імітуватиме прийняття корпоративних цінностей. І те, і інше означатиме втрату організацією доходів.

По-друге, серед функціоналу менеджера по персоналу дуже часто відсутні пункти щодо його участі в управлінні корпоративною культурою.

Водночас, аналіз об'яв про вакансії для менеджерів по персоналу у міжнародних компаніях [1] показав, що роботодавці набагато більше уваги приділяють опису корпоративної культури, яка склалася і яку вони бажать розвивати. Важливо, що в об'явах наводяться прояви певних видів корпоративної культури, наприклад, «адхократична культура» (thriving culture – процвітаюча

культура), «праксиологічна культура» (willingness to roll up your sleeves – культура для тих, хто вміє працювати завзято), «ринкова культура» (the best team wins – перемагає найкраща команда), «опікунська культура» (competence to build and effectively manage interpersonal relationships at all levels – володіння компетентністю будувати та ефективно управляти міжособистісними відносинами) тощо. Розуміння того, в якій культурі чи з якою культурою буде необхідно працювати, виконує попередній відсів невідходящих для компанії кандидатів, що підвищує ефективність добору менеджерів по персоналу.

Водночас, корпоративна культура є не тільки функцією менеджменту персоналу, а й носить стратегічний характер і є ідеологією управління компанією. Якщо роботодавець розуміє під корпоративною культурою лише функцію менеджменту персоналу, це може означати перекладення всієї відповідальності за розвиток корпоративної культури на менеджерів по персоналу. Як наслідок, розвиток корпоративної культури буде відбуватися на рівні служби управління персоналом, а також буде мати лише формальні ознаки, наприклад, дрес-код, розробка корпоративного кодексу тощо. Часто серед обов'язків менеджера по персоналу зустрічаються наступні формулювання: «розробка та ведення проєктів з корпоративної культури», «розвиток корпоративної культури», «управління корпоративною культурою» тощо. Тобто стратегічні завдання переадресовуються виконавцям, які не володіють достатніми можливостями та інструментарієм їх виконання. Якщо ж зацікавленість у розвитку корпоративної культури буде проявляти адміністрація компанії, це слугуватиме ознакою обов'язковості виконання всіх заходів її посилення. Розвиток такої корпоративної культури відобразиться не тільки на формальних ознаках, а й на неформальних відносинах, що означатиме прийняття культури персоналом.

Важливу роль грає те, як керівництво спілкується з командою і, в першу чергу, вміє слухати. Відповідно до звіту CultureIQ, 86% співробітників з сильною культурою відчують, що лідери компанії прислуховуються до них. Тобто саме наявність відкритого діалогу між керівником та працівниками має визначальний вплив на культуру компанії [2].

Вітчизняні роботодавці, як правило, більше схильні до розгляду корпоративної культури тільки

в якості функції менеджменту персоналу. Слід чітко розуміти зв'язки і взаємозалежність між корпоративною культурою, стратегією, політикою та поточною діяльністю з управління персоналом. Кожна успішна організація повинна мати стратегію функціонування та розвитку. Стратегія, політика і поточна діяльність з управління персоналом відіграють допоміжну роль, тобто створюють умови для реалізації стратегій організації. Стратегія управління персоналом визначає, як в довгостроковому періоді буде змінюватися якісна та кількісна потреба в персоналі. Політика управління персоналом встановлює пріоритетність підходів до управління персоналом (наприклад, активна, пасивна, реактивна кадрові політики) та напрямів поточної діяльності з управління персоналом (наприклад, добір, адаптація, навчання, оцінювання, персоналу) для реалізації стратегій організації. Корпоративна культура як елемент стратегії управління персоналом визначає якісні характеристики персоналу, що відповідають певному типу корпоративної культури, яка формується або розвивається в організації. Корпоративна культура в кадровій політиці характеризує обраний для оцінювання лояльності персоналу підхід, тобто яким чином буде визначатися частка персоналу, яка довіряє керівництву та його підтримує. І, нарешті, поточна діяльність з розвитку корпоративної культури має включати заходи підвищення лояльності персоналу.

Витрати роботодавця на формування та розвиток корпоративної культури мають бути виправданими, тобто вона має виконувати цілий ряд функцій. Підходи до виокремлення функцій корпоративної культури дуже відрізняються. Наприклад, Е. Шейн виділяє тільки дві функції – зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Водночас, незалежно від підходу, опис (характеристика) функцій корпоративної культури, як правило, охоплює усі існуючі її завдання. Більша деталізація функцій корпоративної культури краще відповідає практико орієнтованому підходу, оскільки для роботодавця виступає аргументацією на користь формування та розвитку корпоративної культури. Головними функціями корпоративної культури є:

- захисна: забезпечує відносну стабільність організації в мінливому зовнішньому середовищі, в кризових умовах її функціонування;
- інтегруюча: об'єднує працівників компанії, які мають різні індивідуально-психологічні характе-

ристики, завдяки загальним цінностям, спільним правилам поведінки та відповідальності;

- регулююча: встановлює стандарти (моделі) поведінки працівників у певних ситуаціях та для вирішення існуючих в організації проблем;
- адаптивна: допомагає новим працівникам адаптуватися до нового внутрішньокорпоративного середовища;
- орієнтуюча: допомагає зацікавленим сторонам та контрагентам обрати вірну стратегію та тактику взаємовідносин з організацією;
- мотивуюча: активізує персонал компанії за допомогою формування корпоративного духу в колективі, проведення корпоративних заходів, а також дієвих мотиваційних заходів та програм;
- селективна: сприяє заміщенню нелояльних, пасивних співробітників активними і конкурентоспроможними;
- оптимізаційна: впливає на всі процеси в організації;
- функція формування іміджу організації.

Отже, для роботодавця функції корпоративної культури є аргументацією на користь формування та розвитку корпоративної культури, тому їх деталізація є виправданою.

Вчені та практики розрізняють поняття «корпоративна культура» і «організаційна культура». Перший термін, як правило, пов'язують із атмосферою у великих міжнародних компаніях (корпораціях), а другий – із атмосферою у малому та середньому бізнесі. У такому підході є раціональне «зерно», оскільки у міжнародних компаніях працюють працівники із різних національних культур і для вирішення проблеми сприйняття між ними необхідні загальні правила комунікації. Але, якщо звернутися до історії терміну «корпоративна культура», то його тлумачення інше.

Термін «корпоративна культура» з'явився у XIX столітті. Він був сформульований і застосований німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємовідносини в офіцерському середовищі. Тоді взаємовідносини регулювалися не тільки уставами, судами честі, але й дуелями: шабельний шрам був обов'язковим атрибутом належності до офіцерської «корпорації».

Цікавим та практико орієнтованим є підхід Г.Л. Тульчинського [4], який культуру організації поділяє на три рівні: корпоративна культура – глибинний «неформальний» рівень, рівень

цінностей, «корпоративного духу» та традицій; організаційна культура – формальний рівень, рівень організації hr-процесів та організаційної структури; фірмовий стиль – «зовнішній маркер», рівень зовнішньої унікальності компанії (інтер'єр, екстер'єр, слоган, емблема, дрес-код тощо). Така структура культури в організації не тільки визначає її структурні елементи, але й черговість їх формування – базисними є елементи першого «неформального» рівня, елементи «формального» рівня протидіють можливій появі суперечностей між «неформальним» рівнем та обов'язковими елементами організації – бізнес – процеси, оргструктура тощо; третій рівень підкреслює унікальність організації через зовнішні артефакти.

Тобто корпоративна культура та організаційна культура є однаковими за змістом поняттями, але виправданим може бути використання практично орієнтованих підходів, які їх розрізняють.

Корпоративна культура має ознаки як формального, так і неформального утворення. Неформальний характер носять система цінностей персоналу (корпоративний дух), герої та легенди, традиції тощо. Формальні відносини охоплюють організаційну структуру, стиль ділового спілкування, а також hr-процеси. Відсутність протиріч між формальною та неформальними складовими корпоративної культури характеризує сильну корпоративну культуру. Також сильна корпоративна культура означатиме утворення, в якому налагоджено відносини не тільки між працівниками, а й вертикальні відносини – відносини між працівниками та адміністрацією.

Якщо мова йде про соціально-психологічний клімат, то він є неформальною характеристикою організації, відображає атмосферу в колективі та переважно горизонтальні відносини – відносини між працівниками. Тобто ймовірною є ситуація, коли в організації сприятливий соціально-психологічний клімат, але корпоративна культура не є сильною, оскільки атмосфера в компанії відповідає інтересам працівників, але не повною мірою відповідає інтересам роботодавця – його формальним правилам.

Соціально-психологічний клімат визначають як показник стану міжособистісних відносин в колективі. Оцінюють соціально-психологічний клімат за наступними критеріями: прагнення до збереження цілісності групи, сумісність, справцьованість, згуртованість, контактність, відкри-

тість, відповідальність [5]. Для оцінювання стану соціально-психологічними клімату за цими критеріями, як правило, використовують кваліметрию. Особливою проблемою є визначення сумісності, оскільки відсутні загально визнані критерії її об'єктивного виміру [6]. Водночас, всі ці критерії, крім сумісності, можна розглядати як цінності працівників. І в цьому соціально-психологічний клімат перетинається з корпоративною культурою. Але оцінювання того, наскільки сильною є корпоративна культура, здійснюється переважно за допомогою показника «лояльність персоналу».

Тому корпоративна культура та соціально-психологічний клімат є поняттями, які характеризують відмінні явища, а також потребують особливих методології та інструментарію оцінювання. Однак неможливою є ситуація, коли соціально-психологічний клімат є несприятливим, а корпоративна культура – сильною.

Регламентування корпоративної культури є важливим питанням її управління. Розробка якісного корпоративного кодексу є трудомістким та витратним процесом, тому перш ніж його розробляти необхідно визначитися, чи потрібний він організації. За даними статистики підприємництва в Україні у 2017 році близько 97% підприємств – це мікропідприємства та малі підприємства [7], у яких зайнято до 50 осіб. Як показує досвід, в таких організаціях поширення елементів корпоративної культури (цінностей, традицій, правил тощо) відбувається через міжособистісну комунікацію і не потребує регламентування. Тому одним з критеріїв розробки кодексу корпоративної культури є кількісний, а саме чисельність персоналу має бути більше 50 осіб. Крім кількісного критерію є ще якісний, коли частка осіб, які не є «піонерами» цього підприємства (не є засновниками організації), перевищить 25% загальної чисельності персоналу регламентування культури є доцільним.

Для того, щоб корпоративний кодекс був дієвим документом, тобто регулював існуючі в організації міжособистісні відносини, під час його розробки та імплементації слід виконати ряд умов:

1. Трагування цінностей компанії має бути чітким, виключати неоднозначність та підміни у вигляді гасел. Якщо людина не розуміє цінності, вона не зможе їх дотримуватися. А підміна цінностей гаслами може бути індикатором несерйозності документа, тобто персонал бу-

де відноситися до корпоративного кодексу як до звичайної формальності, прояву бюрократизму.

2. Обов'язковим етапом розробки корпоративного кодексу є обговорення його проекту. Це є проявом партисипативного стилю управління і може мотивувати працівників до виконання положень корпоративного кодексу. Чим більше працівників буде залучено до обговорення корпоративного кодексу, тим швидше буде реалізовано його функції.

3. Цінності компанії не повинні конфліктувати або суперечити одна одній. Наприклад, суперечливими цінностями є лідерство та командна робота. Справа в тому, що командна робота передбачає розподіл ролей в команді, в тому числі і роль лідера. Якщо ж компанія схвалює поведінку лідера, то це означає бажання більшості персоналу прагнути до її проявів. Це може призвести до негативного впливу на командну роботу, оскільки нівелюватимуться інші командні ролі.

4. Бажано, щоб в корпоративному кодексі було враховано інтереси всіх зацікавлених сторін – персоналу, акціонерів, клієнтів, постачальників та / або правила поведінки із зовнішніми контрагентами.

5. Слід унаочнювати інформацію корпоративного кодексу. Візуальна інформація краще сприймається і дозволяє швидко і ефективно донести до персоналу власні думки та ідеї. Фізіологічно, сприйняття візуальної інформації є основною для людини. Є численні дослідження, за результатами яких: 90% інформації людина сприймає через зір; 70% сенсорних рецепторів знаходяться в очах; близько половини нейронів головного мозку людини задіяні в обробці візуальної інформації; на 19% менше при роботі з візуальними даними використовується когнітивна функція мозку, що відповідає за обробку та аналіз інформації; на 17% вище продуктивність людини, що працює з візуальною інформацією; на 4,5% краще згадуються докладні деталі візуальної інформації; в 60 000 разів швидше сприймається візуальна інформація в порівнянні з текстовою [8].

6. Дотримання корпоративного кодексу має бути забезпечено завдяки контролю певного працівника або підрозділу, які мають високий рівень довіри у співробітників, а також встановленню відповідальності за невиконання положень корпоративного кодексу.

7. Бажано, щоб правила корпоративного кодексу було спрямовано на вирішення реальних

проблем в організації. Наприклад, якщо в організації є проблема значних витрат часу на розмови по телефону, слід ввести стандарти (правила) поведінки щодо телефонних комунікацій.

8. Обсяг корпоративного кодексу повинен бути в межах 15–20 сторінок, тобто витрати часу на ознайомлення з ним мають бути оптимальними. Також такий обсяг інформації дає реальну можливість запам'ятати прописані в корпоративному кодексі положення.

Структура корпоративного кодексу, як правило, визначається організацією на власний розсуд. Водночас, в практиці управління організацією виділяють традиційний підхід до структури корпоративного кодексу, відповідно до якого бажаною є наявність трьох частин: ідеологічна частина: місія, цілі, цінності, базові принципи компанії); нормативна частина (стандарти поведінки персоналу): структура компанії, норми взаємодії з внутрішніми споживачами (колеги, підлеглі, керівники), норми поведінки в робочий час, очікування компанії від співробітників, відповідальність за порушення норм корпоративного кодексу; взаємовідносини компанії із зовнішнім середовищем: імідж компанії, комерційна таємниця, баланс робота – особисте життя, дрес-код тощо.

Компанії можуть розробляти різні корпоративні кодекси залежно від мети та завдань. Тобто якщо одним із актуальних завдань організації є підвищення лояльності споживачів товарів, тоді на сайті компанії можна розмістити скорочену версію корпоративного кодексу, яка стосується саме відносин компанії із зовнішнім середовищем (контрагентами).

Тобто регламентування корпоративної культури є доцільним, коли чисельність персоналу становить більше 50 осіб, а частка осіб, які не є засновниками організації, тобто працевлаштувалися в компанію пізніше її створення, перевищить 25% загальної чисельності персоналу. Дотримання певних умов розробки та імплементації корпоративного кодексу є передумовою його дієвості, тобто його впливу на поведінку персоналу. Структура корпоративного кодексу, як правило, визначається організацією на власний розсуд, але традиційно бажаною є наявність ідеологічної, нормативної частини, а також частини, яка встановлює стандарти взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

**Висновки**

Отже, розвиток корпоративної культури є доцільним за умови вірного розуміння взаємозв'язків між нею та структурами компанії. Це дозволить посилити конкурентні переваги компанії, уникнути зайвих витрат та повною мірою використати потенціал корпоративної культури для розвитку як компанії так і її працівників. Є цілий ряд публікацій, в яких визначається соціально-економічна ефективність розвитку корпоративної культури, але як правило, відсутній інструментарій її оцінки та не враховано специфіку вітчизняних організацій. Подальші дослідження мають стосуватися розробки інструментарію оцінювання економічної ефективності розвитку корпоративної культури.

**Список використаних джерел**

1. Сайт пошуку роботи. – Режим доступу: <https://www.indeed.com/q=Personnel-Manager-jobs.html>.
2. Чивуріна О. Что такое корпоративная культура компании и как понять, что с ней все в порядке. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/ru/shho-take-korporativna-kultura>.
3. Управління персоналом : підручник [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за заг. ред. к.е.н., проф. В.М.Данюка. – К.:КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2014. – 666 с.
4. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 255 с.
5. Васильченко О. Социально-психологический климат: диагностика и формирование. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656>.
6. Психологічна сумісність – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BO\\_%D1%81%D1%83%D0%BC%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BO_%D1%81%D1%83%D0%BC%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C).
7. Збірник статистики підприємництва в Україні:2018. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Compendium-Entreprise-Statistics-Ukraine-2018-Ukrainian.pdf>.
8. Як і для чого використовувати візуалізацію даних? – Режим доступу: <http://eidos.org.ua/novyny/yak-i-dlya-choho-vykorystovuvaty-vizualizatsiyu-danyh/>.

**References**

1. Sait poshuku roboty [Job search site]. URL: <https://www.indeed.com/q=Personnel-Manager-jobs.html>.
2. Chyvurina O. Chto takoe korporativnaia kultura kompanyy u kak poniat, chto s nei vse v poriadke [What is the corporate culture of a company and how to understand that everything is all right with it.]. URL: <https://happymonday.ua/ru/shho-take-korporativna-kultura>.
3. Upravlinnia personalom : pidruchnyk [Personnel management:]. K.: KNEU. Kramatorsk: NKMZ. 666 p.
4. Tulchynskiy, H. L. (2019) Brend-menedzhment. Brendynh y rabota s personalom [Brand management. Branding and HR]. Moscow. 255 p.
5. Vasylychenko O. Sotsyalno-psykholohycheskyi klimat: dyahnostyka y formyrovanye [Socio-psychological climate: diagnosis and formation]. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656>.
6. Psykholohichna sumisnist [Psychological compatibility]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BO\\_%D1%81%D1%83%D0%BC%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BO_%D1%81%D1%83%D0%BC%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C).
7. Zbirnyk statystyky pidpriemnytstva v Ukraini:2018 [Zbirnyk statystyky pidpriemnytstva v Ukraini:2018]. URL: <http://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Compendium-Entreprise-Statistics-Ukraine-2018-Ukrainian.pdf>.
8. Yak i dlia choho vykorystovuvaty vizualizatsiyu danykh? [How and for what to use data visualization?]. URL: <http://eidos.org.ua/novyny/yak-i-dlya-choho-vykorystovuvaty-vizualizatsiyu-danyh/>

**Дані про авторів****Щетініна Людмила Валеріївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
e-mail: [sludval@ukr.net](mailto:sludval@ukr.net)

**Рудакова Світлана Григорівна,**

к. техн. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

e-mail: [svetlana.rudakova.home@gmail.com](mailto:svetlana.rudakova.home@gmail.com)

**Твердохліб Юлія Вячеславівна,**

студентка другого (магістерського) рівня підготовки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Турова Карина Сергіївна,**

студентка другого (магістерського) рівня підготовки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Данные об авторах**

**Щетинина Людмила Валерьевна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

e-mail: sludval@ukr.net

**Рудакова Светлана Григорьевна,**

к. техн. н., доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

e-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

**Твердохлеб Юлия Вячеславовна,**

студентка второго (магістерського) уровня подготовки Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана

**Турова Карина Сергеевна,**

студентка второго (магістерського) уровня подготовки Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана

**Data about the authors**

**Liudmila Shchetinina,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman, e-mail: sludval@ukr.net

**Svetlana Rudakova,**

Ph.D. in Technology, Associate Professor, Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman e-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

**Julia Tverdohlebl,**

student Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

**Karina Turova,**

student Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

УДК 69.003:658.152

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4492336>

ІВАХНЕНКО І.С., ГРИГОРЕНКО В.В.,  
ПЕТРИЧЕНКО А.І., РЕВУНОВ О.М.,  
ГИЖКО А.П., КУШНИР І.І.

## Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи діагностики діяльності підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва

**Предметом дослідження** є науково-методичні та прикладні інструменти економічної діагностики як запоруки забезпечення управління інвестиційно-будівельного проєкту як мобільної будівельної організації (МБО) на основі економічних та функціональних параметрів об'єкту інвестування і будівництва разом з поточними та стратегічними цілями інституційних учасників МБО впродовж життєвого циклу проєкту.

**Метою статті** є розвиток методико-аналітичного інструментарію функціонально-економічної діагностики інвестиційного будівельного проєкту, який в організаційно-структурному та управлінському контексті презентується і досліджується як мобільна будівельна організація специфічного типу, яка за змістом і етапами функціональної та адміністративної діяльності підпорядкована життєвому циклу будівельного проєкту.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою проведеного дослідження є фундаментальні принципи системного підходу, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, діалектичний метод пізнання економічних явищ, відповідні положення фінансового менеджменту, теорії управління, економіки підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, у яких висвітлено основні проблеми діагностики фінансово-господарської діяльності будівельних підприємств. Для розв'язання окремих завдань у роботі використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення, порівняння, асоціацій та аналогій – для з'ясування сутності діагностики

та її ролі у процесі управління, абстрактного моделювання – для побудови концептуальної моделі діагностики, методи системного аналізу, кореляційного, регресійного аналізу, формалізації та економіко-математичного моделювання – у процесі розроблення прикладних моделей діагностики та їх реалізації, в оцінюванні та прогнозуванні фінансових параметрів діяльності будівельних підприємств.

**Результати роботи.** Стаття присвячена розробленню концептуальної, теоретико-методологічної й методико-прикладної бази формування, використання і розвитку полікритеріальних систем діагностики діяльності будівельних підприємств. Запропонований багатовекторний підхід оцінювання дасть змогу модернізувати уявлення про зміст і сутність операційної системи інвестиційно-будівельного проекту як мобільного підприємства, запропонувавши нові підсистеми бізнес-індикації: будівельно-технологічну; підсистему ініціації інвестиційно-будівельного проекту, планування і діагностики; підсистему адміністрування, координації й забезпечення. Ідентифікування стану і перспектив діяльності будівельних підприємств на засадах діагностики слугуватиме основою для розроблення подальших заходів щодо підвищення ефективності їхнього функціонування, зростання рівня конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, створення передумов для забезпечення розвитку.

**Галузь застосування результатів.** Результати роботи допоможуть топ-менеджменту підприємств здійснювати ефективний моніторинг, структурування та маневрування активами підприємств підприємств підприємства в процесі їх операційної діяльності, дають обґрунтовану можливість скоригувати економічну стратегію та параметри виробничо-господарського портфеля будівельних підприємств.

**Ключові слова:** діагностика; функціонально-економічна діагностика; інвестиційний будівельний проект; будівельна організація.

ИВАХНЕНКО И.С., ГРИГОРЕНКО В.В.,  
ПЕТРИЧЕНКО А.И., РЕВУНОВ А.Н.,  
ГИЖКО А.П., КУШНИР И.И.

## Обновление научно-методических подходов к построению поликритериальной системы диагностики деятельности предприятий-стейкхолдеров проектов строительства

**Предметом исследования** являются научно-методические и прикладные инструменты экономической диагностики как залога обеспечения управления инвестиционно-строительного проекта как мобильной строительной организации (МСО) на основе экономических и функциональных параметров объекта инвестирования и строительства вместе с текущими и стратегическими целями институциональных участников МСО в течение жизненного цикла проекта.

**Целью статьи** является развитие методико-аналитического инструментария функционально-экономической диагностики инвестиционного строительного проекта, который в организационно-структурном и управленческом контексте презентуется и исследуется как мобильная строительная организация специфического типа, по содержанию и этапам функциональной и административной деятельности, которая подчинена жизненному циклу строительного проекта.

**Методы исследования.** Теоретической и методической основой проведенного исследования являются фундаментальные принципы системного подхода, методы научной абстракции, анализа и синтеза, индукции и дедукции, диалектический метод познания экономических явлений, соответствующие положения финансового менеджмента, теории управления, экономики предприятия, научные труды отечественных и зарубежных ученых, в которых освещены основные проблемы диагностики финансово-хозяйственной деятельности строительных предприятий. Для решения отдельных задач в работе использованы следующие научные методы: теоретического обобщения, сравнения, ассоциаций и аналогий – для выяснения сущности диагностики и ее роли в процессе управления, абстрактного моделирования – для построения концептуальной модели диагностики, методы системного анализа, корреляционного, регрессионного анализа, формализации и экономико-математического моделирования – в процессе разработки прикладных моделей диагностики и их реализации, в оценке и прогнозировании финансовых параметров деятельности строительных предприятий.



**Результаты работы.** Статья посвящена разработке концептуальной, теоретико–методологической и методико–прикладной базы формирования, использования и развития поликритериальных систем диагностики деятельности строительных предприятий. Предложенный много–векторный подход оценки позволит модернизировать представление о содержании и сущности операционной системы инвестиционно–строительного проекта как мобильного предприятия на основе новых подсистем бизнес–индикации строительно–технологической; подсистемы инициации инвестиционно–строительного проекта, планирования и диагностики; подсистемы администрирования, координации и обеспечения. Идентификации состояния и перспектив деятельности строительных предприятий на основе диагностики служит основой для разработки дальнейших мер по повышению эффективности их функционирования, роста уровня конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности, создания предпосылок для обеспечения развития.

**Область применения результатов.** Результаты работы помогут топ–менеджменту подрядных предприятий осуществлять эффективный мониторинг, структурирование и маневрирование активами предприятий подрядного строительства в процессе их операционной деятельности, дают обоснованную возможность скорректировать экономическую стратегию и параметры производственно–хозяйственного портфеля строительных предприятий.

**Ключевые слова:** диагностика; функционально–экономическая диагностика; инвестиционный строительный проект; строительная организация.

IVAKHNENKO I.S., GRIGORENKO V.V.,  
PETRICHENKO A.I., REVUNOV O.M.,  
GIZHKO A.P., KUSHNIR I.I.

## Updating scientific and methodological approaches to building a polycriteria system for diagnosing the activities of enterprises–stakeholders of construction projects

**The subject of the research** is scientific, methodological and applied tools of economic diagnostics as a guarantee of ensuring the management of an investment and construction project as a mobile construction organization (MCO) based on the economic and functional parameters of the investment and construction object together with the current and strategic goals of the institutional participants of the MCO during the life cycle of the project.

**The aim of the article** is to develop methodological and analytical tools for functional and economic diagnostics of an investment construction project, which in the organizational, structural and managerial context is presented and studied as a mobile construction organization of a specific type, in terms of the content and stages of functional and administrative activities, which is subordinate to the life cycle of a construction project.

**Research methods.** The theoretical and methodological basis of the research is the fundamental principles of the system approach, methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, the dialectical method of cognizing economic phenomena, the corresponding provisions of financial management, management theory, enterprise economics, scientific works of domestic and foreign scientists, in which highlights the main problems of diagnostics of financial and economic activities of construction enterprises. To solve individual problems, the following scientific methods were used in the work: theoretical generalization, comparison, associations and analogies – to clarify the essence of diagnostics and its role in the management process, abstract modeling – to build a conceptual diagnostic model, methods of system analysis, correlation, regression analysis, formalization and economic and mathematical modeling – in the process of developing applied diagnostic models and their implementation, in assessing and forecasting the financial parameters of construction enterprises.

**Results of work.** The article is devoted to the development of a conceptual, theoretical–methodological and methodical–applied base for the formation, use and development of polycriteria systems for diagnosing the activities of construction enterprises. The proposed multi–vector assessment approach will allow modernizing the idea of the content and essence of the operating system of an investment and construction project as a mobile enterprise based on new subsystems

*of business indication of construction and technology; subsystems for the initiation of an investment and construction project, planning and diagnostics; subsystems of administration, coordination and support. Identification of the state and prospects of construction enterprises on the basis of diagnostics serves as the basis for the development of further measures to increase the efficiency of their functioning, increase the level of competitiveness, investment attractiveness, and create prerequisites for ensuring development.*

**Scope of the results.** *The results of the work will help the top management of contracting enterprises to effectively monitor, structure and maneuver the assets of contracting construction enterprises in the process of their operating activities, provide a reasonable opportunity to adjust the economic strategy and parameters of the production and economic portfolio of construction enterprises.*

**Key words:** *diagnostics; functional and economic diagnostics; investment construction project; building company.*

**Постановка проблеми.** Управління підприємством як складною економічною системою в умовах динамічних змін ринкового середовища не може бути ефективним без якісної інформаційно-аналітичної бази, яка формується у результаті реалізації діагностичних процедур. Діагностика є невід'ємною складовою системи менеджменту кожного підприємства, оскільки вона націлена на оцінювання та ідентифікування ретроспективного, поточного та перспективного стану з метою формування інформаційної бази для розроблення превентивних, санаційних і реактивних управлінських рішень, спрямованих на вирішення проблем та використання шансів середовища функціонування. На сьогодні спостерігаються істотні зміни у концептуальній спрямованості діагностичних систем на підприємствах: відбувається перехід від монокритеріальності до полікритеріальності. Полікритеріальна діагностика оперує системою обґрунтованих критеріїв, що характеризують межі оптимальності функціонування підприємства в різних діапазонах ділової активності та формують базу для багатовекторного комплексного оцінювання підприємства. Такі тенденції є логічно зумовленими, оскільки в сучасних умовах під час оцінювання функціонування підприємств неприйнятно керуватись лише одним критерієм ефективності діяльності. Адже, як свідчить практика, поширені ситуації, коли підприємства працюють рентабельно, але водночас неплатоспроможні, є високотехнологічними, але збитковими тощо.

Виконанню будівельно-монтажних робіт (БМР) на об'єктах повинен передувати комплекс заходів і робіт з підготовки будівельного виробництва будівельною організацією, які забезпечують можливість здійснення будівництва у відповідності з

умовами підлеглих контрактів і взаємозв'язану діяльність усіх його учасників [1]. Останніми роками безперервно розробляються нові методи пошуку оптимальних рішень [2, 5–6] та широкого поширення набувають методи еволюційно-генетичного моделювання та теорії нечітких множин [3, 4], як основні складові, що чинять істотний вплив на ефективність рішень, що приймаються.

**Метою даної роботи** є підвищення якості рішень з використанням еволюційних методів та моделей діагностики та раннього попередження стадії банкрутства та врахування специфіки операційної діяльності будівельних організацій.

Визначена мета дослідження обумовила потребу вирішення наступних завдань:

- визначити концептуальні основи побудови функціонально-економічної діагностики будівельної організації у взаємозв'язку із іншими предметно-орієнтованими системами управління інвестиційно-будівельним проектом як мобільною будівельною організацією;
- удосконалити предметно-процесну сутність та мультиплікативно-факторні взаємозв'язки між основними діагностичними бізнес-індикаторами інвестиційно-будівельного проекту у досліджуваному форматі;
- віднайти прикладні економіко-математичні методи і моделі, які придатні для перевірки точності результатів функціонально-економічної діагностики будівельної організації та дослідити, які з них на основі новобраних критеріїв дозволяють успішно регулювати провідні складові операційної системи інвестиційно-будівельного проекту (ІБП) як мобільної організації з врахуванням проектної та об'єктної налаштованості ІБП, та координувати інтенсивність використання активів зазначеного мобільної організації і спрямовувати її

ресурсно-фінансовий, кадрово-іміджевий потенціал на забезпечення інтересів інституційних учасників ІБП.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах діагностика є невід'ємним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень в економічній, управлінській, медичній, технічній, соціальній, програмній та інших сферах. Це закономірно, адже результати діагностики формують структуровану інформаційну базу для ухвалення рішень різноманітними суб'єктами. Сьогодні суб'єкти підприємницької діяльності функціонують у вкрай динамічних, висококонкурентних та малопрогнозованих умовах, що спричиняє необхідність у застосуванні дієвих та ефективних підходів до управління, які б сприяли максимальному симбіозу ситуаційного, системного, динамічного, структурного, процесного, функціонального управління. Йдеться про становлення новітньої парадигми менеджменту-процесно-структурованого підходу, котрий ґрунтується на забезпеченні цілеспрямованого впливу керуючої системи організації на керовану з урахуванням чинників функціонування та умов діяльності на засадах органічного поєднання усіх структурних елементів системи в межах послідовної реалізації логічно обґрунтованих етапів. Система процесно-структурованого менеджменту є надзвичайно складною, багаторівневою та інтегральною, що зумовлює значний спектр параметрів її функціонування і розвитку. Водночас, незалежно від масштабів, обсягів та об'єктності система процесно-структурованого менеджменту налічує перелік невід'ємних елементів, зокрема: керуючу та керовану систему, процес менеджменту (функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації) тощо. У межах елементів цієї системи фігурує і діагностика, але існуючі у літературі та на практиці погляди на її роль, місце та функціональне призначення істотно відрізняються, що і зумовлює актуальність і своєчасність досліджуваної проблеми.

Незважаючи на важливість діагностики для підприємств, певного теоретико-методологічного оформлення вона набула лише в останні десятиліття. Вагомий внесок у формування концептуальних засад діагностики діяльності підприємств внесли такі зарубіжні вчені, як К.Адамс, Ю.Вебер, Дж.Джуран, П.Друкер, Р.Каплан, К.Кросс, Р.Лінч, К.Мак-Найр, Л.Мейсел, М.Міллер, Д.Нортон, П.

Нівен, Дж.Обер-Кріє, П.Роберт, К.Уолш, П.Хорват, У.Шифер та ін. Проблеми методологічного та методичного забезпечення діагностики функціонування будівельних підприємств розглядають у своїх працях вітчизняні науковці О. Амоша, М. Кизим, П. Куліков [7], Т. Марчук [1], Т. Момот, С. Петруха [2], В. Поколенко [5], Д. Приходько [6], Г. Рижаківа [8], Д. Рижаків [11], Г.Швиданенко, Д. Чернишев [9], Ю. Чуприна [10], А. Чухно та ін.

Водночас існуючі концептуальні, теоретико-методологічні та прикладні напрацювання у сфері діагностики характеризуються значною різноманітністю методичного, нормативно-критеріального та ідентифікаційного забезпечення, відсутністю уніфікованості та універсальності у діагностиці ідентичних об'єктів, неврахуванням усіх істотних складових під час реалізації цільової діагностики, тобто безсистемності у цій сфері. Це зумовлює отримання неспіввимірних та невідповідних результатів діагностики різними суб'єктами оцінювання, дає змогу цілеспрямовано маніпулювати такими результатами, що негативно позначається на ефективності діяльності підприємств внаслідок прийняття неадекватних умовам функціонування управлінських рішень.

При плануванні будівельного проекту поширеною є проблемна ситуація, коли необхідно призначити виконавців для виконання певної множини будівельно-монтажних робіт, які в сукупності є проектом, забезпечивши найкращі значення критеріїв оптимальності рішення. Початковими даними при цьому є відомі трудовитрати виконання завдань виконавцями, робочий графік виконавців, залежності завдань один від одного. Запропоновані еволюційно-генетичні алгоритми, для генерування календарних планів робіт за проектом [8] в умовах обмеженої інформації необхідно розглядати з нечіткими вихідними даними, що суттєво ускладнює їх роботу.

В роботі [4] запропоновано рівняння балансу фінансових ресурсів при реалізації будівельних проектів з урахуванням різних джерел фінансування. В інвестиційному проекті звичайно розглядаються кілька альтернативних джерел фінансування, які не виключають один одного і можуть використовуватися одночасно. Для більш чіткого уявлення про поточну фінансову ситуацію при реалізації інвестиційних проектів потрібно скористатися економіко-математичною моделлю, що дозволить визначити потенційний ступінь

реалізації інноваційного проекту при здійсненні його при заданих обмеженнях на ресурси. Рівняння балансу фінансових коштів буде виглядати таким чином:

$$П_B + H_B \leq R_F, \quad (1)$$

$$R_F = K_{\phi p} + K_{инв} + K_{кр}, \quad (2)$$

де  $П_B$  – прямі витрати на проект;  $H_B$  – непрямі витрати;  $R_F$  – фінансові ресурси;  $K_{\phi p}$  – власні (внутрішні) фінансові ресурси замовника;  $K_{инв}$  – інвестиції в проект;  $K_{кр}$  – залучені кредити.

Так як формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок цілого ряду джерел, у (2) можуть бути інші доданки.

Для більш чіткого представлення про потреби у фінансових ресурсах для складання й оцінки плану розвитку подій у міру досягнення бажаного результату необхідно рівняння (1) представити у виді оптимізаційної моделі. Однією з основних задач інвестиційного проектування є мінімізація фінансових ресурсів при не перевищенні встановленої тривалості будівництва, тоді основним критерієм оптимальності повинна служити мінімізація прямих витрат

$$П_B = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n Ras_{ij} \times St_{ij} \times V_i \rightarrow \min, \quad (3)$$

де  $Ras_{ij}$  – норма витрати ресурсу  $j$  у відповідних одиницях виміру при виконанні  $i$  роботи;  $St_{ij}$  – вартість ресурсу  $j$ ;  $V_i$  – заданий обсяг  $i$  роботи.

Обмеженням є сума фінансування прямих витрат. Граничними умовами є: не перевищення верхньої межі норм витрати матеріалів ( $Ras_{ij+1} \leq Ras_{ij}$ ); незаперечність значень вартості робіт  $St_{ij} > 0$ ; рівність обсягів виконаних робіт плановому значенню ( $V_{i,пл} = V_i$ ); чіткий контроль часу виконання робіт  $t_i \leq t_{i,пл}$  ( $t_{i,пл}$  – плановий час виконання  $i$ -тої роботи).

Непрямі витрати, які враховуються у вартості будівництва, визначаються не за нормами, а розрахунково, виходячи з рекомендацій Держбуду України. Витрати коштів на непрямі витрати обмежені сумою, яка передбачена інвесторською кошторисною документацією

$$H_B \leq H_{B,кош} \quad (4)$$

де  $H_{B,кош}$  – сума витрат по кошторису, що не відносяться до прямих витрат у вартості будівництва.

На передінвестиційній стадії реалізації будівельного проекту, при розробці техніко-економічного обґрунтування, розрахунок вартості будівництва здійснюється на підставі локальних об'єктних

кошторисних розрахунків з використанням укрупнених ресурсних кошторисних норм і показників вартості будівництва в зведеному кошторисному розрахунку. ДСТУ Б Д.1.1–1:2013 (на заміну ДБН Д.1.1–1–2000) «Правила визначення вартості будівництва» також передбачає використання вартісних показників об'єктів-аналогів або укрупнені показники вартості окремих конструктивних елементів аналогічних проектних рішень. До надання проекту інвесторам проводиться попередній аналіз відносно його життєздатності, у результаті якого визначають: чи вартий проект подальших витрат часу і коштів, чи вистачить фінансових ресурсів для покриття усіх витрат. Визначити схему фінансування до розробки детальних кошторисних розрахунків складно, до того ж попередньо складений фінансовий план потрібний для обґрунтування інвестицій.

Заданося, що величина інвестиційного капіталу змінюється пропорційно обсягу виконаних робіт. Швидкість зміни капіталу ( $v$ ) можна виразити як похідну за часом  $t$ . Управління вартістю реалізації проекту на передінвестиційній фазі здійснюється завданням вихідних даних та швидкості їхньої зміни. Завдання розміру капіталовкладень, обсягів робіт і часу дозволяє прорахувати рух фінансових ресурсів на різних етапах реалізації проекту. В роботі була розглянута рівномірна, рівнозмінна та експоненціальна залежність фінансування проекту.

У випадку рівномірного фінансування проекту швидкість зміни величини інвестицій приймаємо за постійну величину ( $\beta$ )

$$v(t) = \frac{dR_F}{dt} = \beta. \quad (5)$$

Вирішивши рівняння (5) з врахуванням граничних умов, отримуємо:

$$R_F = \beta T + R_{F0}, \quad (6)$$

$$\beta = \frac{BC - R_{F0}}{T}, \quad (7)$$

де  $R_{F0}$  – мінімально необхідна (авансова) величина коштів на початок будівництва;  $BC$  – контрактна (договірна) вартість проекту;  $T$  – час закінчення реалізації проекту.

Рівномірне фінансування будівельного проекту в більшості випадків використовувати не доцільно, тому що обсяги робіт на різних етапах будівництва вимагають різних сум капіталовкладень. При рів-

нозмінній залежності швидкість зміни величини інвестицій здійснюється за наступним законом:

$$v(t) = \frac{dR_F}{dt} = \gamma, \quad (8)$$

де  $\gamma$  – коефіцієнт фінансування.

В результаті одержимо наступне рівняння:

$$R_{F_T} = \frac{\gamma T^2}{2} + R_{F_0}, \quad (9)$$

$$\gamma = \frac{2(BC - R_{F_0})}{T^2}. \quad (10)$$

Особливу зацікавленість викликає експоненціальна залежність, що дозволяє будувати «S-подібні» графіки в залежності від умов фінансування. Припустимо, що швидкість росту фінансових ресурсів змінюється за наступним законом.

$$\frac{dR_F}{dt} = kR_F(BC - R_F). \quad (11)$$

Після розв'язання (11) отримуємо наступне логістичне рівняння:

$$R_F = \frac{BC \times R_{F_0}}{R_{F_0} + (BC - R_{F_0})e^{-BC \times kt}}, \quad (12)$$

де  $k$  – коефіцієнт пропорційності.

Отримані залежності дозволяють здійснити попередню оцінку ефективності проекту на передінвестиційній стадії з урахуванням схеми фінансування, при цьому на різних етапах реалізації проекту можуть використовуватися неоднакові схеми фінансування.

Наближена оцінка ґрунтується на обмеженому обсязі інформації, недостатньому для розрахунку бюджету проекту, але в той же час вона дозволяє прогнозувати грошові потоки. Попередній бюджет не є директивним документом, він служить базою для обґрунтування і планування залучення фінансових засобів. Основою для управління вартістю проекту є остаточна кошторисна документація (бюджет проекту). Задача вартісного планування (бюджетування) на стадії розробки робочої документації вирішується в декілька етапів.

Перший етап включає визначення вартості і трудомісткості робіт за допомогою програмного забезпечення в локальних кошторисах і складання до них відомості ресурсів. Сума загально-виробничих витрат повинна розраховуватися по кожній роботі.

Другим етапом є визначення оптимальної тривалості робіт виходячи з постановки: мінімізація часу виконання робіт визначеної трудомісткості при заданій чисельності робітників. Третім етапом є параметрування по величині фінансових ресурсів ( $R_F$ ). Четвертим етапом є формування списку робіт на заданий часовий інтервал та визначення необхідних ресурсів для їх виконання в грошовому еквіваленті.

У зв'язку з тим, що один і той же виконавець задіяний у виконанні множини БМР в ході будівельного проекту, зміна тривалості виконання однієї роботи може впливати не лише на час початку виконання інших завдань, але і на тривалість їх виконання, оскільки буде потрібна заміна призначених на них виконавців. Це означає, нечіткість трудовитрат виконавців при виконанні БМР, і як наслідок, нечіткість тривалості виконання завдань збільшує міру невизначеності проблеми, що вирішується. Значення трудовитрат задаються у вигляді нечітких чисел Гауса. Нечітке число  $HC_r$  називається Гаусовим, якщо його функція приналежності визначається наступним виразом:

$$\dot{I}_{\times \bar{A}}(\pi) = e^{-\frac{(\pi - I_{\max})^2}{\delta^2}}, \quad \pi \in R, \delta > 0. \quad (13)$$

Параметр  $I_{\max}$  визначає точку максимуму функції приналежності, що описує міру нечіткості числа, значення  $I_{\max} \pm \delta$  є точками перегину графіка функції приналежності. Операція складання для гаусових чисел проводиться таким чином: нехай число  $HC_r$  задається параметрами  $(nч, \delta)$ , а число  $KHC_r$  – параметрами  $(nч', \phi)$ . Тоді сумою  $HC_r + KHC_r$  буде нечітке число Гауса з параметрами  $(nч + nч', \delta + \phi)$ . Відстань між цими нечіткими числами  $HC_r$  і  $KHC_r$  визначається за наступною формулою:  $d^2(I_{\times \bar{A}}; \dot{E}I_{\times \bar{A}}) = (i^+ - i'^+)^2 + (\delta - \phi)^2 / 2$  (14)

На практиці міра нечіткості трудовитрат залежить від типу роботи, виконавця, що призначається та інших чинників.

Для роботи еволюційних методів, що можна використовувати при плануванні проекту необхідно визначити тривалість роботи за проектом у вигляді нечіткого числа Гауса та бінарну операцію на нечітких числах, що виконує вибір найкращого рішення. Відповідно до способу представлення нечітких даних визначаються бінарні операції складання і вибору одного з двох нечітких чисел, що використовуються в моделі.

План робіт над проектом можна представити у вигляді орієнтованого ациклічного графа, вер-

шини якого означають початок і закінчення робіт над завданнями проекту при цьому існує дві фіктивні вершини, що відповідають початку та закінченню будівельного проекту.

Дуги графа можуть бути двох видів: дуга, що означає виконання завдання (напрямок дуги – від вершини початку завдання до вершини її закінчення, вага дуги – це довжина виконання завдання); дуга, що означає залежність завдань (напрямок дуги – від вершини закінчення завдання до вершини початку залежного від неї завдання, вага дуги – тривалість простою між виконанням завдань).

Вершини початку завдань, які не залежать від інших, з'єднуються з вершиною початку проекту дугами 2-го виду. Їх вага дорівнює тривалості затримки від початку проекту до старту виконання завдання. Вершини закінчення завдань, від яких не залежать інші, з'єднуються з вершиною закінчення проекту дугами 2-го виду з нульовою вагою.

Щоб отримати тривалість роботи над проектом досить знайти довжину критичного шляху в описаному графові. Далі приводиться алгоритмічний етап знаходження критичного шляху, який враховує специфіку орієнтованого графа.

Нехай вершини пронумеровані так, що дуга  $(\xi_i, \xi_j)$  завжди орієнтована від вершини  $\xi_i$  до вершини  $\xi_j$ , що має більший номер, як показано на рис. 2. Для ациклічного графа така нумерація завжди можлива і отримується використовуючи будь-який із існуючих методик. При цьому початкова вершина отримує номер 1 а кінцева – номер  $n$ .

Присвоюючи вершині  $\xi_j$  поначку  $\psi(\xi_j)$ , рівну довжині щонайдовшого шляху від 1 до  $\xi_j$ , використовуємо для цього співвідношення:

$$\psi(\xi_j) = \max_{\xi_i \in U^-(\xi_j)} [\psi(\xi_i) + v_{ij}], \quad (15)$$

де  $v_{ij}$  – вага дуги від вершини  $\xi_i$  до  $\xi_j$ ,  $U^-(\xi_j)$  – множина дуг, що передують  $\xi_j$ .

Потім, знову застосовуючи вираз (3), призначається позначка вершині  $(\xi_j + 1)$ , і так до тих пір, поки остання вершина  $n$  не отримає позначку  $\psi(\xi_n)$  при як і в класичних алгоритмах, що використовують позначки вершин  $\psi(\xi_1) = 0$ . Якщо вершина  $\xi_j$  має позначку, то позначки  $\psi(\xi_i)$  відомі для усіх вершин  $\xi_i \in U^-(\xi_j)$ , оскільки відповідно до способу нумерації це означає, що  $\xi_i > \xi_j$  і таким чином, що вершини  $\xi_i$  вже помічені в процесі застосування алгоритму.

Позначка  $\psi(\xi_n)$  дорівнює довжині щонайдовшого шляху від 1 до  $n$ . Самі дуги, що утво-

рюють шлях, можуть бути знайдені звичайним способом послідовного повернення. А саме дуга  $(\xi_i, \xi_j)$  належить шляху тоді і тільки тоді, коли  $\psi(\xi_j) = \psi(\xi_i) + v_{ij}$ . Починаючи з вершини  $\xi_j$  рівною  $n$ , вважаємо на кожному кроці  $\xi_j$  рівній тій самій вершині  $\xi_i$  (скажімо,  $\xi_i^*$ ), для якої виконується остання рівність, і так продовжуємо до тих пір, поки не буде досягнута початкова вершина (тобто доки не буде  $\xi_i^* = 1$ ). У математичній моделі використовуються дві операції: складання ваги дуг і порівняння (для знаходження максимуму).

Перший підхід застосування цього алгоритму полягає в знаходженні критичного шляху, при роботі з чіткими числами, тобто використовуючи складову нечітких чисел. Потім по знайденому шляху за допомогою описаної вище операції складання чисел Гауса обчислюється нечітка довжина роботи над проектом.

У другому підході критичний шлях шукається із застосуванням нечіткої операції складання і операції вибору, визначеної на нечітких числах. Перший підхід вимагає менше обчислювальних ресурсів в порівнянні з другим, але здатний привести до неточної оцінки тривалості роботи над проектом.

Для пошуку критичного шляху нечіткого графа і відбору рішень в генетичному алгоритмі необхідно визначити операцію, яка виконує вибір «найбільшого» з двох нечітких чисел Гауса. Для цього не потрібно буде створювати нечітке бінарне відношення переваги, оскільки треба однозначно вибрати нечітке число, а нечітке відношення такого вибору не забезпечує. Розглянемо величину:

$$R(\pi) = \frac{\int_{-\infty}^{\infty} \tilde{I}_{f_x}(\omega) d\omega}{\int_{-\infty}^{\infty} \tilde{I}_{f_x}(\omega) d\omega}, \quad (16)$$

$$\text{де } \tilde{I}_{f_x}(\omega) = e^{-\frac{(\omega-\pi)^2}{\theta^2}}.$$

Цю величину можна інтерпретувати як вірогідність того, що число  $\tilde{I}_{f_x}$  реалізується в чітке значення більше або рівне  $\pi$ . Введена величина  $R(\pi)$  дорівнює відношенню площі, обмеженої ліворуч числом  $\chi$ , знизу віссю абсцис і згори функцією приналежності  $\tilde{I}_{f_x}(\omega)$ , до площі усієї області, що визначається віссю абсцис і функцією приналежності (рис. 3).

Інтеграл, необхідні для обчислення  $R(\chi)$ , обчислюються шляхом зведення їх до відомої функції Лапласа:

$$FL(\chi) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_0^{\chi} \exp\left(-\frac{\tau^2}{2}\right) d\tau \quad (17)$$

За допомогою заміни відношення  $\frac{\tau}{\sqrt{2}} = \frac{\omega - \varpi}{\theta}$  для  $\dot{I}_{ix}(\omega)$  перетвориться до виду:

$$R(\chi) = \frac{\int_0^{\infty} e^{-\frac{\tau^2}{2}} d\tau - \int_0^{\frac{\sqrt{2}(\chi - \varpi)}{\theta}} e^{-\frac{\tau^2}{2}} d\tau}{\int_{-\infty}^{\infty} e^{-\frac{\tau^2}{2}} d\tau} = \frac{1}{2} - FL\left(\frac{\sqrt{2}(\chi - \varpi)}{\theta}\right)$$

В результаті вірогідність того, що реалізація нечіткого числа Гауса буде більше або рівна  $\chi$ , рівна:

$$\frac{1}{2} - FL\left(\frac{\sqrt{2}(\chi - \varpi)}{\theta}\right), \text{ якщо } \chi \geq \varpi, \quad (18)$$

$$\frac{1}{2} + FL\left(\frac{\sqrt{2}(\chi - \varpi)}{\theta}\right), \text{ якщо } \chi < \varpi. \quad (19)$$

Функція  $R(\chi)$  є такою, що безперервно-диференціюєма та така, що убиває:

$$R(\varpi) = \frac{1}{2}, \lim_{\chi \rightarrow -\infty} R(\chi) = 1, \lim_{\chi \rightarrow +\infty} R(\chi) = 0 \quad (20)$$

Проблема вибору з двох нечітких чисел, що означають тривалість виконання одного завдання (чи проекту цілком), вирішується на основі логіки, якою часто користується керівник проекту (експерт). Перше завдання вважається менш прийнятним, чим друге, якщо існує певна вірогідність того, що перше завдання матиме більшу тривалість виконання.

У наших позначеннях це призводить до необхідності вирішити двох рівнянь:  $R^1(\chi) = Vir$  та  $R^2(\chi) = Vir$ , де  $R^1(\chi)$  та  $R^2(\chi)$  – функції вірогідності для чисел Гауса, що порівнюються,  $Vir$  – вірогідність, яка є параметром, що визначає рівень ризику. Перевага віддається тому нечіткому числу  $HC_r$ , для якого корінь відповідного рівняння найменший.

Функція Лапласа  $FL(\chi)$  не виражається через елементарні функції, тому для вирішення цих рівнянь слід використовувати «класичні» чисельні методи.

### Висновок

Діагностика є поняттям, яке характеризується просторовими, часовими, об'єктними та параметричними властивостями, оскільки йдеться про оцінювання певного об'єкта за конкретний період у відповідних просторових умовах за певними критеріями оптимальності. До того ж діагностика ґрунтується на системі інформаційного забезпечення,

але спрямована водночас не лише на опрацювання інформації, але й на формулювання висновків, розроблення альтернативних варіантів заходів у межах оптимізування управлінських рішень.

Застосування синтезу теорії нечітких оцінок дозволяє якісно розширити об'єм та рівень вихідної інформації алгоритмів генерації можливих альтернатив розвитку операційної діяльності та окремих проектів будівельної організації, зокрема, удосконалення моделей діагностики та раннього попередження стадії банкрутства при організаційно-технологічному моделюванні та плануванні, на основі календарних планів виконання робіт, ресурсних поставок тощо, що забезпечують надходження вихідних даних щодо раціональних варіантів їх здійснення та відповідного розвитку ситуації та є науково-теоретичним підґрунтям для подальшої розробки систем інформаційного забезпечення діяльності та впровадження у практику економічної діагностики організацій будівельної галузі.

### Список використаних джерел

1. Tetyana Marchuk, Dmytro Ryzhakov, Galyna Ryzhakova and Sergiy Stetsenko (2017). Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. Investment Management and Financial Innovations Vol. 14(4), pp. 12–20. DOI: [http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02).
2. Galyna Ryzhakova, Dmytro Ryzhakov, Serhiy Petrukha, Tetiana Ishchenko, Tetyana Honcharenko (2019). The Innovative Technology for Modeling Management Business Process of the Enterprise. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), Volume-8 Issue-4, Page No.: 4024–4033. DOI: 10.35940/ijrte.D8356.118419.
3. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою підприємств будівництва [Текст] : [монографія] / [Л. В. Сорокіна та ін.] ; за наук. ред. проф. Сорокіної Л. В., Гойка А. Ф. – Київ : Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури, 2017. – 403 с.
4. Теоретико-методологічні засади інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні [Текст] : монографія / [В. Г. Федоренко та ін.] ; за ред. В. Г. Федоренка, Г.М. Рижаків ; Європ. бізнес-асамблея (Оксфорд, Англія) [та ін.] – Київ : ДКС Центр, 2018. – 442 с.
5. Поколенко В.О. Інноваційна технологія оцінки якості менеджменту будівельних підрядних підприємств [Текст] / В.О. Поколенко, О.М. Малихіна, Ю.А. Чуприна, М.В. Горбач, Т.В. Волошина // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 32. – С. 146 – 152.

6. Рижаківа Г.М. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики [Текст] / Г.М. Рижаківа Д.О. Приходько, К.М. Предун, Т.С. Лугіна, Т.С. Коваль // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 32. – С. 159 – 165.

7. Управління підприємством: засади та окремі функції в сучасних умовах [Текст] : монографія / [В. Г. Федоренко, П. М. Куліков, Г.М. Рижаківа та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка]; Європ. бізнес-асамблея [та ін.]. – Київ : ДКС Центр, 2019. – 386 с.

8. Kulikov, P., Ryzhakova, G. Olap-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems, *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 2020, 9(5), pp. 8670–8676.

9. Chernyshev D. Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine [Text] / D. Chernyshev, I. Ivakhnenko, G. Ryzhakova, K. Predun // *International Journal of Engineering & Technology – UAE: Science Publishing Corporation*, 2018– Vol 10, No 3.2: Special Issue 2 – pp. 584–586.

10. Chupryna Y. The identification of alternatives and changes in scenarios for the development of regional build clusters [Text] / Y. Chupryna, D. Ryzhakov, O. Malykhina // *International Journal of Engineering & Technology – UAE: Science Publishing Corporation*, 2018 – Vol 10, No 3.2: Special Issue 2 – pp. 484–486.

11. Ryzhakov, D., Dikiy, O. (2020) Innovative tools for management the lifecycle of strategic objectives of the enterprise-stakeholder in construction, *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 2020, 8(8), pp. 4526–4532.

## References

1. Marchuk, Tetyana, Ryzhakov, Dmytro, Ryzhakova, Galyna & Stetsenko, Sergiy. (2017). Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(4), 12–20. DOI: [http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02).

2. Ryzhakova, Galyna, Ryzhakov, Dmytro, Petrukha, Serhiy, Ishchenko, Tetiana, Honcharenko, Tetyana. (2019). The Innovative Technology for Modeling Management Business Process of the Enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8, 4, 4024–4033. DOI: [10.35940/ijrte.D8356.118419](https://doi.org/10.35940/ijrte.D8356.118419).

3. Sorokina, L.V. and others. (2017). Econometric toolkit for financial security management of construction enterprises [Text]: [monograph]. Kyiv: KNUCA, 403.

4. Fedorenko, V.G., Ryzhakova, G.M. et al. (2018). Theoretical and methodological foundations of innovation-investment activity in Ukraine. Monograph. LLC DKS Center Kyiv, 442.

5. Pokolenko, Vadim, Malykhina, Oksana, Chupryna, Yuriy, Gorbach, Maxim & Voloshyna, Tatyana. (2017). Innovative technology of estimation of quality of management of building contracting enterprises. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 146 – 152.

6. Ryzhakova, Galyna, Prykhodko, Dmitry, Predun, Konstantin, Lugyna, Tatyana & Koval, Timur. (2017). Models of target selection of representative indicators of activities of construction enterprises: the etymology and typology of systems of diagnostics. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 159 – 165.

7. Fedorenko, V.G., Kulikov, P.M., Ryzhakova, G.M. et al. (2019). Management of the enterprise: principles and separate functions in modern conditions [Text]: monograph. KYlv: DKS Center, 386.

8. Kulikov, P., Ryzhakova, G. Olap-tools for the formation of connected and diversified production and project management systems, *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 2020, 9(5), pp. 8670–8676.

9. Chernyshev, D., Ivakhnenko, I., Ryzhakova, G., & Predun, K. (2018). Implementation of principles of biospheric compatibility in the practice of ecological construction in Ukraine [Text]. *International Journal of Engineering & Technology. UAE: Science Publishing Corporation*, 10, 3.2, 584 – 586.

10. Chupryna, Y., Ryzhakov, D., Malykhina, O. (2018). The identification of alternatives and changes in scenarios for the development of regional build clusters [Text]. *International Journal of Engineering & Technology. UAE: Science Publishing Corporation*, 10, 3.2, 484 – 486.

11. Ryzhakov, D., Dikiy, O. (2020) Innovative tools for management the lifecycle of strategic objectives of the enterprise-stakeholder in construction, *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 2020, 8(8), pp. 4526–4532.

## Дані про авторів

### **Івахненко Ірина Сергіївна,**

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: [ivakhnenko.is@knuba.edu.ua](mailto:ivakhnenko.is@knuba.edu.ua)

### **Григоренко Василь Васильович,**

здобувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури



e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Петриченко Антоніна Іванівна,**

здобувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Ревунів Олександр Миколайович,**

здобувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Гижко Андрій Петрович,**

здобувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Кушнір Ілля Ігорович,**

здобувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Данные об авторах**

**Ивахненко Ирина Сергеевна,**

д.э.н, доцент, профессор кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры

e-mail: ivakhnenko is@knuba.edu.ua

**Григоренко Василий Васильевич,**

соискатель кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Петриченко Антонина Ивановна,**

соискатель кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Ревунів Олександр Николаевич,**

соискатель кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Гижко Андрей Петрович,**

соискатель кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Кушнір Ілля Ігорович,**

соискатель кафедры менеджмента в строительстве, Киевский национальный университет строительства и архитектуры

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Data about the authors**

**Iryna Ivakhnenko,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: ivakhnenko is@knuba.edu.ua

**Vasily Grigorenko,**

Applicants of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Antonina Petrichenko,**

Applicants of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Alexander Revunov,**

Applicants of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Andrey Gizhko,**

Applicants of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

**Ilya Kushnir,**

Applicants of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: kmb\_knuba@ukr.net

## Укріплення матеріально–технічної бази аграрних підприємств та підвищення ефективності її впровадження

**Предметом дослідження** є укріплення матеріально–технічної бази аграрних підприємств та запровадження новітніх технологій.

**Метою дослідження** є визначення дієвих заходів щодо укріплення матеріально–технічної бази аграрних підприємств та запровадження новітніх технологій.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначені альтернативні механізми забезпечення підприємств технікою. Наведені принципи, за якими повинен формуватися внутрішній ринок сільськогосподарської техніки. Окреслені проблеми технічного забезпечення товаровиробників та їх вирішення. Визначені основні елементи інноваційної інфраструктури та важливі складові інвестиційно–інноваційної політики.

**Висновки.** Необхідно поступово зміцнювати матеріально–технічну базу сільськогосподарських підприємств і підвищувати ефективність використання всіх її складових. В особливій мірі це стосується технічних засобів, більша частка яких є застарілою і зношеною. Оскільки значна частина сільгосппідприємств не в змозі самостійно придбати необхідну їм кількість нових технічних засобів, для вирішення цих проблем доцільними є: їх придбання за лізинговими умовами; розвиток ринку уживаної техніки; створення розгалуженої мережі машинно–прокатних пунктів; формування економічно слабкими і невеликими підприємствами міжгосподарських машинно–тракторних парків, створення ними спеціалізованих кооперативів, гуртків, рингів, товариств тощо.

**Ключові слова:** підприємство, матеріально–технічна база, конкурентоспроможність, лізинг, інновації, вторинний ринок, кооперативи, товариства, інвестиції.

МОЛНАР А.С.  
ЮРТИН М.В.  
КОПОСОВИЧ М.Д.

## Укрепление материально–технической базы аграрных предприятий и повышение эффективности ее внедрения

**Предметом исследования** является укрепление материально–технической базы аграрных предприятий и внедрение новейших технологий.

**Целью исследования** является определение действенных мер по укреплению материально–технической базы аграрных предприятий и внедрение новейших технологий.

**Методы исследования.** В работе использованы диалектический метод научного познания, метод анализа и синтеза, сравнительный метод, метод обобщения данных.

**Результаты работы.** В статье определены альтернативные механизмы обеспечения предприятий техникой. Приведены принципы, по которым должен формироваться внутренний рынок сельскохозяйственной техники. Обозначены проблемы технического обеспечения товаропроизводителей и их решения. Определены основные элементы инновационной инфраструктуры и важные составляющие инвестиционно–инновационной политики.

**Выводы.** Необходимо постепенно укреплять материально–техническую базу сельскохозяйственных предприятий и повышать эффективность использования всех ее составляющих. В особой степени это касается технических средств, большая часть которых является устаревшей и изношенной. Поскольку значительная часть сельхозпредприятий не в состоянии самостоятельно

приобрести необходимое им количество новых технических средств, для решения этих проблем целесообразными являются: их приобретение по лизинговым условиям; развитие рынка поддержанной техники; создание разветвленной сети машинно-прокатных пунктов; формирование экономически слабыми и небольшими предприятиями межхозяйственных машинно-тракторных парков, создание ими специализированных кооперативов, кружков, рингов, обществ и тому подобное.

**Ключевые слова:** предприятие, материально-техническая база, конкурентоспособность, лизинг, инновации, вторичный рынок, кооперативы, товарищества, инвестиции.

MOLNAR O.S.  
YURTYN M.V.  
KOPOSOVYCH M.D.

## Strengthening the material and technical base of agricultural enterprises and increasing the efficiency of its implementation

**The subject of the study** is the strengthening the material and technical base of agricultural enterprises and the introduction of new technologies.

**The purpose of the study** is to determine effective measures the strengthening the material and technical base of agricultural enterprises and the introduction of new technologies.

**Research methods.** The dialectical method of scientific cognition, the method of analysis and synthesis, the comparative method, the method of generalization of data are used in the work.

**Results of work.** The article identifies alternative mechanisms for providing enterprises with equipment. The principles according to which the internal market of agricultural machinery should be formed are resulted. Problems of technical support of commodity producers and their solution are outlined. The main elements of innovation infrastructure and important components of investment and innovation policy are identified.

**Conclusions.** It is necessary to gradually strengthen the material and technical base of agricultural enterprises and increase the efficiency of all its components. This is especially true of technical means, most of which are obsolete and worn out. Since a significant part of agricultural enterprises are not able to independently purchase the required number of new technical means, to solve these problems are appropriate: their acquisition on lease terms; development of the market of used equipment; creation of an extensive network of machine-rolling points; formation by economically weak and small enterprises of inter-farm machine-tractor parks, creation by them of specialized cooperatives, circles, rings, societies, etc.

**Keywords:** enterprise, material and technical base, competitiveness, leasing, innovations, secondary market, cooperatives, societies, investments.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах, коли значна частина господарств знаходиться у кризовому фінансовому стані, їх важливим завданням є одержання максимальних прибутків при мінімальних витратах ресурсів. Однак, нині значна частина підприємств все більше втрачає можливості здійснення навіть простого відтворення свого ресурсного потенціалу. Гострий дефіцит виробничих ресурсів та їх структурна розбалансованість призводять до зниження темпів економічного розвитку аграрного сектору економіки, потенційні можливості якого використовуються не в повній мірі, що гальмує вирішення існуючих нині економічних, соціальних та екологічних проблем.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблема формування в кожному підприємстві ресурсного потенціалу і ефективного його використання досліджується значною частиною науковців, до яких відносяться В.Г. Андрійчук, О.А. Бугуцький, О.Ю. Єрмаков, П.М. Макаренко, О.М. Онищенко, П.Т. Саблук, А.Ж. Сакун та ін. Однак, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, низка питань потребує подальшого вивчення.

**Мета статті** – визначення дієвих заходів щодо укріплення матеріально-технічної бази аграрних підприємств та запровадження новітніх технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне функціонування будь-якого аграрного підпри-

ємства вимагає наявності належної матеріально-технічної бази та як можна більш кращого використання всіх її складових. Насамперед це стосується технічних засобів, сучасний рівень забезпеченості якими по більшості сільгосптоваровиробників є досить низьким. До того ж наявна в господарствах техніка частіш за все – застаріла, фізично й морально зношена.

У зв'язку з тяжким фінансовим станом велика частина сільськогосподарських підприємств не в змозі придбавати необхідну їм техніку. У цих умовах альтернативними механізмами забезпечення підприємств технікою є: розвинений вторинний її ринок (ринок вживаної техніки), лізинг, розгалужена мережа машинно-прокатних пунктів, спільне використання технічних засобів кількома сільськогосподарськими товаровиробниками та ін. Розв'язанню проблем технічного переоснащення аграрного сектора сприятиме формування повноцінного ринку техніки та технічних послуг, який передбачав би налагодження прямих і опосередкованих зв'язків між виробниками техніки, структурами технічного сервісу та сільськогосподарськими товаровиробниками (за участю банків, інших кредитних установ, страхових і лізингових компаній), забезпечення державної підтримки у підвищенні купівельної спроможності сільськогосподарських товаровиробників, розробці та ухваленні відповідних нормативних документів.

Внутрішній ринок сільськогосподарської техніки нашої країни повинен формуватися за такими принципами: добросовісна конкуренція виробників технічних засобів, висока якість останніх, створення спеціалізованих підприємств по ремонту та обслуговуванню техніки, удосконалення і розширення обсягів фінансового лізингу, моніторинг цього ринку тощо. Оскільки у досить значної частини господарств не вистачає коштів для придбання нової техніки, держава має сприяти формуванню певного ринку уживаної техніки, створенню належної системи технічного сервісу машин і знарядь, оновленню вузлів, запасних частин до них. Розвиток вторинного ринку техніки збільшує її пропозицію та забезпечує попит споживачів, які не мають коштів, необхідних для придбання дорогих нових машин. Функціонування вторинного ринку дозволяє: збільшити пропозицію техніки, ефективніше використовувати деталі, вузли й агрегати списаних машин та механізмів, придатних для відновлення технічних засобів.

Вторинний ринок сільськогосподарської техніки не може бути провідною формою реалізації технічної політики держави, але його наявність є важливою умовою розв'язання проблеми технічного забезпечення товаровиробників (особливо – фермерських та особистих селянських господарств).

Лізинг забезпечує економію коштів у порівнянні як із звичайним кредитом, так і послугами МТС. Він є пріоритетною формою технічного переоснащення аграрного сектора. До того ж він дозволяє забезпечити фінансування і страхування від інфляції. Оскільки українські банки майже не забезпечують сільгосппідприємства середньо-та довгостроковими кредитами, саме лізинг є єдиними з доступних та ефективних способів придбання сільгосптехніки й устаткування. Він потребує залучення фінансових ресурсів підприємств-виробників техніки, банків, страхових та інших фінансових установ, приватних підприємств і компаній, посилення конкуренції на лізинговому ринку, диверсифікації джерел фінансування лізингових операцій, удосконалення роботи лізингових компаній.

При формуванні машинно-тракторного парку у великих економічно міцних господарствах необхідно виходити з того, щоб скомплектований в них парк був повнофункціональним та відповідав обсягам і використовуваним технологіям механізованих робіт.

Невеликі ж та економічно слабкі підприємства повинні формувати міжгосподарські машинно-тракторні парки на основі їх кооперації, створювати відповідні спеціалізовані кооперативи, укладати угоди щодо спільного придбання й використання техніки. При цьому наявні у різних фермерів технічні засоби надаються один одному для виконання відповідних робіт на певні проміжки часу за попередньо оговореною платою. У випадку, коли учасників такого обміну технікою багато, вони можуть створювати кооперативні гуртки, ринги, союзи, машинні товариства тощо.

Наша країна за ступенем впровадження сучасних технологій значно відстає від розвинених країн світу. Головними причинами вказаного є катастрофічне скорочення забезпеченості господарств технічними засобами виробництва та відсутність належного їх фінансового забезпечення. Застосовувані у сільськогосподарському виробництві технології повинні бути спрямовані на найбільш повне використання ресурсного

потенціалу і одержання максимального ефекту при мінімальних витратах на виробництво.

В Україні вкрай необхідно активізувати здійснювану в ній інвестиційну діяльність. На базі існуючих аграрних науково-дослідних установ та навчальних закладів необхідно створювати інноваційні парки. Для досягнення належного рівня інноваційно-інвестиційної діяльності в нашій країні необхідно сформуванню розвинену інноваційну інфраструктуру. Основними складовими інноваційної інфраструктури повинні бути: виробничо-технологічні формування (технопарки, технополіси, інноваційні центри, венчурні та інжинірингові фірми та ін.); об'єкти інформаційної системи (аналітичні, статистичні центри, інформаційні бази і сайти); фінансові структури (банки, організації небанківського сектора, промислово-фінансові групи, страхові компанії), орієнтовані на технологічну інноваційну діяльність; система патентування, ліцензування і консалтингу з цих питань; система сертифікації, стандартизації і акредитації.

Важливими складовими інвестиційно-інноваційної політики мають бути: підтримка інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств; часткова компенсація відсотків по коротко- і середньострокових кредитах, належне стимулювання розвитку лізингових операцій. З метою активізації інвестиційної діяльності в нашій країні необхідно удосконалювати існуючу податкову систему, яка повинна зацікавлювати інвесторів у вкладанні коштів у виробництво.

### Висновки

Необхідно поступово зміцнювати матеріально-технічну базу сільськогосподарських підприємств і підвищувати ефективність використання всіх її складових. В особливій мірі це стосується технічних засобів, більша частина яких є застарілою і зношеною. Оскільки значна частина сільгоспдприємств не в змозі самостійно придбати необхідну їм кількість нових технічних засобів, для вирішення цих проблем доцільними є: їх придбання за лізинговими умовами; розвиток ринку уживаної техніки; створення розгалуженої мережі машинно-прокатних пунктів; формування економічно слабкими і невеликими підприємствами міжгосподарських машинно-тракторних парків, створення ними спеціалізованих кооперативів, гуртків, рингів, товариств тощо.

### Список використаних джерел

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підруч. 2-ге вид. допов. і перероб. К.: КНЕУ. 2002. 624 с.
2. Березін О. В. Проблеми формування продовольчого ринку України: моногр. К.: Вища школа, 2002. 212 с.
3. Важинський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств // Економіка промисловості. 2010. № 1. С. 119–122.
4. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посібник. К.: 2004. 224 с.
5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21.11. С. 201–205.
6. Горбонос Ф. В. Кооперація: методологічні і методичні основи. Львів: Львівський державний аграрний університет, 2003. 264 с.
7. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України // Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.13. С. 172–178.
8. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: 2005. 352 с.
9. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України // Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.10. С. 222–227.
10. Червен І. І., Червен Э. В. Экономика АПК: вопросы и ответы. Кишинев: Катря Молдаваняскэ, 1990. 491 с.

### References

1. Andriychuk, V. H. (2002). *Ekonomika ahrarnykh pidpryyemstv* [Economics of agricultural enterprises]: Textbook. 2nd ed., app. and proc. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
2. Berezin, O. V. (2002). *Problemy formuvannya prodovol'choho rynku Ukrayiny* [Problems of formation of the food market of Ukraine]: Monograph. Kyiv: Higher school. [in Ukrainian].
3. Vazhynskyy, F. A., Nodzhak, L. S., & Kolodiychuk, A. V. (2010). *Otsinka efektyvnosti upravlinnya systemoyu zbutu mashynobudivnykh pidpryyemstv* [Assessment of the efficiency of management of the sales system of machine-building enterprises]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of Industry*, 1, 119–122. [in Ukrainian].
4. Havva, V. N., & Bozhko, E. A. (2004). *Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinyuvannya* [Potential of the enterprise: formation and estimation]: Manual. Kyiv. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21.11 (pp. 201–205). [in Ukrainian].

6. Horbonos, F. V. (2003). Kooperatsiya: metodolohichni i metodychni osnovy [Cooperation: methodological and methodical bases]. Lviv: Lviv State Agrarian University. [in Ukrainian].

7. Kolodychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19.13 (pp. 172–178). [in Ukrainian].

8. Krasnokutska, N. S. (2005). Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka [Potential of the enterprise: formation and assessment]: Manual. Kyiv. [in Ukrainian].

9. Sopilnyk, L. I., & Kolodychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19.10 (pp. 222–227). [in Ukrainian].

10. Cherven I. I., & Cherven E. V. (1990). Ekonomika APK: voprosy i otvety [Economy of the agro-industrial complex: questions and answers]. Chisinau: Katrya Moldavanyaske. [in Russian].

#### Дані про авторів

##### **Молнар Олександр Сергійович,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економічної теорії, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Юртин Марина Віталіївна,**

магістр кафедри економічної теорії, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Копосович Марина Дмитрівна,**

магістр кафедри економічної теорії, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

#### Данные об авторах

##### **Молнар Александр Сергеевич,**

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой экономической теории, ДВНЗ «Ужгородский национальный университет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Юртин Марина Витальевна,**

магистр кафедры экономической теории, ДВНЗ «Ужгородский национальный университет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Копосович Марина Дмитриевна,**

магистр кафедры экономической теории, ДВНЗ «Ужгородский национальный университет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

#### Data about authors

##### **Oleksandr Molnar,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Uzhhorod National University  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Marina Yurtyн,**

Master of the Department of Economic Theory, Uzhhorod National University  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

##### **Marina Kuposovych,**

Master of the Department of Economic Theory, Uzhhorod National University  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

## Фактори розвитку малого і середнього підприємництва в Україні

**Актуальність теми дослідження.** Сьогодні понад 99% суб'єктів підприємницької діяльності в Україні представляють мале і середнє підприємництво (МСП). Представники МСП створюють понад 80% робочих місць серед усіх суб'єктів підприємництва. При значній вагомості МСП в економіці України рівень їх розвитку залишається на досить низькому рівні.

**Постановка проблеми.** Україна активно впроваджує міжнародний досвід розвитку підприєм-

ництва. Проте має місце нерозуміння реальних проблем, настроїв підприємців в різних регіонах країни. Незважаючи на значну кількість наукових розробок запитань підприємництва, питання визначення чинників успішного розвитку МСП з урахуванням позиції підприємців в Україні у нинішніх умовах нерівномірності розвитку регіонів та галузей економіки потребують подальшої розробки.

**Метою статті** є визначення перспективних напрямків, факторів успішного розвитку малого і середнього підприємництва в Україні.

**Методи дослідження.** У статті застосовано методи аналізу, узагальнення, метод класифікації, опитування, фокус-групи. У процесі обробки зібраних первинних даних було використано прийом зведення групування та вибірки даних.

**Результати дослідження.** У статті наведено результати дослідження, що охопило 622 підприємців з 20 областей України, виявлені їх оцінки перспектив розвитку МСП та співставлені із результатами досліджень попередніх років, що дало змогу виявити фактори успішного розвитку підприємництва в Україні.

**Галузь застосування результатів.** Отримані результати можуть бути застосовані у процесі вироблення політики стратегій розвитку підтримки малого і середнього підприємництва на локальному та національному рівнях.

**Висновки.** Виявлено, що основними факторами, здатними ефективно сприяти розвитку підприємства в Україні є доступ до фінансування, сприятливе зовнішнє середовище, рівень бізнес-освіти підприємців, кваліфікований персонал, а також формування культури ведення підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** мале і середнє підприємництво, суб'єкти підприємницької діяльності; підприємство; бізнес-освіта, бізнес-культура.

ПАЦУК Л.В.

### **Факторы развития малого и среднего предпринимательства в Украине**

**Актуальность темы исследования.** Сегодня более 99% субъектов предпринимательской деятельности в Украине представляют малое и среднее предпринимательство (МСП). Представители МСП создают более 80% рабочих мест среди всех субъектов предпринимательства. При значительной весомости МСП в экономике Украины уровень их развития остается на достаточно низком уровне.

**Постановка проблемы.** Украина активно внедряет международный опыт развития предпринимательства. Однако имеет место непонимание реальных проблем, настроений предпринимателей в разных регионах страны. Несмотря на значительное количество научных разработок по вопросам предпринимательства, вопросы определения факторов успешного развития МСП с учетом позиции предпринимателей в Украине в нынешних условиях неравномерности развития регионов и отраслей экономики требуют дальнейшей разработки.

**Целью статьи** является определение перспективных направлений, факторов успешного развития малого и среднего предпринимательства в Украине.

**Методы исследования.** В статье применены методы анализа, обобщения, метод классификации, опросы, фокус-групи. В процессе обработки собранных первичных данных были использованы приемы возведения группировки и выборки данных.

**Результаты исследования.** В статье приведены результаты исследования, охватившего 622 предпринимателей из 20 областей Украины, выявлены их оценки перспектив развития МСП и сопоставлены с результатами исследований предыдущих лет, что позволило выявить факторы успешного развития предпринимательства в Украине.

**Область применения результатов.** Полученные результаты могут быть применены в процессе выработки политики стратегий развития поддержки малого и среднего предпринимательства на локальном и национальном уровнях.

**Выводы.** Выявлено, что основными факторами, способными эффективно содействовать развитию предпринимательства в Украине доступ к финансированию, благоприятная внешняя среда, уровень бизнес-образования предпринимателей, квалифицированный персонал, а также формирование культуры ведения предпринимательской деятельности.

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство, субъекты предпринимательской деятельности; предпринимательство; бизнес-образование, бизнес-культура.

PASHCHUK L.V.

## Factors of small and medium entrepreneurship development in Ukraine

**Relevance of the research topic.** Today, more than 99% of businesses in Ukraine are small and medium enterprises (SMEs). SMEs create more than 80% of jobs. Given the importance of SMEs in the economy of Ukraine, the level of their development remains quite low.

**Formulation of the problem.** Ukraine is actively implementing international experience in business development. However, there is a misunderstanding of real problems, the mood of entrepreneurs in different regions of the country. Despite the significant number of scientific developments on entrepreneurship, the issue of determining the factors of successful development of SMEs, taking into account the position of entrepreneurs in Ukraine in the current conditions of uneven development of regions and industries need further development.

**The purpose of the article** is to identify promising areas, factors of successful development of small and medium enterprises in Ukraine.

**Research methods.** The article uses methods of analysis, generalization, method of classification, survey, focus groups. In the process of processing the collected primary data, the methods of group aggregation and data sampling were used.

**Research results.** The article presents the results of a study covering 622 entrepreneurs from 20 regions of Ukraine, identified their assessments of SME development prospects and compared with the results of previous years' research, which allowed to identify factors of successful business development in Ukraine.

**Field of application of results.** The process of policy development and strategies for the development of support for small and medium enterprises at the local and national levels.

**Conclusions.** The main factors that can effectively promote the development of entrepreneurship in Ukraine are access to finance, a favorable external environment, the level of business education of entrepreneurs, qualified staff, as well as the formation of a culture of entrepreneurship.

**Key words:** small and medium business, business entities; entrepreneurship; business education, business culture.

**Постановка проблеми.** Сьогодні понад 99% суб'єктів підприємницької діяльності в Україні представляють мале і середнє підприємництво (МСП). По суті, підприємства почали активно за-сновуватись після здобуття Україною незалежності, тобто починаючи з 1991 року. Зокрема, з 1997 року кількість суб'єктів ЄДРПОУ зросла втричі з 615 тисяч до 1,84 млн у 2018 році, а кількість підприємств на 10 000 населення збільшилась також у три рази відповідно з 27 до 80 підприємств у 2018 році [1, с. 68; 2]. Представники МСП створюють понад 80% робочих місць серед усіх суб'єктів підприємництва [3]. При зна-

чній вагомості МСП в економіці України рівень до-віри до підприємців в українському суспільстві за-лишається на досить низькому рівні. У 2011 році підприємцям не довіряло 40%, а довіряло – 15% українців, решта мали нейтральне ставлення. Ці-кавим є той факт, що з 1994 року цей показник майже не змінився [4]. У 2014 році Україна під-писала Угоду про асоціацію між Україною, з одні-єї сторони, та Європейським Союзом, Європей-ським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, що да-ло змогу розпочати більш активно впроваджува-ти міжнародний досвід розвитку підприємництва.



Проте має місце нерозуміння реальних проблем, настроїв підприємців в різних регіонах країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розвитку українського підприємництва присвячені численні роботи провідних вітчизняних дослідників, серед яких В. Базилевич, А. Старостіна, З. Варналій, А. Ігнатюк, Н. Гражевська, Г. Геєць, І. Дмитрієв, В. Зубов, Л. Кривега, В. Галасюк, І. Гужва, З. Герасимчук, І. Герчикова, В. Гриньова, А. Косих, С. Реверчук, Л. Воротіна, С. Мочерний, О. Устенко та інші. Проте питанням визначення чинників успішного розвитку МСП з урахуванням позиції підприємців в Україні у нинішніх умовах нерівномірності розвитку регіонів та галузей економіки приділено недостатньо уваги. Ці питання потребують подальшої розробки.

**Метою статті** є визначення перспективних напрямків, факторів успішного розвитку малого і середнього підприємництва в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Україна зараз знаходиться в активній фазі виконання Угоди про співробітництво з ЄС. В Акті з питань малого бізнесу для Європи 2011 року, який є основою політики у сфері МСП, наведено 10 принципів, важливих для кожної економіки Європейського Союзу [3]. Закономірно, що українська модель розвитку МСП має ґрунтуватись на них. За цими принципами можна виділити найважливіші умови ведення бізнесу в будь-якій країні, зокрема це середовище для розвитку МСП, питання подолання банкрутства та кризових явищ у підприємницькій діяльності, податкове регулювання та адміністрування, наявність кваліфікованої робочої сили, сприяння держави, створення інфраструктури, доступ до ринків збуту та фінансування, можливості експортної діяльності, впровадження інновацій, оновлення виробничих потужностей тощо.

У Звіті USAID KEY 2019 року з оцінки реалізації державної політики розвитку малого і середнього підприємництва наведені результати дослідження, в якому, в тому числі, виділені найбільші перешкоди для ведення бізнесу в 2019 році (рис. 1). Складність та невизначеність законодавства (49,2%) і корупція (44,6%) визначені основними проблемами. Також значні труднощі у питаннях купівельної платоспроможності споживачів (40%), нестача фінансів (39%). На умовному третьому місці – складність адміністрування податків (31,6%) та брак кваліфікованих кадрів (29,4%). Майже однакова кількість респондентів відзна-

чила проблеми у підключенні до систем електро-, газо- і водопостачання (16,9%) та отриманні документів дозвільного характеру (13,6%). 8,5% відзначили неякісну транспортну інфраструктуру. Менша кількість представників МСП відчувають проблеми у вартості сировини та комплектуючих, воєнних діях на Сході, оскільки бізнес вже адаптувався до даного фактору, у ризиках рейдерського захоплення, по 5,6% відповідно. Лише 0,6% респондентів вбачають складність у процедурах державної реєстрації, що свідчить про ефективність здійснених за цим напрямом заходів на державному та місцевих рівнях. Протягом 2015–2019 року Україна у рейтингу ведення бізнесу «Doing Business» Міжнародного банку реконструкції та розвитку піднялась на 32 позиції з 96 місця 2015 року до 64 позиції у 2019 році [5].

У звіті Ради Бізнес-омбудсмена «Великі проблеми малого бізнесу» [6] проведено влучне, на нашу думку, співставлення вище згаданого дослідження USAID та дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Щорічна оцінка ділового клімату 2016: Національний та регіональний виміри» [7] (рис. 2).

Як видно з рис.2, у 2015 році серед факторів-труднощів підприємців визначали нестабільну політичну ситуацію (51%), низький попит (39%). У 2016 році ці фактори змінили свою роль, політична ситуація стала важливим чинником для 44%, а низький попит відзначали 59%. Деяко більш вагомими у 2016 році проти 2015 стали податкові ставки (35% проти 31%), податкове адміністрування та бухгалтерський облік (27% у 2016 році і 26% у 2015). Менш важливим фактором стала інфляція у 2016 році (26% проти 29%). Натомість часті зміни економічного законодавства стали бентежити на 3% більше підприємців (23 і 26% відповідно), схожа ситуація зі ставленням до регуляторного тиску (20% і 23%). Показник ставлення до корупції у 2015–2016 роках були незмінним на рівні 23%. Проблема залучення кваліфікованих кадрів була виділена як вага 20% у 2016 році проти 13% у 2015 році. У той же час вплив війни на Сході України у 2015 відзначали 28%, а у 2016 – вже 20%.

Проведене співставлення схожих факторів у системному звіті Ради бізнес-омбудсмена дало змогу дійти висновку, що вплив низки чинників зменшується, натомість інші зростають, згідно оцінок експертів та представників МСП (рис.3).



**Рисунок 1. Перешкоди для ведення бізнесу в 2019 році**

Джерело: складено на основі [6]



**Рисунок 2. Проблеми у роботі малих та середніх підприємств, 2015–2016 роки**

Джерело: складено на основі [7]

Найбільше впало значення фактору «війна на Сході України» з 20% у 2016 до 5,6% у 2019 році. Така ситуація, ймовірно за все, обумовлена тим, що за 5 років українські підприємці призвичаїлись до нових реалій і навчились на них ефективно реагувати, враховуючи у роботі. Значно збільшився оцінюваний проблемний вплив корупції (з 23% до 44,6% у 2019 році). За даними Transparency International, за рівнем корупції Україна займала в 2018 році 120-ту позицію серед 180 країн (130-е місце в 2017 році) [8]. Незважаючи на те, що Україна покращила свою позицію з 2012 року, коли входила до топ-3 найбільш корумпованих країн світу за

версією Ernst & Young [9], українське суспільство, як і раніше вважає, що корупція є однією з найбільш серйозних проблем країни (75%, згідно з дослідженням Київського міжнародного інституту соціології в 2018 році [10]). Також все більше підприємців відмічають брак кваліфікованих працівників (29,4% у 2019 році порівняно з 20% у 2016 році). Дійсно, трудова міграція набуває все більших обертів. У 2018 році понад 520 тисяч українців отримали дозволи на роботу в ЄС. За оцінками експертів, 9 мільйонів українців їздять на сезонні роботи, біля 2 млн, за даними Державної служби статистики України, знаходяться в Європі постійно [11]. Децю посилюється

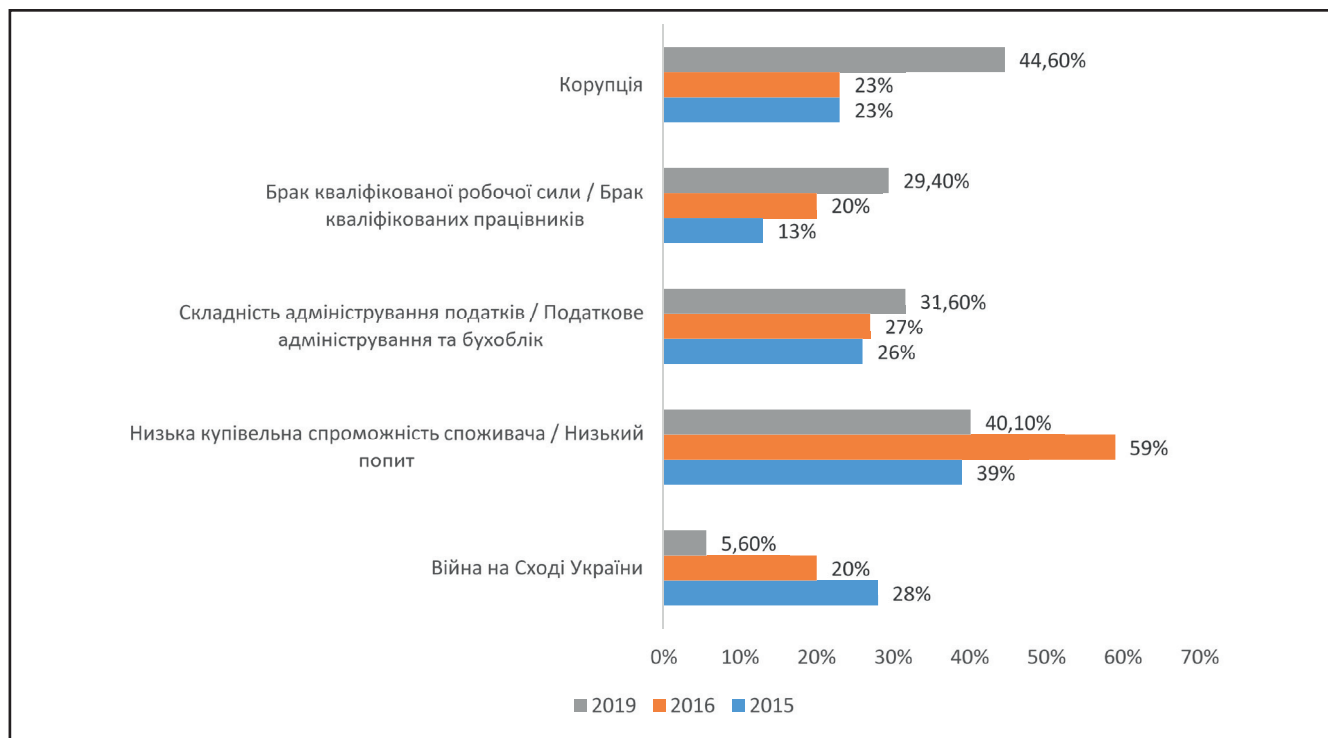
## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

негативний вплив складності адміністрування податків (31,6% у 2019 році проти 27%).

Для визначення перспектив та шляхів подальшого розвитку малого і середнього підприємства було проведено дослідження серед представників МСП в різних регіонах України, яке було націлене на визначення сильних та слабких сторони українських малих та середніх підприємств,

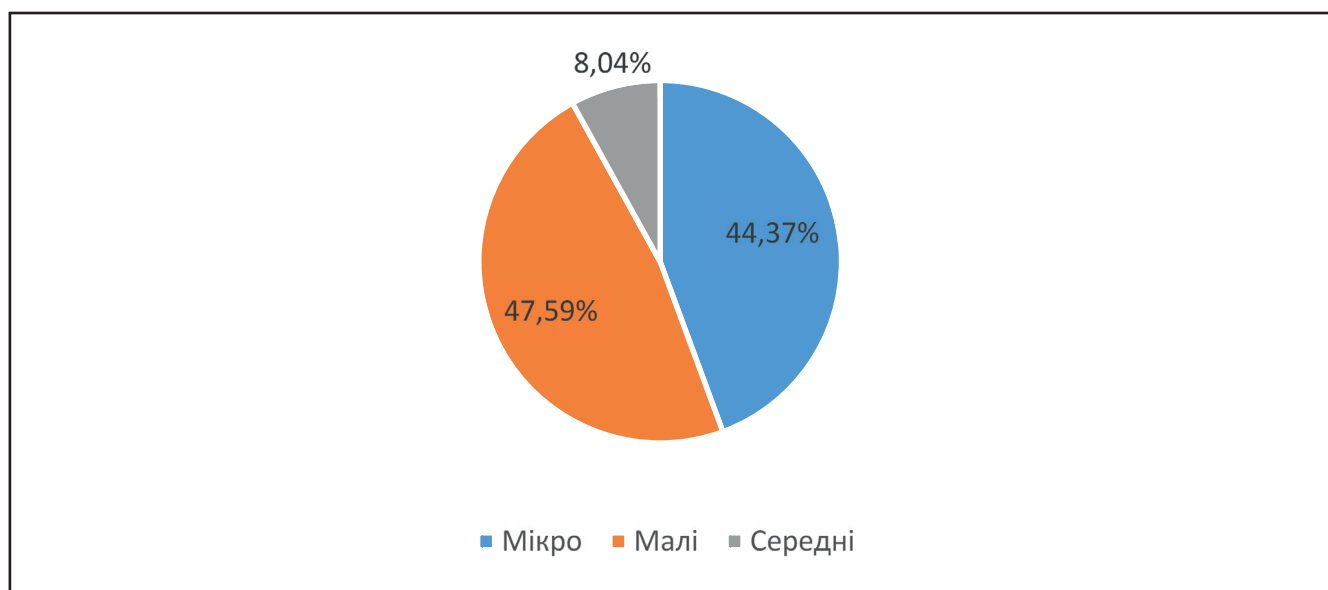
перспективних напрямів та перешкод розвитку задля розробки рекомендацій щодо формування ефективних підприємницьких екосистем в Україні. Частина пошукових запитань були такими:

- виявити динаміку виробництва та обсягів збуту підприємств протягом останніх п'яти років;
- визначити настрої підприємців щодо виходу на нові ринки збуту;



**Рисунок 3. Динаміка вагомості впливу чинників на малі і середні підприємства в Україні, 2015–2019 рр.**

Джерело: побудовано автором на основі [6, 7]



**Рисунок 4. Розподіл респондентів за розміром**

Джерело: складено автором

• дізнатись думку підприємців щодо того, які існують фактори можливостей, що можуть посприяти розвитку малих і середніх підприємств, а також загрози підприємницькій діяльності.

З урахуванням наведеної інформації було розроблено анкету для проведення глибоких інтерв'ю та онлайн-опитування, а також проведення фокус-груп. Дослідження було проведено протягом лютого-грудня 2019 року. В онлайн-опитуванні взяли участь 622 підприємці з 20 областей України, з них 92% – мікро- та малі підприємства, 8% – середні. Також у рамках дослідження було проведено низку фокус-груп та глибоких інтерв'ю. Їх результати будуть наведені в процесі обговорення відповідних пошукових питань.

На рис.4 нижче продемонстровано розподіл між середніми (8,04%), малими (47,59%) та мікропідприємствами (44,37%), що долучились до онлайн-опитування. Класифікація підприємств у даному дослідженні проводилась згідно Господарського кодексу України, тобто на основі співставлення показників річного доходу та кількості працівників.

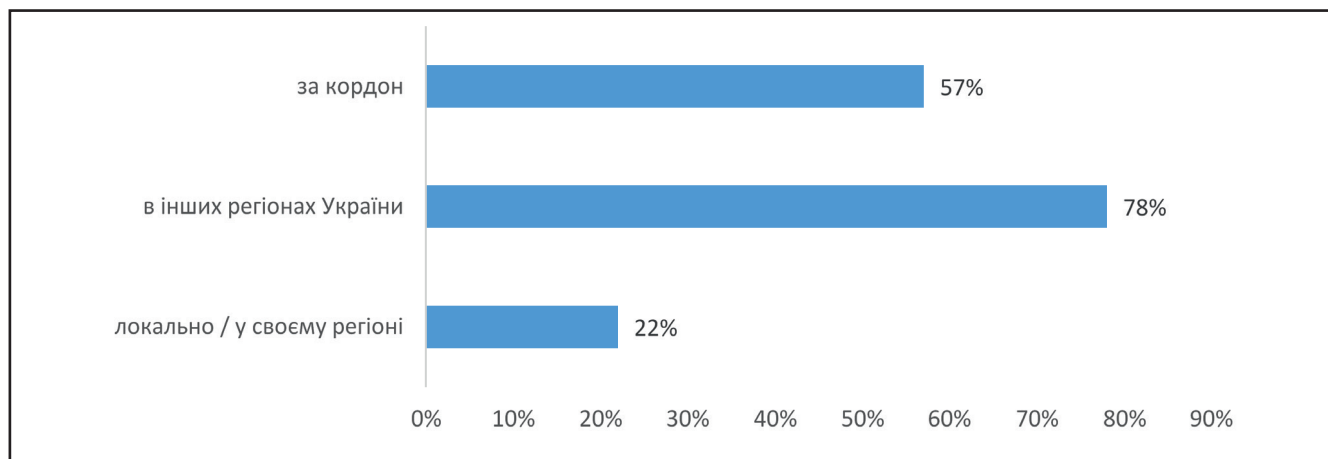
Результати опитування, інтерв'ю та фокус-груп дозволяють зробити висновок, що 10% (30% у Запорізькій та Донецькій області, це найвищі показники) підприємств констатують, що вони зіткнулися зі скороченням виробництва протягом останніх 5 років, 30% (35% – Запорізька і Донецька область) інформують, що їх обсяги залишаються незмінними, а 60% (35% – у зазначених вище областях) зазначили, що їх виробництво зросло. При цьому 34% підприємства є новоствореними, тобто створеними після 2014 року. У експортних операціях компанії стикаються з певними труднощами щодо сертифікації, контрактів, страхування

та юридичних питань, що часто стає перешкодою для виходу на зарубіжні ринки.

Цікавим є той факт, що 71% респондентів відзначили свою готовність до виконання замовлень від іноземних клієнтів. Це й не дивно, адже результати опитування також продемонстрували, що 57% компаній мали досвід експорту протягом останніх років і лише 22% з них працюють виключно у своєму регіоні (рис.5). Це насамперед підприємства сфери послуг, зокрема заклади громадського харчування, дитячі садки, гуртки, школи, побутові послуги тощо. 78% компаній мають клієнтів у різних регіонах України.

Загалом, результати опитування продемонстрували дещо песимістичні настрої підприємців. Лише 41% респондентів прогнозують зростання обсягів збуту протягом найближчих трьох років. 59% не бачать подібних перспектив. Із позитивно налаштованих представників малих та середніх підприємств 50% очікують зростання продажів менше 50% від нині існуючих, 15% до 100%, 35% планують 100% та більше. Скоріше за все, такі прогнози прямо залежні від кількості новостворених підприємств.

Результати опитування, фокус-груп та інтерв'ю дали змогу виявити ключові фактори для розвитку підприємств (рис.6). Більшість представників МСП (35%) вважають, що для розвитку потрібно успішне вирішення проблем макросередовища, зокрема політичної та економічної ситуації. Маркетингу, зокрема питанням просування та виходу на нові ринки, відведено у цьому рейтингу третє місце (20%). Лише 11% вбачають, що професійні працівники можуть стати запорукою успішного розвитку їх підприємств. Майже таке



**Рисунки 5. Географія продажів малих та середніх підприємств**

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження



**Рисунок 6. Ключові фактори успіху для розвитку МСП**

*Джерело: складено автором на основі результатів дослідження*

ж значення надається ролі стратегічного управління (12%). Для 8% підприємців вагомим джерелом розвитку, згідно результатів опитування, є модернізація виробництва та введення інновацій у бізнес-процеси. Також під час інтерв'ю та фокус-груп обговорювались питання створення партнерства, бізнес-освіти, пошук нових управлінських рішень тощо

Результати інтерв'ю експертів, анкетування, фокус-груп можна узагальнити, виділивши фактори успіху підприємців:

- Фактор успіху № 1. Отримати доступ до фінансування. Фінансування розглядається як найважливіший фактор успіху 35% респондентів. У деяких областях (Донецька, Запорізька, Черкаська, Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська) цей фактор сягає 57%

- Фактор успіху № 2. 35 % підприємств бачать фактори макросередовища. як найважливіші для подальшого розвитку, тобто політична та економічна ситуація в країні та регіоні, географічне розташування виробничих потужностей, різні державні програми є важливим для малих і середніх підприємств. Представники виробничих підприємств також очікують зниження ставок податку та державної підтримки галузі (22%).

- Фактор успіху №3. На третю позицію, окрім маркетингу та продажів, доцільно поставити також бізнес-освіту, яка дасть змогу розширити

можливості підприємців, сюди також варто віднести питання формування стратегій розвитку підприємств.

- Фактор успіху №4. 11% респондентів вважають, що нові освічені та навчені людські ресурси та нове обладнання можуть забезпечити подальший розвиток бізнесу.

- Фактор успіху №5. Під час фокус-груп та глибинних досліджень часто зустрічалась рекомендація щодо розвитку бізнес-культури та можливостей співпраці. Крім того, розвиток промислових організацій, співробітництво та партнерство розглядаються як потенційно важлива сфера діяльності.

### Висновки

Отже, більшість малих та середніх підприємств очікують, що зовнішня допомога буде вирішальною корисною для процвітання та зростання. Інвестиції, фінансування, урядові та донорські програми можуть допомогти стати успішними підприємствами, на їх думку. Натомість, під час фокус-груп стало зрозуміло, що більш глибоке спілкування відкриває такі проблеми, як нестача знань, розуміння сутності партнерства, використання базових навичок маркетингу тощо. Основними факторами, що можуть ефективно сприяти розвитку підприємництва в Україні є доступ до фінансування, сприятливе зовнішнє середовище, рівень

бізнес–освіти підприємців, кваліфікований персонал, а також формування культури ведення підприємницької діяльності. Ці питання потребують подальшої розробки та досліджень у напрямку визначення ефективних інструментів для розвитку МСП у різних регіонах України.

### Список використаних джерел

1. Газуда М. В., Волощук Н.Ю. Регіональний розвиток сфери малого підприємництва. Ужгород : Видавництво «ФОРМ Сабова А.М.», 2017. 254 с.

2. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp\\_u/osp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm).

3. Горюнов Д., Кравченко О., Вдовенко Ю., Денисюк Г. Огляд МСП в Україні 2018/2019: Фокус на європейській інтеграції. Київ : 2020. URL: [https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy\\_ymQlJMi5Wci5RKxP/view](https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQlJMi5Wci5RKxP/view).

4. Українське суспільство. Двадцять років незалежності. Незалежний моніторинг : у 2 т. / за ред. д. філософ. н. Є.І. Головахи, д. соц. н. М.О. Шульги. К. : Інститут соціології НАН України, 2011. Т.2. 480 с.

5. Рейтинг Світового банку «Doing Business». Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=05376d6c-3772-4027-ac6f-73e33e2905a8&title=DoingBusiness2019>.

6. Великі проблеми малого бізнесу: оцінка реалізації стратегії розвитку малого та середнього підприємства в Україні на період до 2020 року та подальші напрями політики. Business Ombudsmen Council. URL: [https://boi.org.ua/media/uploads/system\\_bigproblemssmalbusiness/3\\_2020\\_system\\_ua.pdf](https://boi.org.ua/media/uploads/system_bigproblemssmalbusiness/3_2020_system_ua.pdf).

7. Щорічна оцінка ділового клімату 2016: Національний та регіональний виміри. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/sme\\_development/ABCA?pid=5789&fbclid=IwAR00osBgk](http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/ABCA?pid=5789&fbclid=IwAR00osBgk).

8. Corruption Perceptions Index 2018. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2018#>.

9. Tkachuk V. People First: The latest in the watch on Ukrainian democracy. Kyiv Post. URL: <https://www.kyivpost.com/article/opinion/op-ed/people-first-the-latest-in-the-watch-on-ukrainian-democracy-5-312797.html>.

10. Корупція і надалі далі є в топ–3 проблем, які турбують громадян України, і толерантність до неї зменшу-

ється. Ukraine Crisis Media Center. URL: <https://uacrisis.org/uk/70043-ukraine-opinions-on-corruption>.

11. Волинський О. Український трудовий мігрант: вигода сьогодні і колапс вже завтра. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2822206-ukraina-otrimue-sans-na-zblizenna-z-evrosouzomci-navpaki.html>.

### References

1. Hazuda M. V., Voloshchuk N.Yu. Regional'nyy rozvytok sfery maloho pidpryyemnytstva. Uzhhorod : Vydavnytstvo «FOP Sabov A.M.», 2017. 254 s.

2. Pokaznyky strukturnoyi statystyky po sub'yektakh hospodaryuvannya z rozpodilom za yikh rozmiramy. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp\\_u/osp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm).

3. Horiunov D., Kravchenko O., Vdovenko Yu., Denysiuk H. Ohliad MSP v Ukraini 2018/2019: Fokus na yevropeiskii intehratsii. Kyiv : 2020. URL: [https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy\\_ymQlJMi5Wci5RKxP/view](https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQlJMi5Wci5RKxP/view).

4. Ukrainске suspilstvo. Dvadtsiat rokiv nezalezhnosti. Nezalezhnyi monitorynh : u 2 t. / za red. d. filosof. n. Ye.I. Holovakhy, d. sots. n. M.O. Shulhy. K. : Instytut sotsiolohii NAN Ukrainy, 2011. T.2. 480 s.

5. Reitynh Svitovoho banku «Doing Business». Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=05376d6c-3772-4027-ac6f-73e33e2905a8&title=DoingBusiness2019>.

6. Velyki problemy maloho biznesu: otsinka realizatsii stratehii rozvytku maloho ta serednoho pidpryyemnytstva v Ukraini na period do 2020 roku ta podalshi napriamy polityky. Business Ombudsmen Council. URL: [https://boi.org.ua/media/uploads/system\\_bigproblemssmalbusiness/3\\_2020\\_system\\_ua.pdf](https://boi.org.ua/media/uploads/system_bigproblemssmalbusiness/3_2020_system_ua.pdf).

7. Shchorichna otsinka dilovoho klimatu 2016: Natsionalnyi ta rehionalnyi vymiry. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/sme\\_development/ABCA?pid=5789&fbclid=IwAR00osBgk](http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/ABCA?pid=5789&fbclid=IwAR00osBgk).

8. Corruption Perceptions Index 2018. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2018#>.

9. Tkachuk V. People First: The latest in the watch on Ukrainian democracy. Kyiv Post. URL: <https://www.kyivpost.com/article/opinion/op-ed/people-first-the-latest-in-the-watch-on-ukrainian-democracy-5-312797.html>.

10. Koruptsiia i nadalі dali ye v top–3 problem, yaki turbuiut hromadian Ukrainy, i tolerantnist do nei zmeshui-

etsia. Ukraine Crisis Media Center. URL: <https://uacrisis.org/uk/70043-ukraine-opinions-on-corruption>.

11. Volynskiy O. Ukrainskiy trudoviy mihrant: vyhoda so hodni i kolaps vzhe zavtra. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2822206-ukraina-otrimue-sans-na-zblizenna-z-evrosouzom-ci-navpaki.html>.

#### Дані про автора

**Пащук Лідія Віталіївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

e-mail: lidia\_paschuk@yahoo.com

#### Данные об авторе

**Пащук Лидия Витальевна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедры международной экономики и маркетинга, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

e-mail: lidia\_paschuk@yahoo.com

#### Data about author

**Lidiia Pashchuk,**

PhD, Associate Professor, Department of International Economics and Marketing, Taras Shevchenko National University of Kyiv

e-mail: lidia\_paschuk@yahoo.com

УДК 519.8

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475601>

ТОВСТЕНКО І.І.

## Моделювання потреб в сировині для підприємства за допомогою розподілу ймовірностей

**Предметом дослідження** є сукупність методів управління запасами у сфері матеріально-технічного забезпечення виробництва.

**Метою дослідження** є встановлення взаємозв'язку розподілу ймовірностей потреб в сировині для підприємства з ймовірнісним розподілом Пуассона, що дасть можливість оптимізувати величину запасів, бо їх зменшення скорочує витрати по їх утриманню, знижує витрати, прискорює оборотність оборотних коштів, що, в кінцевому рахунку, підвищує прибуток і рентабельність виробництва.

**Методи дослідження** базуються на встановленні закону Пуассона дискретної випадкової величини, визначальним параметром якого є розмір закупівельної партії сировини.

**Результати роботи** дають змогу стверджувати про знайдений зв'язок розміру резерву сировини та розміру закупівельної партії сировини, а також визначення оптимального розміру закупівельної партії сировини за умови мінімізації різного роду витрат, пов'язаних не тільки з придбанням, а і зберіганням запасів, що обумовлює у свою чергу визначення перш за все оптимального розміру замовлення на поповнення запасів. Тому задача зводиться до визначення оптимального розміру закупівельної партії сировини.

**Галузь застосування.** Економіка підприємств у площині управління запасами на підприємстві.

**Висновки.** Встановлено, що у випадку, коли розподіл ймовірності можливої потреби в сировині є нормальним, оптимальні розміри закупівельної партії сировини і розмір резерву сировини незалежні один від одного. Крім того, розмір резерву прямо пропорційний середньому квадратичному відхиленню потреб в сировині, що можна визначити на основі коливань потреб сировини в попередні періоди з урахуванням можливих змін.

**Ключові слова:** зберігання сировини, матеріально-технічне постачання, резерв сировини, функція Лапласа, формула Пуассона.

ТОВСТЕНКО І.І.

## Моделирование потребности в сырье для предприятия с помощью распределения вероятностей

**Предметом исследования** является совокупность методов управления запасами в сфере материально-технического обеспечения производства.

**Целью исследования** является установление взаимосвязи распределения вероятностей по-

требности в сырье для предприятия с вероятностным распределением Пуассона, что позволит оптимизировать величину запасов, так как их уменьшение сокращает расходы по их содержанию, снижает издержки, ускоряет оборачиваемость оборотных средств, что, в конечном счете, повышает прибыль и рентабельность производства.

**Методы исследования** базируются на установлении закона Пуассона дискретной случайной величины, определяющим параметром которого является размер закупочной партии сырья.

**Результаты работы** позволяют утверждать о найденной связи размера резерва сырья и размера закупочной партии сырья, а также определение оптимального размера закупочной партии сырья при минимизации различного рода расходов, связанных не только с приобретением, а и хранением запасов, обуславливает в свою очередь определение прежде всего оптимального размера заказа на пополнение запасов. Поэтому задача сводится к определению оптимального размера закупочной партии сырья.

**Область применения.** Экономика предприятий в плоскости управления запасами на предприятии.

**Выводы.** Установлено, что в случае, когда распределение вероятности возможной потребности в сырье нормально, оптимальные размеры закупочной партии сырья и размер резерва сырья независимы друг от друга. Кроме того, размер резерва прямо пропорционален среднему квадратичному отклонению потребностей в сырье, можно определить на основе колебаний потребностей сырья в предыдущие периоды с учетом возможных изменений.

**Ключевые слова:** хранение сырья, материально-техническое снабжение, резерв сырья, функция Лапласа, формула Пуассона.

TOVSTENKO I.I.

## Simulation of raw material requirements for the enterprise using probability distribution

**The subject of the study** is a set of methods of inventory management in the field of logistics of production.

**The purpose of the study** is to establish the relationship between the distribution of probabilities of raw material needs for the enterprise with the Poisson probability distribution, which will optimize the value of stocks, because their reduction reduces maintenance costs, reduces costs, accelerates working capital, which ultimately increases profit and profitability of production.

**Research methods** are based on the establishment of Poisson's law of a discrete random variable, the determining parameter of which is the size of the purchased batch of raw materials.

**Results of work** allow us to assert the relationship between the size of the reserve of raw materials and the size of the purchasing batch of raw materials, as well as determining the optimal size of the purchasing batch of raw materials while minimizing various costs associated not only with acquisition but also storage. In turn, first of all, determine the optimal size of the order to replenish stocks. Therefore, the task is to determine the optimal size of the procurement of raw materials.

**Field of application.** Economics of enterprises in the field of inventory management at the enterprise.

**Conclusions.** It is established that in the case when the distribution of the probability of possible demand for raw materials is normal, the optimal size of the procurement batch of raw materials and the size of the reserve of raw materials are independent of each other. In addition, the size of the reserve is directly proportional to the standard deviation of raw material needs, which can be determined on the basis of fluctuations in raw material needs in previous periods, taking into account possible changes.

**Keywords:** storage of raw materials, logistics, reserve of raw materials, Laplace function, Poisson's formula.

**Постановка проблеми.** Перехід до ринкової економіки визначає роль і зростаюче значення закупівельної логістики в суспільному виробництві, що викликає ряд істотних змін у сфері матеріально-технічного забезпечення виробництва [1]:



- тиск швидко зростаючого асортименту продукції;

- скорочення часу впровадження у виробництво нової продукції, що прискорює розширення асортименту;

- скорочення тривалості виробничого циклу;

- загострення конкуренції між виробниками на тлі насичення ринку потрібними товарами.

Всі ці зміни призвели до того, що різні види діяльності підприємства – виробництво, економіка, фінансова діяльність стали все більше залежати від стану матеріально-технічного постачання [2]. З'ясувалося, що в системі постачання є великі зони неефективності, раціоналізація яких може дати велику економію. Виникла необхідність реалізації нових підходів до організації та управління процесів матеріального забезпечення виробництва [3]. Своєчасне забезпечення виробництва матеріальними ресурсами залежить від величини і комплектності виробничих запасів на складах підприємства. На сьогодні є актуальною проблема управління запасами на виробничому підприємстві, що обумовлюється створенням оптимального розміру виробничих запасів із-за нерівномірності процесу поставок сировини, випадкових коливань попиту на продукцію та інш. [1, 2]. В той же час надлишок запасів може нести ризик із-за витрат на його зберігання [3].

Управління запасами – це система та практика контролю за всіма товарами та продуктами, що охоплює як сировину, так і готову продукцію. Управління запасами охоплює весь процес, включаючи спосіб отримання, зберігання цих товарів, а також спосіб переміщення товарів під час їх продажу. Таким чином, управління запасами – це процес, що забезпечує ефективність операцій з запасами як всередині підприємства, так і зовні нього – на протязі усього ланцюга поставок. Управління запасами є важливою ланкою стратегічного розвитку підприємства в цілому. Тому в залежності від стратегічних цілей підприємства залежить вибір моделі управління запасами.

Підкреслимо, що виробничі запаси – це засоби виробництва, що надійшли на склади підприємства, але ще не залучені у виробничий процес [4]. Створення таких запасів дозволяє забезпечувати відпуск матеріалів в цехи і на робочі місця у відповідності до вимог технологічного процесу. Слід зазначити, що на створення запасів відволікається значна кількість матеріальних ресурсів. Змен-

шення запасів скорочує витрати по їх утриманню, знижує витрати, прискорює оборотність оборотних коштів, що, в кінцевому рахунку, підвищує прибуток і рентабельність виробництва [5, 6]. Тому дуже важливо оптимізувати величину запасів.

Отже, головна мета управління запасами – мінімізація різного роду витрат, пов'язаних з придбанням, зберіганням запасів. Для досягнення цієї мети визначається перш за все оптимальний розмір замовлення на поповнення запасів, за умови визначення потреб у сировині.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній літературі є значний доробок у математичному моделюванні управління запасами, що представлений українськими і зарубіжними вченими, як Шершньова З. Є. [7], Перебийніс В. І. [7, 9], Дроботя Я. А. [8], Ватуля І. Д. [8], Писаренко В. В. [9], Помаз О. М. [9], Остапова Г. М. [10], Сиваш К. М. [10], Окландер М.А. [11], Хромов О.П. [11], Чаплінська А. А. [12], Кодацький В.П. [13], Ланге О. [21], Гмурман В.Е. [22], Бауэррокс Д.Дж. [14], Schwartz L.B. [15], Harris F. [16], Raymond F.E. [17], Whitin T.W. [18], Хедлі Дж. [19], Таха Н.А. [20], Masse P. [23] та інші.

Задачі знаходження оптимального резервного запасу, коли випадкова величина розміру потреб у сировині розподілена на різних часових проміжках за різними законами, в тому числі відмінними від нормального представлені у роботах [6, 9, 11, 17, 23]. Теорія та практика багаторівневої системи контролю запасів виробництва приведена у [15]. Детерміновані методи розрахунку застосовуються при розрахунку вторинної потреби у матеріалах за відомою первинною [10, 15]. При аналітичному методі розрахунок йде від специфікації виробу [17]. Стохастичні методи розрахунку дозволяють встановити очікувану потребу на основі числових даних, які характеризують її зміни протягом певного проміжку часу [6, 19]. З цією метою використовують апроксимацію середніх значень (використовується в умовах, коли потреба в матеріалах коливається по місяцях при стійкому середньому значенні) [20], метод експоненціального згладжування (в розрахунки вводиться постійний коефіцієнт згладжування а, значення якого підбирається таким чином, щоб звести помилку прогнозу до мінімуму) [23] і регресійний аналіз (передбачає наближення відомих тенденцій споживання матеріальних ресурсів за допомогою математичних функцій, які

можуть бути екстрапольовані на майбутній період) [9,10,11,12].

**Мета статті.** Проаналізувати випадок, коли розподіл ймовірностей потреб в сировині для підприємства є розподілом Пуассона.

**Виклад основного матеріалу.** Позначимо через  $V$  – розмір потреби в сировині між двома черговими закупівлями сировини,  $S$  – розмір закупівельної партії сировини,  $R$  – резерв сировини ( $R = V - S$ ). Розглянемо випадок, коли розподіл ймовірностей можливих потреб в сировині для підприємства є розподілом Пуассона. В таблиці 1 приведені основні характеристики закону Пуассона дискретної випадкової величини, визначальним параметром якого буде розмір закупівельної партії сировини [6].

Відомо, що формула Пуассона асимптотичну формулу нормальної функції розподілу:

$$P_n(V) = \frac{S^V}{V!} e^{-S} \approx \frac{1}{\sqrt{2\pi S}} e^{-\frac{(V-S)^2}{2S}}, \quad S \rightarrow \infty. \quad (1)$$

Маємо зв'язок з Гаусівською кривою:

$$P_n(V) \frac{1}{\sqrt{2\pi S}} e^{-\frac{(V-S)^2}{2S}} = P(u) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{u^2}{2}}, u = \frac{(V-S)}{\sqrt{S}}. \quad (2)$$

З формули (2) знаходимо зв'язок резерву сировини в залежності від розміру закупівельної партії сировини:

$$u = \frac{(V-S)}{\sqrt{S}} \Rightarrow (V-S) = u \cdot \sqrt{S} \Rightarrow R = u \cdot \sqrt{S}, \quad (3)$$

причому площа області під нормальною кривою для  $u \in (u_p, +\infty)$  повинно дорівнювати ймовірності  $p$ , що характеризує стан недостатнього резерву і обчислюється за формулою функції Лапласа:

$$p = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \cdot \int_{u_p}^{\infty} e^{-\frac{u^2}{2}} du. \quad (4)$$

Якщо задавати ймовірність  $p$ , то за таблицю значень функції Лапласа для  $p = 0,05$ ;  $p = 0,04$ ;  $p = 0,03$ ;  $p = 0,02$ ;  $p = 0,01$  знаходимо відповідно аргументи функції Лапласа:

$$\begin{aligned} p = 0.05 &\Rightarrow \Phi(u_p) = 0.45 \Rightarrow u_p = 1.65, \\ p = 0.04 &\Rightarrow \Phi(u_p) = 0.46 \Rightarrow u_p = 1.76, \\ p = 0.03 &\Rightarrow \Phi(u_p) = 0.47 \Rightarrow u_p = 1.89, \\ p = 0.02 &\Rightarrow \Phi(u_p) = 0.48 \Rightarrow u_p = 2.06, \\ p = 0.01 &\Rightarrow \Phi(u_p) = 0.49 \Rightarrow u_p = 2.34. \end{aligned} \quad (5)$$

Вважаючи на те, що

$$R = V - S = u_p \cdot \sqrt{S} \quad (6)$$

Маємо:

$$\begin{aligned} p = 0.05 &\Rightarrow u_p = 1.65 \Rightarrow R = 1.65 \cdot \sqrt{S}, \\ p = 0.04 &\Rightarrow u_p = 1.76 \Rightarrow R = 1.76 \cdot \sqrt{S}, \\ p = 0.03 &\Rightarrow u_p = 1.89 \Rightarrow R = 1.89 \cdot \sqrt{S}, \\ p = 0.02 &\Rightarrow u_p = 2.06 \Rightarrow R = 2.06 \cdot \sqrt{S}, \\ p = 0.01 &\Rightarrow u_p = 2.34 \Rightarrow R = 2.34 \cdot \sqrt{S}. \end{aligned} \quad (7)$$

Формули (7) виражають зв'язок розміру резерву сировини та розміру закупівельної партії сировини. Тому задача зводиться до визначення оптимального розміру закупівельної партії сировини.

Сумарні витрати по купівлі та зберіганню сировини можна виразити формулою:

$$D = \frac{KQ}{S} + C \left( \frac{S}{2} + R \right),$$

або

$$D = \frac{KQ}{S} + C \left( \frac{S}{2} + u_p \sqrt{S} \right), \quad (8)$$

де  $Q$  – річний запас при умові, якщо б зберігання нічого не коштувало;

$C$  – річні витрати зберігання одиниці запасу;

$K$  – витрати по закупівлі нової партії сировини.

Для визначення оптимального розміру закупівельної партії сировини знайдемо похідну  $D'_S$  і прирівняємо її до нуля:

$$\frac{-2KQ + CS^2 + u_p S \sqrt{S}}{2S^2} = 0,$$

Зробивши заміну  $\sqrt{S} = t > 0$ , маємо рівняння четвертого степеня:

$$Ct^4 + u_p t^3 - 2KQ = 0. \quad (9)$$

Розв'язуючи рівняння (9) чисельно при умові, що  $C=53.5$  ум.од.,  $KQ=170000$  ум. од., маємо розв'язки:

$$\{ \{x \rightarrow -8.93628\}, \{x \rightarrow -0.00771027 - 8.92855i\}, \{x \rightarrow -0.00771027 + 8.92855i\}, \{x \rightarrow 8.92086\} \}.$$

Отже,  $t \rightarrow 8.92086$ ,  $S \rightarrow 79,5817$ .

Таким чином, визначено оптимальний розмір закупівельної сировини.

### Висновки

У випадку, коли розподіл ймовірності можливої потреби в сировині є нормальним, оптимальні розміри закупівельної партії сировини і розмір резерву сировини незалежні один від одного. Крім того, розмір резерву прямо пропорційний

середньому квадратичному відхиленню, т.б. коливанням потреб в сировині. Величину середньо квадратичного відхилення можна визначити на основі коливань потреб сировини в попередні періоди з урахуванням можливих змін, що мали місце останнім часом. Інший випадок, якщо розподіл вірогідної потреби в сировині є розподіл Пуассона. У цьому випадку розміри резерву та оптимальні розміри закупівельної партії сировини залежать один від одного.

### Список використаних джерел

1. S. Ziuikov, «A literature review on models of inventory management under uncertainty,» *Business systems and Economics*, vol.5, No.1, 2015.
2. R. S. Angel, S. N. Gomathi, and G. Chitra, «Inventory Management – A case study,» *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, vol.3, Iss.3, 2014.
3. M. Shafi, «Management of Inventories in Textile Industry: A Cross Country Research Review,» *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, vol.2, No.7, 2014.
4. S. A. Banjoko, «Production And Operations Management,» Ibadan:Oluseyi Press Limited, 2004.
5. Ahmed, and I. Sultana, «A literature review on inventory modeling with reliability considerations,» *International Journal of Industrial Engineering Computations*, vol.5, pp.169–178, 2014.
6. Блудова Т.В. Теорія ймовірностей. Навч. пос. – Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 318с.
7. Шершньова З. Є. [6] Стратегічне управління : [підручник]. – 2-ге вид., перероб. і допов. / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Перебийніс В. І. Логістичні підходи до обліку запасів / В. І. Перебийніс, Я. А. Дроботя, І. Д. Ватуля // Вісник Сумського національного аграрного університету. – Серія «Економіка і менеджмент». – 2011. – Вип. 6/1. – С. 73–75.
9. Операційний менеджмент : [навч. посіб.] / В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз [та ін.] ; під ред. В. І. Перебийніса. – Полтава : ПДАА, 2008. – 664 с.
10. Остапова Г. М. / Логістичні підходи до управління матеріальними запасами промислового підприємства / Г. М. Остапова, К. М. Сиваш // Держва та регіони : Серія «Економіка та підприємництво». – 2007. – № 1. – С. 247–251.
11. Окландер М. А. Промислова логістика : [навч. посіб.] / М. А. Окландер, О. П. Хромов. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 222 с.
12. Чаплінська А. А. Взаємозв'язок понять «товар» і «товарні запаси» та їхнє місце у системі управління діяльністю торговельного підприємства / А. А. Чаплінська // Науковий вісник Чернівецького торг.-екон. ін-ту КНТЕУ. – 2009. – Вип. 2 (34): Економічні науки. – С. 142 – 148.
13. Кодацький В.П. Шляхи ефективного управління оборотними активами промислових підприємств В.П. Кодацький // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 150.
14. Бауэррокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэррокс, Дж. Клосс Дейвид ; [пер. с англ.]. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
15. Schwartz L.B. Multi-level production/inventory control systems: theory and practice. [Text] / L.B. Schwartz (ed) // *Studies in the Management Sciences*. – North Holland, 1981. – v.16 – P. 163–193.
16. Harris F. The Factory Management Series: Operation and Costs. [Text] / F. Harris. – Chicago, A.W. Shaw. Co., 1915. – P. 48–52.
17. Raymond F.E. Quantity and Economy in Manufacture.[Text] / F.E. Raymond. – McGraw-Hill, Chicago, 1931. – 375p.
18. Whitin T.W. The Theory of Inventory Management. [Text] / T.W. Whitin. – Princeton University Press, Princeton, N. J., 1953.
19. Хедли Дж. Анализ систем управления запасами. [Текст] / Дж. Хедли, Т. Уайтин; пер. с англ. М.А. Каснера, А.С. Манделя, А.Л. Райкина. – М.: Наука-Физмат, 1969. – 512с.
20. Taha H.A. Operations Research – An Introduction (7th ed). [Text] / H.A. Taha. – Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2003.
21. Ланге О. Оптимальные решения. [Текст] / О. Ланге; пер. с пол. В.Д. Меникера. – М.: Прогресс, 1967. – 287 с.
22. Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика: Учеб. пособие для вузов. [Текст] / В.Е. Гмурман. – М.: Высш. шк., 2003. – 479с.
23. Masse P. Le choix des investissements. [Text] / P. Masse. – Paris: Dunod & Co., 1959. – 489 p.

### References

1. S. Ziuikov, «A literature review on models of inventory management under uncertainty,» *Business systems and Economics*, vol.5, No.1, 2015.
2. R. S. Angel, S. N. Gomathi, and G. Chitra, «Inventory Management – A case study,» *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, vol.3, Iss.3, 2014.
3. M. Shafi, «Management of Inventories in Textile Industry: A Cross Country Research Review,» *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, vol.2, No.7, 2014.

ean Journal of Business Economics, and Management Studies, vol.2, No.7, 2014.

4. S. A. Banjoko, «Production And Operations Management,» Ibadan:Oluseyi Press Limited, 2004.

5. Ahmed, and I. Sultana, «A literature review on inventory modeling with reliability considerations,» International Journal of Industrial Engineering Computations, vol.5, pp.169–178, 2014.

6. Bludova T.V. Teoriya ymovirnostey.Navch.pos.–L'viv: LBI NBU, 2005. – 318s.

7. Shersh'n'ova Z. YE. [6] Stratehichne upravlinnya : [pidruchnyk]. – 2–he vyd., pererob. i dopov. / Z. YE. Shersh'n'ova. – K.: KNEU, 2004. – 699 s.

8. Perebyynis V. I. Lohistychni pidkhody do obliku zapasiv / V. I. Perebyynis, YA. A. Drobotya, I. D. Vatulya // Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. – Seriya «Ekonomika i menedzhment». – 2011. – Vyp. 6/1. – S. 73–75.

9. Operatsiynyy menedzhment : [navch. posib.] / V. I. Perebyynis, V. V. Pysarenko, O. M. Pomaz [ta in.]; pid red. V. I. Perebyynisa. – Poltava : PDAA, 2008. – 664 s.

10. Ostapova H. M. / Lohistychni pidkhody do upravlinnya material'nymy zapasamy promyslovoho pidpryemstva / H. M. Ostapova, K. M. Syvash // Derzhva ta rehiony : Seriya «Ekonomika ta pidpryyemnytstvo». – 2007. – № 1. – S. 247–251.

11. Oklander M. A. Promyslova lohistyka : [navch. posib.] / M. A. Oklander, O. P. Khromov. – K.: Tsentra navchal'noyi literatury, 2004. – 222 s.

12. Chaplins'ka A. A. Vzayemozv'yazok ponyat' «tovar» i «tovarni zapasy» ta yikhnye mistse u systemi upravlinnya diyal'nistyuu torhovel'noho pidpryyemstva / A. A. Chaplins'ka // Naukovyy visnyk Chernivets'koho torh.–ekon. in–tu KNTEU. – 2009. – Vyp. 2 (34): Ekonomichni nauky. – S. 142 – 148.

13. Kodats'kyy V.P. Shlyakhy efektyvnoho upravlinnya oborotnymu aktyvamyy promyslovykh pidpryyemstv V.P. Kodats'kyy // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2008. – № 4. – S. 150.

14. Bauy'roks D.Dzh. Lohistyka: yntehryrovannaya tsep' postavok / D.Dzh. Bauy'roks, Dzh. Kloss Deyvyd ; [per. s anhl.]. – 2–e yzd. – M.: ZAO «Olymp–Byznes», 2005. – 640 s.

15. Schwartz L.B. Multi–level production/inventory control systems: theory and practice. [Text] /

L.B. Schwartz (ed) // Studies in the Management Sciences. – North Holland, 1981. – v.16 – P. 163–193.

16. Harris F. The Factory Management Series: Operation and Costs. [Text] / F. Harris. – Chikago, A.W. Shaw. Co., 1915. – P. 48–52.

17. Raymond F.E. Quantity and Economy in Manufacture.[Text] / F.E. Raymond. – McGraw–Hill, Chicago, 1931. – 375p.

18. Whitin T.W. The Theory of Inventory Management. [Text] / T.W. Whitin. – Princeton University Press, Princeton, N. J., 1953.

19. Khedli Dzh. Analiz sistem upravleniya zapasami. [Tekst] / Dzh. Khedli, T. Uaytin; per. s angl. M.A. Kasnera, A.S. Mandelya, A.L. Raykina. – M.: Nauka–Fizmat, 1969. – 512s.

20. Taha H.A. Operations Research – An Introduction (7th ed). [Text] / H.A. Taha. – Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2003.

21. Lange O. Optimal'nyye resheniya. [Tekst] / O. Lange; per. s pol. V.D. Menikera. – M.: Progress, 1967. – 287 s.

22. Gmurman V.Ye. Teoriya veroyatnostey i matematicheskaya statistika: Ucheb. posobiye dlya vuzov. [Tekst] / V.Ye. Gmurman. – M.: Vyssh. shk., 2003. – 479s.

23. Masse P. Le choix des investissements. [Text] / P. Masse. – Paris: Dunod & Co., 1959. – 489 p.

#### **Дані про автора**

##### **Товстенко Ігор Ігорович,**

аспірант 2–го року навчання, кафедра вищої математики, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

e–mail: igorsmack@gmail.com

#### **Данные об авторе**

##### **Товстенко Игорь Игоревич,**

аспирант 2–го года обучения, кафедра высшей математики, ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

e–mail: igorsmack@gmail.com

#### **Data about the author**

##### **Igor Tovstenko,**

2nd year graduate student, Advanced Mathematics Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

e–mail: igorsmack@gmail.com

## Формування цілей сталого розвитку санаторно–курортних закладів

**Предметом дослідження** є теоретико–методологічні засади забезпечення сталого розвитку підприємств.

**Метою дослідження** є обґрунтування можливих варіантів формування цілей сталого розвитку при проектуванні процесів надання санаторно–курортних послуг підприємствами.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано сукупність наукових методів і підходів, у тому числі логічного узагальнення, системний, метод порівнянь, графічно–табличний, що дозволило забезпечити концептуальну єдність дослідження.

**Результати роботи.** Запропоновано цілі та комплекс заходів для подолання бар'єрів впровадження стратегії сталого розвитку санаторно–курортних закладів.

**Галузь застосування результатів.** В галузі економічних наук та в практичній діяльності санаторно–курортних підприємств.

**Висновки.** Запропоновано формування концепції зміцнення соціально–економічної безпеки санаторно–курортного підприємства на засадах сталого розвитку, що надасть можливість подальшого проектування конкурентоспроможних бізнес–стратегій, яка вирізнятиме їх серед інших СКЗ, формуючи такий набір видів діяльності, що забезпечують споживачам оздоровчих послуг унікальну споживчу цінність, відмінну від пропозиції конкурентів, а підприємству – довготермінові економічні переваги.

**Ключові слова:** принципи, соціально–економічна безпека, сталий розвиток, концепція, санаторно–курортні підприємства.

СУББОТА М.В.  
ІВАНИШИН В.В.  
ЛОЯК Л.М.

## Формирование целей устойчивого развития санаторно–курортных учреждений

**Предметом исследования** являются теоретико–методологические основы обеспечения устойчивого развития предприятий.

**Целью исследования** является обоснование возможных вариантов формирования целей устойчивого развития при проектировании процессов предоставления санаторно–курортных услуг предприятиями.

**Методы исследования.** В исследовании использованы совокупность научных методов и подходов, в том числе логического обобщения, системный, метод сравнений, графически–табличный, что позволило обеспечить концептуальное единство исследования.

**Результаты работы.** Предложено цели и комплекс мер по преодолению барьеров внедрения стратегии устойчивого развития санаторно–курортных учреждений.

**Область применения результатов.** В области экономических наук и в практической деятельности санаторно–курортных предприятий.

**Выводы.** Предложено формирование концепции укрепления социально–экономической безопасности санаторно–курортного предприятия на принципах устойчивого развития, что даст возможность дальнейшего проектирования конкурентоспособных бизнес–стратегий, которая будет выделять их среди других SKU, формируя такой набор видов деятельности, обеспечивающих потребителям оздоровительных услуг уникальную потребительскую ценность, отличающуюся от

предложения конкурентов, а предприятию – долгосрочные экономические преимущества.

**Ключевые слова:** принципы, социально–экономическая безопасность, устойчивое развитие, концепция, санаторно–курортные предприятия.

SUBOTA M.V.  
IVANISHYN V.V.  
LOYAK L.M.

## Formation of goals of sustainable development of sanatoriums

**The subject of research** is the theoretical and methodological principles of ensuring sustainable development of enterprises.

**The purpose of the study** is to substantiate the possible options for the formation of sustainable development goals in the design of processes for the provision of spa services by enterprises.

**Research methods.** The study used a set of scientific methods and approaches, including logical generalization, system, comparison method, graphical and tabular, which allowed to ensure the conceptual unity of the study.

**Results of work.** The goals and a set of measures for overcoming barriers to the implementation of the strategy of sustainable development of sanatoriums are proposed.

**Field of application of results.** In the field of economic sciences and in the practical activities of sanatoriums.

**Conclusions.** It is proposed to form the concept of strengthening the socio–economic security of the sanatorium on the basis of sustainable development, which will allow further design of competitive business strategies, which will distinguish them from other VCCs, forming a set of activities that provide consumers of health services unique consumer value, excellent from the offer of competitors, and the company – long–term economic benefits.

**Keywords:** principles, socio–economic security, sustainable development, concept, sanatorium enterprises.

**Постановка проблеми.** У розвинутих країнах протягом останніх десятиліть все більше уваги приділяється питанням мінімізації негативних наслідків господарської діяльності на навколишнє природне середовища при виробництві та споживанні товарів і послуг. Зважаючи на Євроінтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, вітчизняні суб'єкти господарювання, переорієнтовують політику менеджменту та концентрують її до інтеграції принципів сталого розвитку в стратегію розробки продуктів та послуг [1]. Важливу роль у створенні ВВП відіграють санаторно–курортні заклади (надалі СКЗ), які надають оздоровчі послуги та продукують санаторно–курортний продукт. Важливою передумовою забезпечення сталого розвитку СКЗ є зміцнення соціально–економічної безпеки (надалі СЕБ).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами розвитку різних підприємств, в тому числі і питаннями забезпечення економічної безпеки займалися такі вчені як: С. Васильчак,

Т. Васильців, О. Галаченко, О. Драган, Щ. Жидяк, В. Іванишин, С. Ільяшенко, О. Ляшенко, В. Франчук та інші. Однак у працях вказаних авторів не висвітлено ряд питань, зокрема, які пов'язані із забезпечення процесів формування соціально–економічної безпеки санаторно–курортних підприємств.

**Метою статті** є дослідження можливих варіантів формування принципів сталого розвитку при проектуванні процесів надання санаторно–курортних послуг підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** При розробці концепції зміцнення соціально–економічної безпеки сталого розвитку санаторно–курортних закладів (надалі СЕБ СР СКЗ) дуже важливо враховувати взаємодію з представниками бізнесу та зовнішнім середовищем, яке безпосередньо не впливає на економічні показники підприємства, але є важливим для оцінки екологічної та соціальної цінності, яку воно створює. Впровадження стратегії СЕБ СР СКЗ вимагає інтеграції

екологічних та соціальних проблем у процес розробки оздоровчих послуг, який, крім того, повинен відповідати вимогам глобальної конкурентоспроможності, скорочення циклів виробництва та обслуговування, забезпечення високої якості за оптимальних витрат [2].

Науковцями було розроблено ряд підходів по впровадженню принципів сталого розвитку в розробку продуктів та послуг: Система продукт-послуга (PSS – Product-Service System), Система життєвого циклу (LCD – Life Cycle Design), Система екологічного проектування (DFE – Design for Environment). Вони представляють собою системні підходи до інтеграції екологічних проблем при розробці стратегій підприємств (Keoleian та Meneger, 1994). Методологія проектування для економічності X (DFX – Design for Excellence) також враховує велику кількість факторів для виробничих та сервісних підприємств [3], включаючи проектування впливу на довкілля, проектування системи обслуговування та ін. Однак методологія DFX не розглядає соціальні, екологічні та економічні аспекти сталого розвитку комплексно.

На нашу думку, метою сталого проектування санаторно-курортних послуг повинно бути задоволення потреб споживача за умови збереження балансу між соціальними, екологічними та економічними цілями СКЗ з метою забезпечення їх функціонування у довгостроковій перспективі. Для досягнення даної мети необхідно ввести поняття «концепція сталого обслуговування» та навести його визначення для подальшого застосування при розробці концепції зміцнення соціально-економічної безпеки СКЗ.

Відповідно до досліджень та враховуючи вже відомі наукові положення [4], концепція сталого обслуговування визначає основні принципи, шляхи та завдання проектування стратегій у сфері послуг, та урівноважує потреби клієнтів і стратегічні наміри підприємства. Виходячи із вищезазначеного, враховуючи те, що сталий розвиток віднесено до стратегічних цілей досліджуваних СКЗ, сформулюємо авторське тлумачення поняття "концепція сталого обслуговування" – як складна система фундаментальних знань про сферу обслуговування, яка визначає основні принципи, шляхи та завдання проектування стратегій у сфері надання послуг СКЗ, та урівноважує потреби споживачів послуг і стратегічні цілі підприємства за умови збереження балансу

між соціальними, екологічними та економічними складовими для забезпечення її функціонування у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на те, що управлінські практики в сфері зміцнення СЕБ підприємств продовжують розвиватися у всьому світі у пошуках стратегій підвищення якості, зниження експлуатаційних витрат та зміцнення довіри споживачів, впровадження принципів сталого розвитку при проектуванні процесів надання санаторно-курортних послуг стає ключовим фактором формування конкурентних переваг СКЗ на ринку. Виходячи з цього необхідно враховувати багатовекторність у підходах до оцінки впливу системи економічної безпеки СКЗ на навколишнє природне середовище, споживачів послуг, працівників та місцевих громад.

На сьогоднішній день існує серйозна потреба у розробці комплексного підходу до впровадження принципів сталого розвитку в діяльність СКЗ, який також включатиме концепції, які застосовуються у інших суміжних галузях. Це дасть можливість підвищити рівень соціально-економічної безпеки СКЗ за рахунок переваг, які отримує підприємство при впровадженні принципів сталого розвитку. Такі підходи дозволять не тільки дослідити екологічні, соціальні та економічні ризики, пов'язані з процесами надання оздоровчих послуг СКЗ, але і дадуть можливість розробити ефективні комплексні рішення по їх попередженню та усуненню.

У розроблених Світовою організацією туризму (UNWTO) Рекомендаціях для розвитку сталого туризму у країнах, що розвиваються [5] сформовано дванадцять цілей сталого розвитку туристичної сфери, які є надважливими і при формуванні принципів концепції сталого розвитку СКЗ:

- Економічна доцільність – забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності СКЗ для зміцнення економічних переваг у довгостроковій перспективі.
- Місцевий добробут – максимізація внеску СКЗ в економічне процвітання місцевої громади, включаючи податки, що утримуються на місцевому рівні.
- Якість зайнятості – збільшення кількості та підвищення якості робочих місць, створених за рахунок СКЗ, включаючи рівень оплати праці, умови обслуговування та доступність для всіх без дискримінації за статтю, расою, інвалідністю чи іншими способами.

- Соціальна рівність – досягнення широкого та справедливого розподілу економічних та соціальних вигод від господарської діяльності СКЗ на рівні місцевої громади, включаючи покращення можливостей, доходів та послуг, доступних для бідних.

- Задоволення потреб споживачів – забезпечення безпечного, якісного та повноцінного рівня надання оздоровчих послуг, доступних усім без дискримінації за статтю, расою, інвалідністю чи іншими способами.

- Місцевий контроль – залучення та розширення можливостей місцевих громад у плануванні та прийнятті рішень щодо управління та майбутнього розвитку санаторно–курортних підприємств в їх регіоні та консультації з іншими зацікавленими сторонами.

- Благополуччя громади – підтримка та забезпечення високих стандартів життя в місцевих громадах, включаючи соціальні гарантії та доступ до ресурсів, зручностей та систем життєзабезпечення, уникаючи будь–якої форми соціальної деградації чи експлуатації.

- Культурне багатство – повага та покращення у сфері підтримки історичної спадщини, автентичності культури та традицій місцевих громад.

- Фізична цілісність – підтримка та покращення якості ландшафтів, як міських, так і сільських, запобігання деградації навколишнього природного середовища.

- Біологічне різноманіття – підтримка збереження природних зон, середовища існування дикої природи та мінімізація збитків.

- Ефективність використання ресурсів – мінімізація використання дефіцитних та невідновлюваних ресурсів при розробці та експлуатації об'єктів та послуг СКЗ.

- Екологічна чистота – мінімізація забруднення повітря, води, земельних ресурсів та утворення відходів СКЗ і їх відвідувачами.

На основі проведеного огляду літературних джерел, можна сформулювати припущення, що впровадження принципів сталого розвитку в діяльність СКЗ призведе як до підвищення їх соціально–економічної безпеки, так і до поліпшення якості надання оздоровчих послуг. Для того, щоб оптимізувати переваги, які санаторно–курортне підприємство може отримати від впровадження концепції сталого розвитку, проведено дослідження наявних теоретичних основ (на основі огляду літератури по впровадженню принци-

пів сталості в медичній та туристичній сферах) та, існуючих закордонних практик по впровадженню принципів сталого розвитку. В ході дослідження було виявлено, що процеси надання послуг СКЗ можна поділити за такими напрямками впливу на досягнення цілей сталого розвитку з урахуванням постійного підвищення якості оздоровчих послуг та СЕБ СКЗ: навколишнє природне середовище, споживачі, співробітники та громада. На рисунку 1 зображено розширену модель сталого розвитку санаторно–курортних підприємств.

Економічні показники розвитку СКЗ виступають одним з основоположних індикаторів їх сталого розвитку та залежать від результатів діяльності підприємств, які вимірюються за допомогою продуктивності, зниження витрат, збільшення доходу, прибутку, грошового потоку та зростання бізнесу.

Основні функціональні цілі СКЗ зумовлюють формування необхідних основних елементів і загальної структури СЕБ СКЗ. Для підприємств сфери санаторно–курортних послуг нами визначено сім складових (рис. 2).

Необхідність постійної підтримки соціально–економічної безпеки зумовлена об'єктивною наявністю у кожного СКЗ завдань по забезпеченню стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності, зокрема при переході до стратегії сталого розвитку СКЗ, адже впровадження окремих принципів концепції на початковому етапі може вимагати додаткових капіталовкладень (у енергоефективність, підвищення кваліфікації працівників та ін.).

Рівень соціально–економічної безпеки залежить від того, наскільки ефективно менеджмент підприємства вживає заходів по попередженню та уникненню можливих загроз, усуненню згубних наслідків окремих негативних елементів зовнішнього і внутрішнього середовища [6], тобто від ефективності обраної стратегії сталого розвитку СКЗ.

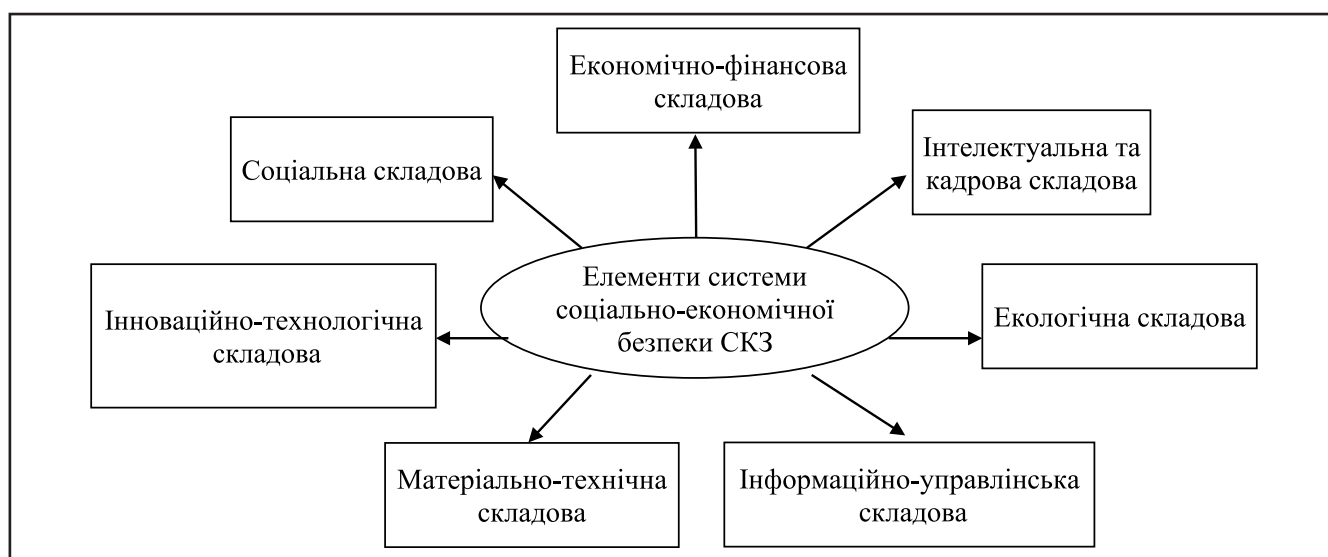
Джерелами негативних впливів на економічну безпеку СКЗ можуть бути усвідомлені або неусвідомлені дії окремих суб'єктів господарювання (органи державної влади, конкуренти) [7]; збіг обставин об'єктивного характеру (стан фінансової кон'юнктури, наукові відкриття). При проектуванні господарської діяльності СКЗ відповідно до принципів сталого розвитку окрім уже існуючих негативних чинників, виникають додаткові бар'єри [8], які можуть перетворитися у по-





**Рисунок 1. Розширена модель сталого розвитку санаторно-курортних підприємств за рахунок зміцнення СЕБ\***

\* Джерело: власна розробка автора



**Рисунок 2. Функціональні складові соціально-економічної безпеки СКЗ\***

\* Джерело: власна розробка автора

**Таблиця 1. Комплекс заходів для подолання бар'єрів впровадження стратегії сталого розвитку санаторно–курортних закладів \***

Бар'єри	Стратегії
Відсутність концепції сталого розвитку СКЗ	Підвищення обізнаності шляхом проведення широкомасштабних інформаційних кампаній та навчання клієнтів
Відсутність знань про споживача та його вимоги	Підвищення кваліфікації працівників (лікар, медсестра)
Відсутність обізнаності та готовності платити більше за стале обслуговування серед споживачів	Плавне впровадження принципів сталого розвитку у систему постачання логістичних послуг задоволення попиту
Брак кваліфікованих кадрів	Підвищення стимулювання та рівня задоволеності працівників
Відсутність логістичної підтримки (постачальники послуг, інфраструктура, обладнання, інформаційні технології)	Моніторинг процесу впровадження сталого обслуговування
Невідповідність ресурсів / коштів / вартості проектування послуг	Оцінка продуктивності та контроль якості
Відсутність мотивації та стимулів для працівників	Визначення вимог споживачів та їх включення в процес проектування сталого обслуговування
Відсутність стандартів обслуговування та системи оцінки якості	Збір відгуків споживачів
Управлінський контроль (відсутність нагляду)	Зосередження уваги на інструментах удосконалення послуг та задоволенні вимог споживачів
Відсутність управління якістю	Включення питань сталого розвитку у проектування послуги
Проблема залученості працівників до процесу удосконалення	Впровадження принципів сталого розвитку у систему логістики, постачання та розподілу
Відсутність навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу	Урівноваження концепції сталого обслуговування з існуючою системою надання послуг
Проектування відповідних технологій та інформаційних систем	Дотримання принципів ощадливого менеджменту та забезпечення економічної ефективності
Відсутність ініціатив щодо сталого розвитку при проектуванні та експлуатації послуг	Диференціація
Відсутність підтримки вищого керівництва та сприятливої організаційної культури	
Відсутність узгодження між концепцією сталого обслуговування та системою надання послуг	
Не належне врахування ризиків в процесі проектування послуг	

\* Джерело: сформовано автором

тенційні ризики для соціально–економічної безпеки СКЗ, тому необхідними є попередній аналіз можливих бар'єрів по впровадженню стратегії сталого розвитку підприємств у сфері санаторно–курортних послуг та визначення відповідних заходів по їх мінімізації. У таблиці 1 представлено вичерпний перелік перешкод для ефективного проектування санаторно–курортних послуг на засадах сталого розвитку оздоровчих підприємств та заходів по їх мінімізації.

При впровадженні концепції сталого розвитку СКЗ важливо обирати оптимальні стратегії, які дозволять підтримувати баланс між соціальними, екологічними та економічними цілями в умовах дефіциту ресурсів.

### Висновки

Розробка концепції зміцнення соціально–економічної безпеки санаторно–курортного підприємства на засадах сталого розвитку надасть можливість подальшого проектування конкурентоспроможних бізнес–стратегій, що вирізнятиме

їх серед інших СКЗ, формуючи такий набір видів діяльності, які забезпечують споживачам оздоровчих послуг унікальну споживчу цінність, відмінну від пропозиції конкурентів, а підприємству – довготермінові економічні переваги.

### Список використаних джерел

1. Субота М.В. Сталий розвиток підприємств в контексті соціально–економічної безпеки: монографія. Кам'янець–Подільський, 2020. 400 с.
2. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми забезпечення: Монографія. Львів: Арап, 2008. 386 с.
3. Kuo T.C., Huang S.H., Zhang H.C. Design for manufacture and design for 'X': concepts, applications, and perspectives. *Comput. Ind. Eng.* 2001. №41 (3), p. 241–260.
4. Goldstein S.M., Johnston R., Duffy, J. Rao, J. The service concept: the missing link in service design research? *Prod. Oper. Manag.* 2002. №20 (2), p. 121–134.
5. UNWTO. Sustainable Tourism for Development Guidebook. 2013. URL: <http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/sites/default/files/13.%20>

UNWTO%20%282013%29%20Sustainable%20Tourism%20for%20Development%20Guidebook.pdf (Last accesed:).

6. Горфинкеля В.Я., Швандара В.А. Экономика предприятия. Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. URL: <http://www.alleng.ru/d/econ/econO26.html>.

7. Ляшенко О., Безбожний В. Значення соціально–економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту. Наукові праці ДОНТУ: Економіка. 2007. №. 33. С. 66–70.

8. Васильчак С.В., Жидяк О.Р. Інноваційний розвиток спеціалізованих підприємств рекреаційної індустрії та їх вплив на аграрну сферу. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. Львів, 2016. Т. 15. No 2 (56). С. 37.

### References

1. Subota M.V. Stalyi rozvytok pidpryemstv v konteksti sotsialno–ekonomichnoi bezpeky: monohrafiia. Kamianets–Podilskyi, 2020. 400 s.

2. Vasylytsiv T.H. Ekonomichna bezpeka pidpryemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia: Monohrafiia. Lviv: Aral, 2008. 386 s.

3. Kuo T.C., Huang S.H., Zhang H.C. Design for manufacture and design for 'X': concepts, applications, and perspectives. Comput. Ind. Eng. 2001. №41 (3), p. 241–260.

4. Goldstein S.M., Johnston R., Duffy, J. Rao, J. The service concept: the missing link in service design research? Prod. Oper. Manag. 2002. №20 (2), p. 121–134.

5. UNWTO. Sustainable Tourism for Development Guidebook. 2013. URL: <http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/sites/default/files/13.%20UNWTO%20%282013%29%20Sustainable%20Tourism%20for%20Development%20Guidebook.pdf> (Last accesed:).

6. Gorfinkelya V.Ya., Shvandara V.A. Ekonomika predpriyatiya. Moskva: YuNITI–DANA, 2007. URL: <http://www.alleng.ru/d/econ/econO26.html>.

7. Liashenko O., Bezbozhnyi V. Znachennia sotsialno–ekonomichnon bezpeky pidpryemstva yak funktsiia suchasnoho menedzhmentu. Naukovi pratsi DONTU: Ekonomika. 2007. №. 33. С. 66–70.

8. Vasylychak S.V., Zhydiak O.R. Innovatsiy'nyy' rozvytok spetsializovanykh pidpryemstv rekreatsiy'non industrin ta pkh vplyv na ahrarnu sferu. Naukovyy' visnyk LNUVMBT imeni S.Z. Gzhytskoho. Lviv, 2016. Т. 15. No 2 (56). С. 37.

### Дані про авторів

**Субота Микола Васильович,**

к.е.н., Подільський державний аграрно–технічний університет

**Іванишин Володимир Васильович,**

д.е.н., професор, Подільський державний аграрно–технічний університет

**Лояк Лілія Миколаївна,**

к.е.н., доцент кафедри готельно–ресторанної та курортної справи ДВНЗ

ORCID 0000–0003–3414–7302

e–mail: lojak@ukr.net

### Данные об авторах

**Суббота Николай Васильевич,**

к.э.н., Подольский государственный аграрно–технический университет

**Иванишин Владимир Васильевич,**

д.э.н., профессор, Подольский государственный аграрно–технический университет

**Лояк Лилия Николаевна,**

к.э.н., доцент кафедры гостинично–ресторанного и курортного дела ДВНЗ

ORCID 0000–0003–3414–7302

e–mail: lojak@ukr.net

### Data about the authors

**Mykola Subota,**

Ph.D., Podolsk State Agrarian Technical University

**Volodymyr Ivanyshyn,**

Doctor of Economics, Professor State Agrarian and Engineering University in Podilya

**Liliya Loyak,**

PhD in Economics, Associate professor, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID 0000–0003–3414–7302

e–mail: lojak@ukr.net

# РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

УДК 314.8:332.1

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475617>

ТОМЧУК О.В.

## Компаративний аналіз динаміки фізичних параметрів людського потенціалу в контексті соціально-економічного розвитку регіону

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та науково-методологічні аспекти аналізу динаміки людського потенціалу в контексті соціально-економічного розвитку регіону.

**Метою статті** є проведення компаративного аналізу динаміки фізичних параметрів людського потенціалу в контексті соціально-економічного розвитку регіону та обґрунтування методики його здійснення.

**Методи дослідження**, використані при написанні статті, охоплюють загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема метод узагальнюючого аналізу, порівнянь, статистичний, графічний та індексний методи.

**Результати роботи** полягають в науково-практичному обґрунтуванні методики аналізу фізичних параметрів людського потенціалу регіону та їх динаміки з метою визначення його фактичного рівня та ключових проблем, що визначають подальший соціально-економічний розвиток.

**Галузь застосування результатів** – економіка та управління національним економічним механізмом, менеджмент територій та регіонального розвитку, механізми управління людським розвитком.

**Висновки.** Зростання ролі людського потенціалу в системі соціально-економічного розвитку територій вимагає перегляду методики його аналізу та оцінювання. Запропонована методика розрахунку скоригованих індексів рівня людського потенціалу виявила наявність однакових проблем у відтворенні людського потенціалу типових центральних регіонів України, поступову втрату людського потенціалу. Для нарощування людського потенціалу проаналізованих регіонів необхідне зменшення втрати населення внаслідок від'ємного природнього приросту та міграції; забезпечення більш суттєвого охоплення населення базовою та вищими рівнями освіти; створення умови для підвищення приросту очікуваної тривалості життя.

**Ключові слова:** людський потенціал, фізичні параметри людського потенціалу, регіональний людський розвиток.

ТОМЧУК О.В.

## Компаративний аналіз динаміки фізических параметров человеческого потенциала в контексте социально-экономического развития региона

**Предметом исследования** выступают теоретические и научно-методологические аспекты анализа динамики человеческого потенциала в контексте социально-экономического развития региона.

**Цель статьи** – проведение сравнительного анализа динамики физических параметров человеческого потенциала в контексте социально–экономического развития региона и обоснование методики его осуществления.

**Методы исследования**, использованные при написании статьи, включают в себя общенаучные и специальные методы, в частности метод обобщающего анализа, сравнений, статистический, графический и индексный методы.

**Результаты работы** заключаются в научно–практическом обосновании методики анализа физических параметров человеческого потенциала региона и их динамики с целью определения его фактического уровня и ключевых проблем, определяющих дальнейшее социально–экономическое развитие.

**Область применения результатов** – экономика и управление национальным экономическим механизмом, менеджмент территорий и регионального развития, механизмы управления человеческим развитием.

**Выводы.** Возрастающая роль человеческого потенциала в системе социально–экономического развития территорий требует пересмотра методики его анализа и оценки. Предложенная методика расчета скорректированных индексов уровня человеческого потенциала выявила наличие одинаковых проблем в воспроизводстве человеческого потенциала типовых центральных регионов Украины, постепенную потерю человеческого потенциала. Для наращивания человеческого потенциала проанализированных регионов необходимо уменьшение потери населения в результате отрицательного естественного прироста и миграции; обеспечение более существенного охвата населения базовым и высшими уровнями образования; создание условия для повышения прироста ожидаемой продолжительности жизни.

**Ключевые слова:** человеческий потенциал, физические параметры человеческого потенциала, региональное человеческое развитие.

TOMCHUK O.V.

## **Comparative analysis of the physical parameters of human potential dynamics in the context of socio–economic development of the region**

**The subject of the research** are theoretical and scientific–methodological aspects of the analysis of human potential dynamics in the context of the social and economic development of the region.

**The purpose of the study** is a comparative analysis of the physical parameters of human potential dynamics in the context of the social and economic development of the region and the substantiation of the methodology for its implementation.

**Methods of research**, used in the article, include general scientific and special methods, the method of summarizing analysis, comparison, statistical, graphical and index methods.

**Results of the research** consist of the scientific and practical substantiation of the methodology for analyzing the physical parameters of the human potential of the region and its dynamics in order to determine its actual level and key problems that determine further social and economic development.

**Conclusions.** The growing role of human potential in the system of social and economic development of territories requires a revision of the methodology for its analysis and assessment. The proposed method for calculating the adjusted indices of the level of human potential revealed the presence of the same problems in the reproduction of human potential in typical central regions of Ukraine, a gradual loss of human potential. To increase the human potential of the analyzed regions it is necessary to reduce the loss of population as a result of negative natural growth and migration; to ensure more substantial coverage of the population with basic and higher levels of education; to create conditions for increasing the increase in life expectancy.

**Keywords:** human potential, physical parameters of human potential, regional human development.

**Постановка проблеми.** Розвиток людського потенціалу з точки зору сучасної концепції економічної науки виступає кінцевою метою країни в цілому та громади будь-якого адміністративно-територіального утворення – регіону, міста, району чи сільського поселення. Виступаючи складним соціально-економічним явищем, формування і розвиток людського потенціалу залежить від безлічі умов і чинників, які визначають в подальшому динаміку його нарощення, збереження і реалізації в системі соціально-економічних відносин. Демографічні, соціальні, інституційні, екологічні та інші групи чинників утворюють мікро- та макросередовище розвитку людського потенціалу, обумовлюючи його спроможність виступати ключовою продуктивною силою для досягнення стійкого зростання як на загальнонаціональному так і на регіональному та локальному рівнях. В той же час, наявність численних проблем людського розвитку не лише в Україні, але й в розвинених країнах світу, вимагає більш детального аналізу сучасного стану людського потенціалу, зокрема на рівні територій та міст, що сьогодні виступають у якості драйверів збалансованого зростання. Однак, тривалі кризові явища та проблемні питання, які вже набули хронічного характеру в економіці України, одночасно з необхідністю долати новітні виклики глобалізації і набуття світовою та національною економікою постіндустріального характеру, призводять до загострення проблем у сфері людського розвитку, посилюють асиметричність і нерівність у розподілі ресурсів, знижують вихідні параметри людського потенціалу. З цієї точки зору особливо актуальними представляються дослідження, направлені на розробку науково-методичних підходів до вимірювання фактичного обсягу людського потенціалу на регіональному та локальному рівні з метою виявлення найбільш значущих чинників, які обумовлюють його фізичне збільшення, а отже дозволяють в подальшому конкретизувати базові показники та більш точно сформулювати відповідні управлінські заходи в системі стратегічного планування розвитку територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження факторів та умов розвитку людського потенціалу території присвячено праці багатьох українських та закордонних дослідників, зокрема О. Грішнєвої [1], М. Голанського, Н. Єгорової, Л. Зайцевої, В. Логвіненка, Б. Хомелянського, Г. Беккера, Т. Джексона [2], А. Браманти,

М. Ейденрайха та ін. Цілеспрямоване відстеження проблем та диспропорцій людського розвитку здійснюють Е. Лібанова [3], А. Когатько, Г. Герасименко [4], О. Хмелевська [5], І. Кравець; аналіз чинників, умов і сучасних тенденцій розвитку людського потенціалу регіону відображено в роботах В. Антонюк, Л. Шаульської [8], І. Швець, Л. Мартинової, О. Непрядкіної. Підходи до оцінювання рівня розвитку людського потенціалу викладено у працях М. Кривцової, О. Макарової [6], О. Кузьміна, А. Карпенко [7], М. Огієнко. Автори мають різне бачення щодо теоретичних основ формування людського потенціалу, визначальних чинників його актуалізації, пропонують власні науково-методичні підходи щодо вимірювання людського потенціалу, в той же час, здебільшого запропоновані показники є надто складними, містять не лише кількісні, але й якісні характеристики, що не дає змогу оцінити динаміку розвитку людського потенціалу у фізичному вимірі.

**Метою статті** виступає проведення компаративного аналізу динаміки фізичних параметрів людського потенціалу в контексті соціально-економічного розвитку регіону та обґрунтування методики його здійснення.

**Виклад основного матеріалу.** В більшості досліджень і оцінок, присвячених людському розвитку, аналізуються різноманітні аспекти, які стосуються як безпосередньо людського потенціалу, так і умов його формування. Поняття «людський потенціал» і «людський розвиток» не є ідентичними, хоч і близькі за своїм змістом. Більшість дослідників під людським потенціалом розуміє здатність людини (групи людей) до суспільної діяльності. Загалом, людський потенціал може бути визначений як сукупна здатність певної людської спільноти (народу, територіальної громади, трудового колективу підприємства тощо) і окремої людини до економічної і соціальної діяльності та розвитку [8, с. 93–94]. Ця здатність безпосередньо визначається, по-перше, кількістю людей (населення), по-друге, рівнем їх здоров'я, яке забезпечує спроможність до будь-якої діяльності і, по-третє, освітою, яка необхідна для розуміння сучасного світу і дає змогу здобути певну кваліфікацію. Ці три параметри людського потенціалу формуються під впливом низки чинників, що визначають умови людського розвитку.

Людський розвиток є більш широким поняттям порівняно з людським потенціалом, він охоплює

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

весь процес забезпечення формування, розвитку і використання людського потенціалу, включаючи його умови і чинники, такі як рівень доходу, можливості зайнятості, розвиток соціальної і побутової інфраструктури тощо. Тобто, для аналізу людського розвитку необхідно залучати значно більшу кількість показників, які характеризують економічні, соціальні, інституційні, природно-кліматичні та інші чинники розвитку.

Загалом стан людського потенціалу характеризується параметрами динаміки населення, його здоров'я та освіти. В Україні з 1999 року здійснюється оцінка людського розвитку шляхом розрахунку індексів регіонального людського розвитку (ІРЛР) на основі методики, яка була розроблена фахівцями Інституту демографії та соціальних досліджень (ІДСД) ім. М.В. Птухи НАН України та Державної служби статистики, згідно якої у практику роботи органів державної статистики були запроваджені щорічні розрахунки інтегральних показників [9]. Вона оцінювала 9 окремих аспектів людського розвитку на основі значної кількості показників, використовувалася більш як десятирічний період і потребувала змін.

З 2013 по 2017 рік оцінювання здійснювалося за Методикою вимірювання регіонального людського розвитку, за якою до розрахунку регіонального індексу людського розвитку було включено 33 показника, об'єднані у 6 блоків відповідно до основних аспектів людського розвитку (відтворення населення; соціальне становище; комфортне життя; добробут; гідна праця; освіта [10].

У 2017 році Постановою Кабінету Міністрів України було затверджено нову методику оцінки людського розвитку регіонів та здійснення його розрахунку делеговано Міністерству розвитку громад та територій України [11]. При цьому оцінка здійснюється за трьома складовими, що відповідає концепції людського розвитку, а показники нормуються до їх максимального значення за п'ятирічний період. Однак, у новій методиці наводиться лише статистика та розрахунки за обраними показниками без наукового аналізу, що не дозволяє визначити, за рахунок яких саме показників відбувається фізичне нарощення людського потенціалу.

З метою збагачення аналітичної палітри людського розвитку України в територіальному розрізі проведемо дослідження динаміки людського потенціалу Вінницької області в системі чинни-

ків соціально-економічного розвитку регіону. Слід відзначити, що Вінницька область є типовим аграрно-індустріальним регіоном центральної частини України та упродовж останніх 5 років показує динамічні показники економічного розвитку, увійшла у п'ятірку лідерів за результатами моніторингу соціально-економічного розвитку регіонів. В той же час, тут спостерігаються проблеми у сфері людського розвитку, які пов'язані зі зменшенням чисельності населення, міграцією, зменшенням кількості навчальних закладів та молоді, що навчається, погіршенням здоров'я населення, які є причиною зменшення людського потенціалу і стають перешкодою для подальшого динамічного розвитку території, модернізації економіки області на інноваційній основі.

Застосування методики розрахунку ІРЛР дозволяє засвідчити, що відносна оцінка людського розвитку Вінницької області мала переважну тенденцію до поліпшення, її ранг серед областей України підвищувався: 16-а позиція в 2013 р., 15-та у 2015 р., 9-та у 2017 р. Це відбулося в основному за рахунок показників блоків відтворення населення (ранг зріс з 12 до 7), добробуту (ранги відповідно 15 і 9).

За оцінками згідно нової методики, позиції Вінницької області у забезпеченні людського розвитку є значно гіршими (табл. 1). Значення ІРЛР Вінничини показує, що він зріс несуттєво і відносно інших регіонів України позитивна динаміка була гіршою. Тому ранг у 2019 р відносно 2017 р. хоч і зріс на 3 пункти, однак відносно 2018 р. знизився на 6 позицій.

Отже, можна відзначити, що у Вінницькій області погіршуються кількісні та якісні параметри людського потенціалу. Важливо оцінити їх динаміку у порівнянні з Україною та окремими регіонами, які за своїми параметрами є подібними до Вінницької області.

Для компаративного аналізу оберемо три регіони, які за своїми поселенськими і просторовими характеристиками мають типові ознаки та є подібними до Вінницького регіону за комплексом базових параметрів – Житомирську, Хмельницьку і Полтавську області (табл. 2).

Окрім офіційно застосовуваних методик оцінки та вимірювання людського потенціалу і людського розвитку в науковій літературі можна зустріти значний перелік різноманітних підходів, які здебільшого використовують комплекс показ-

**Таблиця 1. Оцінка регіонального людського розвитку Вінницької області у 2017–2019 роках**

Напрями оцінки Індексу регіонального людського розвитку, їх показники	Роки			Відхилення 2019 до 2017, + / -
	2017	2018	2019	
<b>Довге та здорове життя</b>				
Середня очікувана тривалість життя при народженні, років	72,70	72,69	72,69	-0,01
Загальний коефіцієнт приросту (скорочення) чисельності населення, на 1000 осіб наявного населення, проміле	-9,2	-9,8	-9,6	+0,4
Коефіцієнт смертності від навмисного самоубиття, на 100 тис. осіб наявного населення, просантиміле	22,1	21,0	24,2	+2,1
<b>Добробут та гідні умови праці</b>				
Обсяг видатків місцевих бюджетів (з урахуванням міжбюджетних трансфертів) на одну особу, гривень	12 691,4	14 450,2	14 064,6	+1373,2 або 10,6%
Відношення середньої заробітної плати до мінімальної, разів	1,91	2,10	2,23	+0,32
Рівень працевлаштування зареєстрованих безробітних, %	38,5	37,5	35,9	-2,6
<b>Освіта</b>				
Чистий показник охоплення дошкільними навчальними закладами дітей віком три–п'ять років, відсотків до загальної кількості дітей такого віку	88,0	89,1	86,2	-1,8
Кількість випускників ВНЗ I–IV рівня акредитації, % до загальної кількості населення у віці 25–70 років	1,0	1,0	1,1	+0,1
Індекс регіонального людського розвитку	0,63	0,65	0,643	+0,013
Ранг області	18	9	15	+3

Джерело: сформовано автором на основі джерел [12]

**Таблиця 2. Параметри регіонів, відібраних для аналізу, станом на 1.01.2019**

Параметри	Регіони			
	Вінницька обл.	Хмельницька обл.	Житомирська обл.	Полтавська обл.
Територія, тис. га.	2649	2063	2983	2875
Населення, тис. осіб	1560	1265	1220	1400
Кількість районів	27	20	23	25
Кількість міст	18	13	12	16
– з них обласного значення	6	6	5	6
Кількість селищ міського типу	29	24	43	20
Сільські населенні пункти	1457	1414	1615	1805

Джерело: сформовано автором на основі джерел [13, С. 14–15]

ників, в тому числі ті, що відображають як параметри людського потенціалу, а також ті, які визначають умови його формування. Всі методики мають право на існування, однак, на наш погляд, не дають змогу оцінити фізичні параметри людського потенціалу та їх динаміку.

Тому для оцінки динаміки фізичних параметрів людського потенціалу (ЛПфп) пропонується авторська методика на основі таких показників як:

1. Чисельність населення (Н), саме його кількість визначає фізичний обсяг ЛП країни чи регіону, а його динаміка свідчить про сприятливі чи

несприятливі умови людського розвитку. Динаміка населення відображає інтегральний вплив і демографічних, і соціально-економічних, і низки інших чинників;

2. Рівень здоров'я населення, узагальнюючим показником якого є середня очікувана тривалість життя при народженні (ОТЖ). Цей показник також формується під інтегральним впливом багатьох чинників, залежить від рівня захворюваності і смертності населення у кожній віковій категорії;

3. Рівень освіти населення (РОН), який можна оцінити як частку населення з повною серед-



## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ною, професійно–технічною та вищою освітою, який також є віддзеркаленням впливу багатьох чинників (доходів, розвитку соціальної інфраструктури тощо).

Саме ці параметри характеризують динаміку фізичного обсягу людського потенціалу з урахуванням його якісних характеристик і можуть бути розраховані як на рівні країни, так в регіонів. Для вимірювання обсягу людського потенціалу при здійсненні оцінки не було залучено багато інших показників, таких як рівень доходів, зайнятість, наявність лікарняних ліжок тощо, оскільки вони формують умови для людського розвитку, а не характеризують фізичні параметри людського потенціалу.

На основі запропонованих показників розраховується індекс приросту людського потенціалу за його фізичними параметрами ( $I_{\Delta_{\text{ЛПФП}}}$ ) за такою формулою:

$$I_{\Delta_{\text{ЛПФП}}} = I_H \times I_{\text{ОТЖ}} \times I_{\text{РОС}} \quad (1)$$

де:  $I_H$  – щорічний індекс динаміки чисельності населення;

$I_{\text{ОТЖ}}$  – щорічний індекс динаміки очікуваної тривалість життя при народженні;

$I_{\text{РОС}}$  – щорічний індекс динаміки рівня освіти, який визначається часткою населення з повною середньою та вищими рівнями освіти.

Оцінка динаміки фізичних параметрів людського потенціалу досліджуваних регіонів здійснено за 2015–2019 роки, вихідні дані наведено у табл. 3.

Вони свідчать, що чисельність населення в усіх регіонах і в Україні відносно 2015 року зменшується, при цьому в Полтавській та Вінницькій областях це відбувається більш динамічно. Однак якісні параметри людського потенціалу покращуються: зростає очікувана тривалість життя, в усіх регіонах приблизно на 1%; збільшується частка населення з повною середньою, професійно–технічною та вищою освітою, у Вінницькій

**Таблиця 3. Динаміка показників основних параметрів людського потенціалу Вінницької, Житомирської, Хмельницької, Полтавської областей та України у 2015–2019 роках**

Показники за регіонами	Роки					Відхилення у % до 2015 року
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>Вінницька</b>						
Населення	1602,2	1590,4	1575,8	1560,4	1552,9	96,9
Очікувана тривалість життя	72,01	72,47	72,70	72,69	72,69	100,9
Частка населення у віці 6 років і більше з повною серед. і вищими рівнями освіти	75,3	75,1*	74,8	76,7*	78,6	104,4
<b>Житомирська</b>						
Населення	1247,5	1240,5	1231,2	1220,2	1214,2	97,3
Очікувана тривалість життя	69,61	70,14	70,4	70,08	70,28	101,0
Частка населення у віці 6 років і більше з повною серед. і вищими рівнями освіти	72,2	75,0*	77,7	78,2*	78,7	109,0
<b>Хмельницька</b>						
Населення	1294,4	1285,3	1274,4	1264,7	1259,7	97,3
Очікувана тривалість життя	71,77	72,31	72,18	72,28	72,64	101,2
Частка населення у віці 6 років і більше з повною серед. і вищими рівнями освіти	76,9	77,0*	77,0	77,9*	78,7	102,3
<b>Полтавська</b>						
Населення	1438,9	1426,8	1413,8	1400,4	1393,7	96,9
Очікувана тривалість життя	71,22	71,33	72,07	71,76	71,92	101,0
Частка населення у віці 6 років і більше з повною серед. і вищими рівнями освіти	83,9	83,0*	83,5	83,9*	84,2	100,4
<b>Україна</b>						
Населення	42760,5	42584,5	42386,4	42153,2	42027,8	98,3
Очікувана тривалість життя	71,38	71,68	71,98	71,76	72,01	100,9
Частка населення у віці 6 років і більше з повною серед. і вищими рівнями освіти	79,5	79,7*	79,8	80,5*	81,1	102,0

Джерело: сформовано автором на основі джерел [12–15]

хх\* – показник розрахований як середнє значення показників двох суміжних років, оскільки інформація щодо освітнього рівня населення Державною службою статистики оприлюднюється через рік

обл. на 4,4%, у Житомирській – на 9%, в інших регіонах її динаміка була дещо нижчою.

Розраховані часткові та інтегральні індекси дали змогу визначити динаміку людського потенціалу за фізичними параметрами досліджуваних регіонів, при цьому базовим роком є 2015, де індекси дорівнюють одиниці. Індекс динаміки населення ( $I_H$ ) впродовж усіх років був меншим одиниці, що свідчить про неухильне його зменшення в усіх без винятку регіонах (табл. 4). Зростання індексів очікуваної тривалості життя ( $I_{OTЖ}$ ) та рівня освіти ( $I_{POC}$ ) нівелювало тенденцію до зменшення фізичних параметрів людського потенціалу в досліджуваних областях крім Полтавської.

Отже, за досліджуваний період людський потенціал Вінницької області, з урахуванням його якісних характеристик, не зменшився, а зріс на 2,1 відсоткових пункти, що відбулося за рахунок зростання очікуваної тривалості життя (на 0,9 в. п.) та зростання освітнього рівня населення (на 4,4 в. п.). Цей ре-

зультат кращий, ніж в середньому по Україні, однак гірший, ніж в Житомирській області. Це говорить про те, що в регіонах, не зважаючи на зменшення чисельності населення, загальний фізичний обсяг людського потенціалу за рахунок приросту його якісних параметрів (тривалості життя та рівня освіти), не скорочується, а зростає (рис. 1). Таким чином, обрані для аналізу регіони з позиції людського чинника мають потенціал для розвитку.

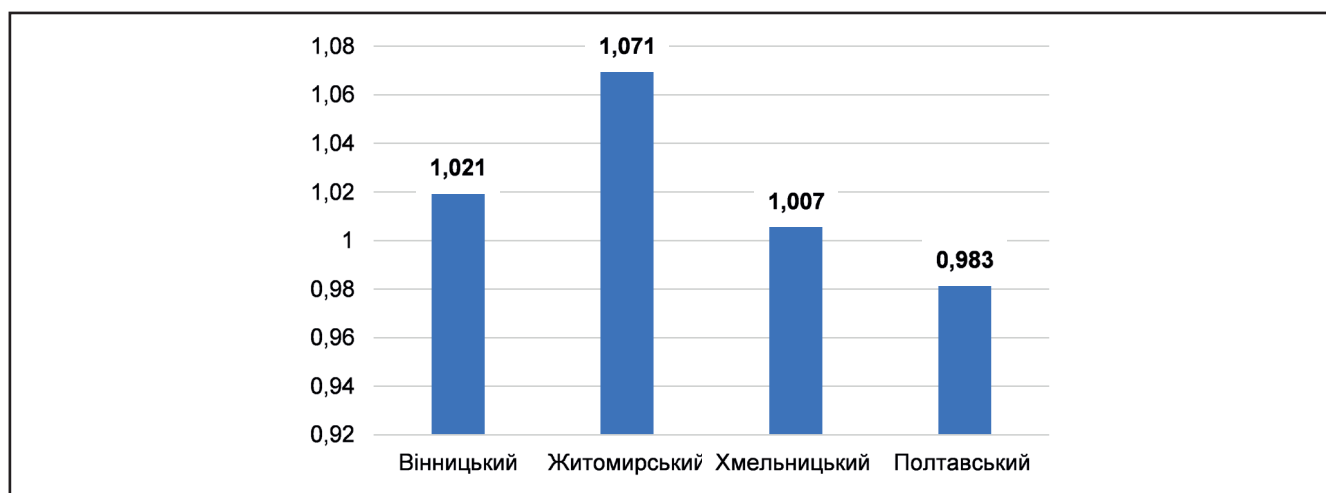
Єдиною з аналізованих областей, де не відбулося за 2015–2019 рр. приросту фізичного обсягу людського потенціалу (окрім 2019 р.), є Полтавська область, в якій значно нижчими були темпи приросту освітнього рівня населення. Це виглядає дивним, оскільки область має значно вищий економічний потенціал, її частка у валовому регіональному продукті в 2018 р. становила 4,9%, в той час як Вінницька – 3,1, Житомирська – 2,2% [16].

Як бачимо, запропонована методика дає змогу оцінити зміни в фізичних параметрах людського по-

**Таблиця 4. Часткові та інтегральні індекси динаміки людського потенціалу регіонів за його фізичними параметрами у 2015–2019 роках**

Індекси за регіонами	Щорічні індекси					Індекс 2019/2015
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>Вінницька область</b>						
$I_H$	1	0,993	0,991	0,990	0,995	0,969
$I_{OTЖ}$	1	1,006	1,003	1,000	1,000	1,009
$I_{POC}$	1	0,997	0,996	1,025	1,025	1,044
$I_{\Delta ЛП}_{фп}$	1	0,996	0,990	1,015	1,020	1,021
<b>Житомирська область</b>						
$I_H$	1	0,994	0,993	0,991	0,995	0,973
$I_{OTЖ}$	1	1,008	1,004	0,995	1,003	1,010
$I_{POC}$	1	1,039	1,036	1,006	1,006	1,090
$I_{\Delta ЛП}_{фп}$	1	1,041	1,033	0,992	1,004	1,071
<b>Хмельницька область</b>						
$I_H$	1	0,993	0,992	0,992	0,996	0,973
$I_{OTЖ}$	1	1,008	0,998	1,001	1,005	1,012
$I_{POC}$	1	1,001	1,000	1,012	1,010	1,023
$I_{\Delta ЛП}_{фп}$	1	1,002	0,990	1,005	1,011	1,007
<b>Полтавська область</b>						
$I_H$	1	0,992	0,991	0,991	0,995	0,969
$I_{OTЖ}$	1	1,002	1,010	0,996	1,002	1,010
$I_{POC}$	1	0,998	0,998	1,005	1,004	1,004
$I_{\Delta ЛП}_{фп}$	1	0,992	0,999	0,992	1,001	0,983
<b>Україна</b>						
$I_H$	1	0,996	0,995	0,994	0,997	0,983
$I_{OTЖ}$	1	1,004	1,004	0,997	1,003	1,009
$I_{POC}$	1	1,003	1,001	1,009	1,007	1,020
$I_{\Delta ЛП}_{фп}$	1	1,003	1,000	1,000	1,007	1,012

Джерело: розраховано авторами за авторською методикою на основі даних табл. 3



**Рисунки 1. Індеси приросту фізичних параметрів людського потенціалу за 2015–2019 роки**

Джерело: побудовано авторами

тенціалу, однак вона не оцінює рівні розвитку людського потенціалу регіонів з урахуванням досягнутих раніше параметрів. Тому для порівняльної оцінки рівнів людського потенціалу необхідно прийняти до уваги базові значення параметрів, які були різними в різних регіонах. Так, в 2015 р. рівень освіти населення в Полтавській області був значно вищим, тому і динаміка цього показника була нижчою; у Вінницькій області вищою була очікувана тривалість життя. Отже для порівняльної оцінки відносних рівнів людського потенціалу між регіонами введемо коригуючі коефіцієнти базового рівня показників, що залучені для аналізу, як їх співвідношення зі стандартом або критерієм. Тоді в якості коригуючих коефіцієнтів використаємо співвідношення очікуваної тривалості життя та освітнього рівня населення регіонів у базовому році до їх середнього значення по Україні (обраний в якості критерію):

$$K_{OTJ_{15}} = \frac{OTJ_i}{OTJ_y} \quad (2)$$

де:  $K_{OTJ_{15}}$  – коригуючий коефіцієнт очікуваної тривалості життя 2015 р.

$OTJ_i$  – очікувана тривалість життя  $i$ -того регіону;  
 $OTJ_y$  – очікувана тривалість життя в середньому по Україні.

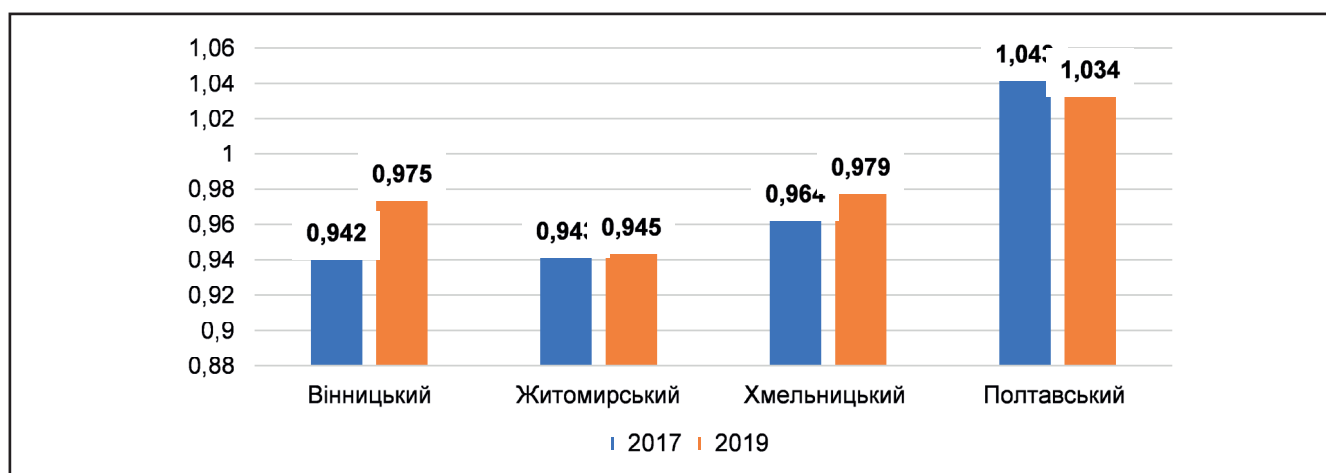
$$K_{Poc_{15}} = \frac{Poc_i}{Poc_y} \quad (3)$$

де:  $K_{Poc_{15}}$  – коригуючий коефіцієнт рівня освіти населення 2015 р.

$Poc_i$  та  $Poc_y$  – відповідно рівні освіти  $i$ -того регіону та України.

Тоді відносна оцінка досягнутого рівня фізичних параметрів людського потенціалу регіону ( $I_{ЛП_{фп}}$ ) у 2016–2019 рр. розраховується за формулою:

$$I_{ЛП_{фп}} = IH \times (K_{OTJ_{15}} \times I_{OTJ}) \times (K_{Poc_{15}} \times I_{Poc}) \quad (4)$$



**Рисунки 2. Індеси відносного рівня фізичних параметрів людського потенціалу досліджуваних регіонів у 2017 та 2019 роках**

Джерело: розраховано та побудовано авторами

Слід відзначити, що до індексу динаміки населення не може бути застосовано поправочного коефіцієнта.

Результати розрахунків відносного рівня людського потенціалу за досліджуваними регіонами проілюстровано на рис. 2.

Отримані скориговані результати свідчать, що відносне значення рівня людського потенціалу у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях нижче за Полтавську, однак він поволі зростає. У Полтавській області внаслідок втрати населення відбувається його зниження.

### Висновки

Зростаюча роль людського потенціалу в системі соціально-економічного розвитку території вимагає перегляду методик його аналізу та оцінювання з метою наукового обґрунтування базових показників, що дозволяють визначити динаміку людського розвитку і здійснювати відповідне цільове управлінське втручання. З цією метою проведено аналіз стану і динаміки параметрів людського потенціалу Вінницької області, виявлено наявність суперечливих процесів, оскільки регіон втрачає населення, яке є основою людського потенціалу, при цьому якісні характеристики поліпшуються (очікувана тривалість життя та освітній рівень населення). Для апробації розробленої авторської методики оцінювання фізичних параметрів людського потенціалу, які визначають його фактичний приріст, проведено оцінювання параметрально схожих регіонів. Розраховані індекси рівня людського потенціалу, скориговані по відношенню до середнього рівня по Україні, показали, що хоч він і зростає, однак характеризується наявністю однакових проблем у відтворенні людського потенціалу Вінницької, Житомирської та Хмельницької областей: зменшення чисельності населення; нижчий рівень освіти населення відносно середнього в Україні, тобто поступову втрату людського потенціалу внаслідок негативного природного приросту населення та міграції за межі регіону.

Отже, для нарощування людського потенціалу проаналізованих типових регіонів необхідно: зменшити втрати населення внаслідок від'ємного природного приросту та міграції; забезпечити більш суттєве охоплення населення повною середньою та вищими рівнями освіти; створити умови для більш значного приросту очікуваної тривалості життя.

Компаративний аналіз також висвітлив проблему нерівномірності розвитку людського потенціалу у регіонах. Це вказує на важливість аналізу детермінантів формування людського потенціалу регіону, його проблем і обмежуючих факторів та визначення шляхів забезпечення зростання людського потенціалу, що виступатиме об'єктом подальших досліджень та напрацювань.

### Список використаних джерел

1. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. Збірник наук. Праць. 2014. №1(7) С.34–42.
2. Jackson T. Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy. Sustainable Development Commission, 2009.
3. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект (колективна монографія) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ, 2015. 356 с.
4. Gerasymenko G.V. Non-Balanced Human Development: Global Determinants and Challenges for Ukraine. Демографія та соціальна економіка. 2014. № 2 (22). С. 45–56. doi: 10.15407/dse2014.02.045.
5. Хмелевська О.М. Людський розвиток регіонів України: оцінка досягнень у сфері освіти. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9. Ч. 7. С. 170–175.
6. Макарова О. В. Методологічні підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків людського розвитку. Демографія та соціальна економіка. 2018. № 2 (33). С. 103–116.
7. Карпенко А. В. Людський потенціал в основі формування інноваційної системи. Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал. 2017. № 5 (05). С. 260–264.
8. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. 502 с.
9. Регіональний людський розвиток. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. Київ, 2014. 63 с.
10. Методика вимірювання людського розвитку регіонів України : затверджена Постановою Колегії Держкомстату України та Президії НАН України № 123-м від 13.06.2012 року. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/sp/sp\\_123-m.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/sp/sp_123-m.pdf).
11. Деякі питання удосконалення системи моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики. Постанова Кабінету Міністрів Украї-

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ни від 20 грудня 2017 р. № 1029. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2017-%D0%BF#Text>.

12. Розрахунок індексу регіонального людського розвитку за 2019 рік. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/rozrahunok-indeksu-regionalnogo-lyudskogo-rozvytku-za-2019-rik.pdf>.

13. Регіони України. Статистичний збірник. Частина 1. Державна служба статистики України. Київ, 2019, 309 с.

14. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2018 рік. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 2019. 89 с.

15. Багатогалузева статистична інформація. Регіональна статистика. Державна служба статистики: сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Валовий регіональний продукт (2004–2019). Статистична інформація. Державна служба статистики: сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

### References

1. Hrishnova O.A. (2014). Liudskiy, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozv'iazok, otsinka, napriamy rozvytku. Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. Zbirnyk nauk. Prats. 1(7). 34–42.

2. Jackson T. (2009). Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy. Sustainable Development Commission.

3. Libanova E.M. ta in. (2015) Liudskiy rozvytok v Ukraini. Modernizatsiia sotsialnoi polityky: rehionalnyi aspekt (kolektyvna monohrafiia). In-t demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy. Kyiv, 356.

4. Gerasymenko G.V. (2014). Non-Balanced Human Development: Global Determinants and Challenges for Ukraine. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. 2 (22). 45–56. doi: 10.15407/dse2014.02.045.

5. Khmelevska O.M. (2014). Liudskiy rozvytok rehioniv Ukrainy: otsinka dosiahnen u sferi osvity. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. 9. 7. 170–175.

6. Makarova O. V. (2018). Metodolohichni pidkhody do identyfikatsii ta otsiniuvannia ryzykiv liudskoho rozvytku. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. 2 (33). 103–116.

7. Karpenko A. V. (2017). Liudskiy potentsial v osnovi formuvannia innovatsiinoi systemy. Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk: elektronnyi naukovyi zhurnal. 5 (05). 260–264.

8. Shaulska L. V. (2005). Stratehiya rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy: monohrafiya. Donets'k: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-ti, 502.

9. Rehionalnyi liudskiy rozvytok. Statystychnyi biuleten. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv, 2014. 63 p.

10. Metodyka vymiriuvannia liudskoho rozvytku rehioniv Ukrainy : zatverdzhena Postanovoiu Kolehii Derzhkomstatu Ukrainy ta Prezydii NAN Ukrainy № 123-m vid 13.06.2012 roku. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/sp/sp\\_123-m.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/sp/sp_123-m.pdf).

11. Deyaki pytannya udoskonalennya systemy monitorynha ta otsinky rezul'tatyvnosti realizatsiyi derzhavnoyi rehional'noyi polityky. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 hrudnya 2017 r. № 1029. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2017-%D0%BF#Text>.

12. Rozrahunok indeksu rehionalnogo liudskoho rozvytku za 2019 rik. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/rozrahunok-indeksu-regionalnogo-lyudskogo-rozvytku-za-2019-rik.pdf>.

13. Rehiony Ukrainy. Statystychnyi zbirnyk. Chastyna 1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv, 2019, 309 p.

14. Monitorynh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv za 2018 rik. Ministerstvo rehionalnogo rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy. 2019. 89 p.

15. Bahatohaluzeva statystychna informatsiia. Rehionalna statystyka. Derzhavna sluzhba statystyky: web-site. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

16. Valovy rehionalnyi produkt (2004–2019). Statystychna informatsiia. Derzhavna sluzhba statystyky: web-site. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

### Дані про автора

**Томчук Олеся Валеріївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса  
e-mail: o.tomchuk@donnu.edu.ua

### Данные об авторе

**Томчук Олеся Валерьевна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и поведенческой экономики Донецкого национального университета имени Василя Стуса  
e-mail: o.tomchuk@donnu.edu.ua

### Data about the author

**Olesia Tomchuk,**

PhD in economics, Associate Prof., Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University  
e-mail: o.tomchuk@donnu.edu.ua

# СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

---

УДК 658:331.101.3

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4475627>

МИХАЙЛОВА Ю.В.

## Удосконалення організаційно-економічного інструментарію ефективного управління персоналом підприємств

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні, прикладні аспекти формування інструментарію оцінки, вибору та побудови продуктивної моделі управління персоналом підприємств на ґрунті розвитку системи мотивації праці в умовах нестабільності ринкових відносин.

**Метою дослідження** є розроблення методологічних підходів до формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників в системі управління персоналом підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки у сфері управління мотивацією праці на підприємстві в процесі його поточного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Під час проведення дослідження використано методи логічного узагальнення та порівняння для формування основних положень організації системи мотивації праці на підприємстві та підходів до управління нею; системного аналізу та синтезу, зокрема, при дослідженні форм і моделей мотивації праці працівників підприємств, взаємозв'язків мотивів і стимулів; логічного узагальнення – під час формулювання висновків.

**Результати роботи.** Систематизовано наукові знання щодо комплексного розуміння та аналізу економічної категорії «мотивація праці», розкрито погляди науковців на визначення сутності поняття «мотивація праці». На основі проведених досліджень і вивчення досвіду науковців виділено моделі мотивації, котрі показують з певною часткою умовності сутність процесу еволюції трудової мотивації. Охарактеризовані всі відомі методи мотивації праці, які поділені на дві великі групи, в залежності від того, що лежить в основі базового мотиву до праці. Зазначається, що дієва система мотивації праці можлива лише при оптимальному поєднанні обох методів. На підставі аналізу літературних джерел розкрито взаємозв'язок мотивів і стимулів. Узагальнено нагромаджений світовий досвід, що дало можливість виділити три основні підходи до мотивації праці, в основі яких лежать: теорія потреб, теорія очікування, теорія підкріплення.

**Галузь застосування результатів.** Управління персоналом, формування моделей стимулювання праці працівника, розвиток методів і форм організації праці працівників, управління розвитком підприємств.

**Висновки.** Дістала подальшого розвитку систематизація поглядів науковців щодо визначення поняття «мотивація». Наголошується на тому, що найбільш повним його тлумаченням є наступне:

мотивація праці – це сукупність різноманітних методів організації праці, які направлені на спонукання персоналу до праці в залежності від цілей підприємства та працівників. З метою визначення всіх можливих методів і форм стимулювання праці працівників набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо співставлення мотивів і стимулів та показано їх взаємозв'язок. Це дало можливість визначити мотив і стимул як дві паралельні та взаємообумовлені ступені моделі стимулювання праці працівника. Результати дослідження методологічних підходів до формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників в системі управління підприємством дозволяють розширити перелік важливих факторів, що впливають на її стан, та дають змогу визначити основні напрями її формування.

**Ключові слова:** управління персоналом, мотивація, потреби, стимули, підприємство, капіталізація, ефективність.

МИХАЙЛОВА Ю.В.

### **Совершенствование организационно–экономического инструментария эффективного управления персоналом предприятий**

**Предметом исследования** является теоретико–методические, прикладные аспекты формирования инструментария оценки, выбора и построения производительной модели управления персоналом предприятий на основе развития системы мотивации труда в условиях нестабильности рыночных отношений.

**Цель исследования** есть разработка методологических подходов к формированию современной эффективной системы мотивации труда работников в системе управления персоналом.

**Методы исследования.** Теоретической основой исследования является фундаментальные положения экономической науки в области управления мотивацией труда на предприятии в процессе его текущего функционирования и достижения стратегических целей. При проведении исследования использованы методы логического обобщения и сравнения для формирования основных положений организации системы мотивации труда на предприятии и подходов к управлению ею; системного анализа и синтеза, в том числе, при исследовании форм и моделей мотивации труда работников предприятий, взаимосвязей мотивов и стимулов; логического обобщения – при формулировании выводов.

**Результаты работы.** Систематизированы научные знания по комплексному пониманию и анализу экономической категории «мотивация труда», раскрыты взгляды ученых на определение сущности понятия «мотивация труда». На основе проведенных исследований и изучения опыта ученых выделены модели мотивации, которые показывают с определенной долей условности сущности процесса эволюции трудовой мотивации. Охарактеризованы известные методы мотивации труда, которые разделены на две большие группы, в зависимости от того, что лежит в основе базового мотива к труду. Отмечается, что действенная система мотивации труда возможна только при оптимальном сочетании обоих методов. На основании анализа литературных источников раскрыта взаимосвязь мотивов и стимулов. Обобщен накопленный мировой опыт, что позволило выделить три основных подхода к мотивации труда, в основе которых лежат: теория потребностей, теория ожидания, теория подкрепления.

**Область применения результатов.** Управление персоналом, формирование моделей стимулирования труда работника, развитие методов и форм организации труда работников, управление развитием предприятий.

**Выводы.** Получила дальнейшее развитие систематизация взглядов ученых относительно определения понятия «мотивация». Отмечается, что наиболее полным его толкованием является следующее: мотивация труда – это совокупность различных методов организации труда, направленных на побуждение персонала к работе в зависимости от целей предприятия и работников. С целью определения всех возможных методов и форм стимулирования труда работников получили дальнейшее развитие теоретические положения о сопоставлении мотивов и стимулов и показано

их взаимосвязь. Это дало возможность определить мотив и стимул как две параллельные и взаимообусловленные модели стимулирования труда работника. Результаты исследования методологических подходов к формированию современной эффективной системы мотивации труда работников в системе управления предприятием позволяют расширить перечень важных факторов, влияющих на ее состояние, и позволяют определить основные направления ее формирования.

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивация, потребности, стимулы, предприятие, капитализация, эффективность.

MIKHAYLOVA Y.V.

## Improving the organizational and economic tools for effective personnel management of enterprises

**The subject of the research** is theoretical, methodological, applied aspects of the formation of tools for assessing, choosing and building a productive model of personnel management in enterprises based on the development of a labor motivation system in conditions of instability of market relations.

**The aim of the study** is to develop methodological approaches to the formation of a modern effective system of employee labor motivation in the personnel management system.

**Research methods.** The theoretical basis of the research is the fundamental provisions of economic science in the field of labor motivation management at the enterprise in the process of its current functioning and achievement of strategic goals. In the course of the research, the methods of logical generalization and comparison were used to form the basic provisions of the organization of the labor motivation system at the enterprise and approaches to its management; system analysis and synthesis, including in the study of forms and models of labor motivation of employees of enterprises, the relationship of motives and incentives; logical generalization – when formulating conclusions.

**Results of work.** Scientific knowledge on a comprehensive understanding and analysis of the economic category «labor motivation» is systematized, the views of scientists on the definition of the essence of the concept of «labor motivation» are disclosed. On the basis of the research carried out and the study of the experience of scientists, the models of motivation have been identified, which show, with a certain degree of conditionality, the essence of the process of evolution of labor motivation. The well-known methods of labor motivation are characterized, which are divided into two large groups, depending on what lies at the heart of the basic motivation to work. It is noted that an effective system of labor motivation is possible only with an optimal combination of both methods. Based on the analysis of literary sources, the interrelation of motives and incentives is revealed. A review of the accumulated world experience, which made it possible to identify three main approaches to labor motivation, which are based on: the theory of needs, the theory of expectation, and the theory of reinforcement.

**Scope of the results.** Personnel management, the formation of models for stimulating the employee's labor, the development of methods and forms of organizing the work of employees, the management of enterprise development.

**Conclusions.** The systematization of the views of scientists regarding the definition of the concept of «motivation» was further developed. It is noted that its most complete interpretation is the following: labor motivation is a combination of various methods of labor organization aimed at encouraging personnel to work, depending on the goals of the enterprise and employees. In order to determine all possible methods and forms of stimulating workers' labor, theoretical provisions on the comparison of motives and incentives were further developed and their relationship was shown. This made it possible to define motive and incentive as two parallel and interdependent models of stimulating the employee's work. The results of the study of methodological approaches to the formation of a modern effective system of employee labor motivation in the enterprise management system make it possible to expand the list of important factors affecting its state, and make it possible to determine the main directions of its formation.

**Key words:** personnel management, motivation, needs, incentives, enterprise, capitalization, efficiency.



**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування і подальший розвиток вітчизняних підприємств можливі лише на основі використання дієвого механізму управління, важливою складовою якого є механізм управління їх трудовими ресурсами. Персонал завжди був і є головним ресурсом підприємства, а отже і трудові ресурси є головним фактором формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Без професійно підготовлених фахівців жодна організація не зможе вижити і досягти своїх цілей. Оскільки на вітчизняних підприємствах відсутня ефективна система управління трудовими ресурсами, то проблема управління трудовими ресурсами є на сьогодні досить актуальною.

**Метою дослідження** є методичні та науково–практичні підходи щодо управління персоналом будівельних підприємств із обґрунтуванням необхідності впровадження сформованого мотиваційного механізму з урахуванням особливостей цієї галузі та на основі розробленої структури та алгоритму впровадження, що передбачає використання відповідних методичних рекомендацій та адаптацію стратегії управління персоналом до загальної стратегії управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Персонал є однією з основних конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Завданням будь–якої організації, що прагне до зростання і забезпечення ефективності свого бізнесу, є залучення професійних кадрів, а також утримання і мотивація поточного персоналу. Гарна, зважена кадрова політика стає однією із запорок успіху, а мотивація персоналу – потужним інструментом конкурентної боротьби та здобуття прибутку. Необхідно розуміти, що мотивація не є суто властивістю людської натури, це результат якогось певного процесу [1, с. 14]; система заходів, які спонукають співробітників виконувати поставлені цілі з більшою віддачею; іншими словами, процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, що спрямовано на досягнення індивідуальних та спільних цілей організації [2, с. 369]. Дж. Катценбах під мотивацією розуміє «весь комплекс заходів внутрішніх психологічних умов формування або активізації певного мотиву поведінки. Умови ці включають формування мотивуючого середовища, економічних потреб, ціннісних орієнтацій, інтересів і їх актуалізацію на основі стимул–реакцій або необхідності» [3, с. 20]. Дж. Максвелл визначає мотивацію як «сукупність внутрішніх і зовнішніх

рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають кордони і форми діяльності та додають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення певної мети» [4, с. 133]. Деякі автори [5–6] роблять акцент на усвідомленості вибору людиною певної лінії поведінки. При цьому ряд авторів [7; 8, 9] дотримуються думки, що мотивація заснована на внутрішніх і зовнішніх чинниках, інші [10] – виключно на внутрішніх чинниках.

Поняття «мотивація» настільки міцно увійшло до термінології психологів, соціологів, економістів та управлінців, що мало хто піддає сумніву глибинне історичне походження цього терміну. Дійсно, що трудова мотивація теж привертала увагу керівників організацій, оскільки дозволяла підпорядковувати дії працівників цілям і завданням останніх. Проте лише з початку двадцятого століття стали робитися серйозні спроби пошуку ефективних методів мотивації, що виходять за межі звичайних методів економічного спонукання. І саме у двадцятому столітті знайшла свій розвиток теорія мотивації. Отже, мета статті полягає в опрацюванні класичних теорій мотивації та представленні схеми еволюції мотиваційної думки в межах цих теорій. Завданням статті є визначення поняття «мотивація», розгляд ключових положень класичних шкіл мотивації та виділення основних етапів формування підходів до мотивації праці в межах цих шкіл.

На цей час фахівці виділяють наступні групи теорій мотивації [10, с. 115–128]:

- змістовні теорії (аналізують чинники, що спричиняють вплив на мотивацію, і сконцентровані значною мірою на виявленні потреб, що є у людини, визначенні їх пріоритетності та характеру впливу на мотивацію) (Ф. У. Тейлор, О. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд та ін.);

- процесуальні теорії (розглядають мотивацію, перш за все, як процес і акцентують увагу на когнітивних передумовах поведінки, що реалізуються в мотивації і діяльності) (В. Врум та ін.).

Однією з перших теорій мотивації праці є теорія Ф. У. Тейлора (перше десятиліття ХХ століття). Тейлорівський підхід будувався на концепції людини раціональної, а мотивація передбачала переважно використання економічного стимулювання, пріоритет індивідуальних форм організації і стимулювання праці над колективними, (за Тейлором, легше підібрати і навчити декілька людей, кожен з яких, володіючи однією–двома здібностями, виконував би одну–дві функції, ніж знайти і вивчити од–

ну людину, що володіє всіма якостями та може виконувати широкі обов'язки [10, с. 139]], орієнтацію на авторитарний стиль управління. Тейлор повністю відмовився від психологічних і соціально–психологічних чинників підвищення трудової активності робітників. Принципи наукового управління за Тейлором передбачають наступні напрями робіт:

1. Виявлення найбільш раціональних прийомів виконання роботи;
2. Встановлення нормативів, що визначають вимоги до робочих результатів та ґрунтуються на «вірних», найбільш раціональних способах виконання роботи;
3. Навчання працівників раціональним приемам роботи;
4. Відбір найбільш відповідних працівників (основні критерії – витривалість, кмітливість, висока грошова мотивація);
5. Удосконалення знарядь праці;
6. Створення найкращих умов праці;
7. Чіткий і зрозумілий зв'язок розміру оплати і результатів роботи;
8. Система обліку обсягу виконаної роботи;
9. Надання працівникам повної інформації про те, що від них вимагається, і про досягнуті ними результати;
10. Встановлення гарних стосунків між адміністрацією і працівниками.

Система наукової організації праці, крім ідеї раціонального виконання робіт, значною мірою спрямована на підвищення трудової мотивації працівника. Це завдання вирішувалося, з одного боку, через врахування мотивації при відборі працівників (пошук працівників, зацікавлених у підвищенні заробітку, готових для цього працювати інтенсивніше), а з іншої – за рахунок чіткої ув'язки результатів праці і отримуваної грошової винагороди. Особливе значення Тейлор надавав своєчасному доведенню до працівників інформації про вимоги до їхньої роботи: що вони повинні зробити за робочу зміну, що зробили, яка зарплата їм належить за зроблене. В якості головних мотиваторів в межах цієї моделі обрані два чинники: гроші, які працівник отримує за свою роботу, та його розуміння того, як результати праці пов'язані із розміром заробітної плати.

На зміну теорії Тейлора прийшла «концепція людських відносин», автором якої був Е. Мейо. Вивчаючи вплив різних чинників (умови і організація праці, заробітна плата, міжособові стосунки

та стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Мейо зробив висновок про особливу роль у виробництві людського чинника [11, с.162]. Завдяки дослідженням Мейо у США поширюється термін «людські відносини», виникає особлива політична доктрина, що перетворилася на офіційну програму управління організаціями.

Ґрунтуючись на фундаментальних положеннях наукових шкіл І. Ансоффа, Г. Хемела, К. Прахалада, Г. Томаса, Д. Шендела, К. Хаттена та Дж. Ханта, в яких розкрито загальні принципи стратегічного управління підприємством, пропонується визначити характеристики поняття «стратегічне управління персоналом», яке, на нашу думку, являє собою: 1) процес розвитку мотивації працівників до підвищення продуктивної діяльності задля досягнення цілей, які стоять перед підприємством; 2) набір рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом (СУП) за її складовими підсистемами з урахуванням зовнішніх чинників, які впливають на кожну з них та, відтак, – на мотиваційне середовище підприємства; 3) спирається на наявність вмотивованого до продуктивної діяльності людського потенціалу, що дозволяє підприємству забезпечити свій подальший розвиток у довгостроковій перспективі. Розгляд стратегічного управління персоналом дозволив дійти висновку, що цей процес пов'язується з основними принципами впровадження мотиваційного механізму в СУП і містить такі етапи, як: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (в нашому випадку – SWOT–аналіз мотиваційного середовища); визначення цілей та вибір стратегії (в нашому випадку – застосування комбінованої стратегії формування та впровадження мотиваційного механізму в СУП на підприємствах; виконання обраного виду стратегії, виходячи з комбінації SWOT із оцінкою та контролем. Таким чином, на основі SWOT–аналізу та застосування схеми комбінованої стратегії формування та впровадження мотиваційного механізму в СУП, на підприємствах обирається найбільш прийнятна для конкретних виробничих умов стратегія управління персоналом («динамічного зростання», «прибутковості», «ліквідації» або «зміни курсу»), а також обираються кадрові заходи відповідно до обраного варіанту стратегії на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу.

Перелічені принципи та завдання щодо вдосконалення роботи кадрових служб, які необхід-

но враховувати при впровадженні мотиваційного механізму в СУП підприємств, вимагають від їх працівників розробки та реалізації мотиваційної стратегії та проведення поточного мотиваційного моніторингу як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі за підсистемами СУП. Зокрема, складовими частинами плану розвитку мотивації та розроблених методичних рекомендацій є:

– проведення поточної оцінки дієздатності мотиваційного механізму, що потребує застосування економіко–математичних методів зіставлення витрат і результатів від впровадження плану розвитку мотивації, порівняно зі зміною основного показника для аналізу ефективності роботи підприємства – продуктивності виробництва. Досягнення цієї мети потребує застосування економіко–математичної моделі, яка надає змогу знайти оптимальне рішення розподілу фінансових витрат за підсистемами СУП для їх вдосконалення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на мотиваційне середовище;

– оптимізація витрат на вище визначені заходи та, відповідно, ефективність впровадженого мотиваційного механізму в СУП повинна встановити залежність між зміною стану мотиваційного середовища та продуктивністю виробництва. Задля цього необхідно оцінити ефект від витрат на вдосконалення підсистем СУП і отриманий результат у вигляді підвищення продуктивності виробництва на підприємстві. Для вирішення цього практичного завдання використовується індексна мультиплікативна модель, в якій відбивається вплив кожної з підсистем СУП на зміну продуктивності виробництва, та індексна функціональна модель, застосування якої дозволяє здійснювати моніторинг ефективності використання витрат на вдосконалення підсистем СУП, порівняно зі зміною продуктивності виробництва впродовж терміну реалізації плану розвитку мотивації на підприємстві. Математичний вираз цієї залежності наведено у наступній системі рівнянь (1):

$$\left\{ \begin{array}{l} \frac{Mn}{M\phi} = \frac{\sum C_1 n + \dots + C_{10} n}{\sum C_1 \phi + \dots + C_{10} \phi} \\ \frac{\Delta Pn}{\Delta P\phi} = \frac{(\sum M_1 n + \dots + M_{10} n) \div 10}{(\sum M_1 \phi + \dots + M_{10} \phi) \div 10}, \\ \frac{Mn}{M\phi} < \frac{\Delta Pn}{\Delta P\phi} \end{array} \right. \quad (1)$$

де:  $M\phi$  – загальна оцінка внутрішнього мотиваційного середовища фактична у базисному періоді за підсистемами СУП, коеф. ( $\leq 1,000$ );  $Mn$  – загальна оцінка внутрішнього мотиваційного середовища у плановому періоді за підсистемами СУП, коеф. ( $= 1,000$ );  $C_1 \phi \dots C_{10} \phi$  – витрати підприємства на вдосконалення підсистем СУП фактичні у базисному періоді, тис. грн.;  $C_1 n \dots C_{10} n$  – витрати підприємства на вдосконалення підсистем СУП у плановому періоді, тис. грн.;  $\Delta P\phi$ ,  $\Delta Pn$  – зміна продуктивності виробництва відповідно фактично (у базисному) та плановому періоді, коеф.;  $M_1 \phi \dots M_{10} \phi$  – ступінь задоволеності мотиваційним середовищем за підсистемами СУП фактично у базисному періоді, коеф.;  $M_1 n \dots M_{10} n$  – ступінь задоволеності мотиваційним середовищем за підсистемами СУП у плановому періоді, коеф. ( $= 1,000$ ).

При цьому: мотиваційна стратегія розглядається складовою частиною стратегії управління персоналом, що обирається за сценарієм, який найбільш прийнятний для конкретної ситуації на підприємстві та враховує зовнішні та внутрішні чинники, що формують мотиваційне середовище та впливають на ступінь задоволеності працівників ними; мотиваційний моніторинг, який проводиться кадровою службою, являє собою систему постійного спостереження і контролю за станом мотивації працівників до продуктивної праці з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці як за об'єктами внутрішнього, так і за об'єктами зовнішнього мотиваційного середовища.

Розроблені методичні рекомендації передбачають: удосконалення роботи кадрової служби та оптимізацію кількісного складу її працівників, для чого використовуються методики розрахунку оптимальної чисельності; порядок проведення SWOT–аналізу мотиваційного середовища та моніторингу СУП за підсистемами; порядок проведення мотиваційного моніторингу; розробку та впровадження плану розвитку мотивації; використання методичних підходів щодо проведення поточної оцінки дієздатності мотиваційного механізму, що є складовою частиною плану розвитку мотивації (зокрема: економіко–математичної моделі для оптимального розподілу витрат на вдосконалення підсистем СУП за планом розвитку мотивації; індексної мультиплікативної та факторної моделей для визначення впливу кожної з підсистем СУП на зміну продуктивності

ті виробництва); вибір необхідного варіанту стратегії управління персоналом, яка є адаптованою до стратегії управління підприємством.

Ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх дією на відношення персоналу до праці. Сьогодні керівники рідко враховують соціальні наслідки рішень, що приймаються. Досвід зарубіжних країн показує, що керівники підприємств багато уваги приділяють вивченню окремих елементів, що мають вплив на поведінку персоналу та спонукають його до активнішої трудової діяльності. В Україні таким питанням не приділялося багато уваги, що й призвело до кризових явищ в економіці. Тому виникає потреба у розробці механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Впровадження механізму забезпечення ефективного управління персоналом на підприємстві має приносити певний ефект. Даний механізм має бути спрямований на конкретні категорії персоналу: керівників, фахівців, службовців та робітників. Принципи побудови механізму забезпечення ефективного управління персоналом полягають у: визначальній ролі мотивації для досягнення прибутковості підприємства; забезпеченні поєднання принципів загального і специфічного підходів до мотивації персоналу; врахуванні ступеня розвитку підприємства з позиції можливості застосування механізму забезпечення ефективного управління персоналом [12–14]. Ефективне управління персоналом передбачає комплексне поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності через підвищення рівня і спроможності фінансового, економічного та ресурсного потенціалу підприємства. Для формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом потрібно визначити організаційні, мотиваційні, економічні та соціальні цілі його формування. Організаційні цілі ефективного управління персоналом включають стабільні комунікаційні процеси між працівниками підприємства, формування організаційної структури, гнучкої до кризи та структури управління персоналом підприємства, перерозподіл персоналу, добір персоналу, забезпечення нормальних умов праці. Мотиваційні цілі включають управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, зниження плинності персоналу, управління соціальним розвитком тощо. Економічні цілі ефективного управління персоналом підприємства включають підвищення конкурентоспро-

можності підприємства, підвищення ефективності праці, досягнення максимального прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування. Соціальні цілі включають корпоративність в управлінні, вирішення соціальних проблем, соціалізацію діяльності персоналу тощо. Цілі формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом. До основних завдань механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства відносяться: розробка дієвої кадрової політики; розвиток соціально орієнтованого управління на підприємстві; орієнтація підприємства не лише на вирішення завдань та досягнення його цілей, а й на інтелектуальний розвиток його персоналу; розробка чітко формалізованих кадрових документів; створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, що включає моральне та матеріальне заохочення; залучення працівників підприємства до досягнення його цілей.

### Висновки

Аналіз наукових публікацій свідчить, що теорія мотивації пройшла складний та довгий шлях еволюції своїх форм від заробітної плати як частки знову створеної вартості (необхідний продукт) із мінімальною відтворювальною та стимулюючою функціями (на етапах раннього капіталізму) до систем мотивації як сукупності внутрішніх потреб людини і стимулюючих систем підприємства. Перехід економіки до постіндустріального розвитку, що передбачає широке використання інновацій, потребує висококваліфікованої, інтелектуальної робочої сили. Тому на перший план виходять внутрішні потреби та мотиви особистості, необхідність задоволення яких стає важливішою складовою системи мотивації. Побудова такої системи має ґрунтуватися на інноваційній концепції підвищення кадрового потенціалу, підвищення прибутковості на основі оптимізації витрат, гнучкій кадровій політиці стимулювання за підвищення трудового потенціалу якості і конкурентоспроможності продукції. Запропонована схема формування механізму забезпечення ефективної системи управління персоналом підприємства має включати етапи, починаючи з удосконалення нормування праці і завершуючи формуванням корпоративної культури персоналу. Розгляд ролі та функцій мотивації в системі управління підприємством і персоналом дозво-

ляє розкрити сутність мотивації з урахуванням економічних, соціальних і психологічних характеристик, що забезпечує збалансованість між досягненням загальних цілей підприємства та окремого працівника в отриманні доходу (з економічної точки зору); спонуканні працівників до підвищення рівня конкурентоспроможності своєї праці та підприємства (з соціальної); спонуканні особистості до працеприкладання та ефективної праці з урахуванням складових елементів у СУП.

### Список використаних джерел

1. Система управління персоналом організації, що розвивається: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/34/2302.html>.
2. Encyclopedia of Professional Management / [Editor-in-chief L. R. Bittel]. – New York : McGraw–Hill, 1978.
3. Катценбах Дж. Истинные лидеры преобразования. – <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
4. Джон Максвел. Шаги построения команды. – <http://www.irinam.com/index.php?newsid=80>.
5. Янг, Роб. Лидерство в командах: Создание команды. Разрешение конфликтов. Получение желаемых результатов в ходе командной работы / пер. с англ. Н. А. Новиковой. – М.: HIPPO, 2004. – 122 с.
6. Белбин, Р.. Типы ролей в командах менеджеров / пер с англ. – М.: Hippo, 2003. – 220 с.
7. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА–М, 1999 – 692 с.
8. Бойетт, Джозеф Г., Бойетт, Джимми Т. Лучшие идеи мастеров управления. – М.: Бизнес–книга, 1998. – 564 с.
9. Рижаква Г. М. Економіко–управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проектів будівництва [Текст] / Г. М. Рижаква, О. М. Малихіна, Ю. М. Ручинська, Г. С. Петренко // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 39. – С. 154 – 163; dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.11340710.
10. Федоренко В.Г. Управління підприємством : Задачі та окремі функції в сучасних умовах : монографія / В. Г. Федоренко, Л. О. Василенко, О. Г. Жукова, [та ін.] / Київ. Нац. ун–т буд–ва і архітектури ; гол. ред. В. Г. Федоренко. – Київ, 2019: С. 270 – 276.
11. Приходько Д.О. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики / Д. О. Приходько, К. М. Предун // Управління розвитком складних систем. – 2017. – Вип. 32. – С. 159 – 165.
12. Marchuk Tetyana Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy

efficiency in project financing. Investment Management and Financial Innovations. 2017. Vol. 14(4), pp. 12– 20. DOI:[http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02).

13. Malykhina O. Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs. Innovative Solutions In Modern Science. 2019. Vol 2. No. 29. pp. 5–14. DOI: [https://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1).

14. Petrukha, Serhiy. The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). No.8(4), pp. 4024 – 4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419.

### References

1. Personnel management system of a developing organization: [Electronic resource]. Access mode: <http://library.if.ua/book/34/2302.html>.
2. Encyclopedia of Professional Management. (1978). [Editor-in-chief L. R. Bittel]. New York: McGraw–Hill.
3. Katzenbach J. True leaders of transformation. – <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
4. John Maxwell. Steps to build a team. – <http://www.irinam.com/index.php?newsid=80>.
5. Young, Rob. (2004). Team Leadership: Creating a team. Conflict resolution. Obtaining the desired results during teamwork / trans. with English N.A. Novikova. Moscow: HIPPO, 122.
6. Belbin, R. Meredith. (2003). Types of roles in management teams. Moscow: Hippo, 220.
7. Lutens, F. (1999). Organizational behavior: Per. from English. 7th edition. Moscow: INFRA–M, 692.
8. Boyette, Joseph G., Boyette, Jimmy T. (1998). The Best Ideas of the Masters of Management. Moscow: Business book, 564.
9. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ruchynska, Yulia & Petrenko, Anna. (2019). Economic and managerial predictors of strategic development in a dynamic environment of construction projects implementation. Management of Development of Complex Systems, 39, 154–163; dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.11340710.
10. Fedorenko V.G (2019). Enterprise management: Principles and individual functions in modern conditions: monograph. Kyiv. Nat. University of Construction and Architecture; Kyiv, 270–276.
11. Prykhodko, Dmitry, Predun, Konstantin (2017). Models of target selection of representative indicators of activities of construction enterprises: the etymology and typology of systems of diagnostics. Management of Development of Complex Systems, 32, 159–165.

12. Marchuk Tetyana (2017). Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(4), 12–20. DOI: [http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02).

13. Malykhina, O. (2019). Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs. *Innovative Solutions In Modern Science*, 2, 29, 5–14. DOI: [https://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1).

14. Petrukha, Serhiy. (2019). The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 4024–4033. DOI: [10.35940/ijrte.D8356.118419](https://doi.org/10.35940/ijrte.D8356.118419).

**Дані про автора**

**Михайлова Юлія Володимирівна,**

асистент кафедри економіки, підприємництва та бізнес–адміністрування, Сумський державний університет

e-mail: [taqm@gmail.com](mailto:taqm@gmail.com)

**Данные об авторе**

**Михайлова Юлия Владимировна,**

ассистент кафедры экономики, предпринимательства и бизнес–администрирования, Сумской государственной университет

e-mail: [taqm@gmail.com](mailto:taqm@gmail.com)

**Data about the author**

**Yuliia Mykhailova,**

Assistant of the Department of Economics, Entrepreneurship and business administration, Sumy State University

e-mail: [taqm@gmail.com](mailto:taqm@gmail.com)

# ЗМІСТ

## Макроекономічні аспекти сучасної економіки

КОРНЕЄВ В.В., ЗАЛІЗНЮК В.П. Фінансова політика країн світу: можливості протидії коронакризі .....	7
ПРЕДБОРСЬКИЙ В.А. Тіньові фінансово-розвідувальні суб'єкти у структурі неформальних елітних процесів.....	15
ГРИШКЕВИЧ О.М. Базові імперативи адміністрування публічних інвестицій в умовах секторальної (територіально-галузевої) економічної модернізації .....	24
ТОРМОСОВ Р.Ю. Актуальні процеси імплементації європейського законодавства в сфері сталого енергетичного розвитку до законодавства України.....	33

## Інноваційно-інвестиційна політика

КРАВЧЕНКО М.В. Формування сприятливого інвестиційного середовища в аграрному секторі України .....	38
ПУЗИРЬОВА П.В. Оцінка сучасного стану лідируючих підприємств Асоціації «Укрлегпром» та рейтинг їх інноваційного потенціалу.....	46

## Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

Студінська Г.Я. Корпоративна культура бек-офісу бренду ВНЗ.....	58
ГРИБЧУК А.С., ІВАНЮТА Т.М. Механізм забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства .....	66
ТАРАСЕНКО І.О., ДРЕЛЯ М.В. Особливості управління оборотними активами підприємства.....	71
ЩЕТИНІНА Л.В., РУДАКОВА С.Г., ТВЕРДОХЛІБ Ю.В., ТУРОВА К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки.....	79
ІВАХНЕНКО І.С., ГРИГОРЕНКО В.В., ПЕТРИЧЕНКО А.І., РЕВУНОВ О.М., ГИЖКО А.П., КУШНІР І.І. Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи діагностики діяльності підприємств-стейкхолдерів проектів будівництва.....	87
МОЛНАР О.С., ЮРТИН М.В., КОПОСОВИЧ М.Д. Укріплення матеріально-технічної бази аграрних підприємств та підвищення ефективності її впровадження.....	98
ПАЦУК Л.В. Фактори розвитку малого і середнього підприємництва в Україні.....	102
ТОВСТЕНКО І.І. Моделювання потреб в сировині для підприємства за допомогою розподілу ймовірностей.....	111
СУБОТА М.В., ІВАНИШИН В.В., ЛОЯК Л.Н. Формування цілей сталого розвитку санаторно-курортних закладів .....	117

## Розвиток регіональної економіки

ТОМЧУК О.В. Компаративний аналіз динаміки фізичних параметрів людського потенціалу в контексті соціально-економічного розвитку регіону.....	124
---	-----

## Соціально-трудова проблеми

МИХАЙЛОВА Ю.В. Удосконалення організаційно-економічного інструментарію ефективного управління персоналом підприємств.....	134
---	-----

# СОДЕРЖАНИЕ

## **Макроэкономические аспекты современной экономики**

КОРНЕЕВ В.В., ЗАЛИЗНЮК В.П. Финансовая политика стран мира: возможности противодействия коронакризису .....	7
ПРЕДБОРСКИЙ В.А. Теневые финансово-разведывательные субъекты в структуре неформальных элитных процессов .....	15
ГРИШКЕВИЧ О.Н. Базовые императивы администрирования публичных инвестиций в условиях секторальной (территориально-отраслевой) экономической модернизации .....	24
ТОРМОСОВ Р.Ю. Актуальные процессы имплементации европейского законодательства в области устойчивого энергетического развития к законодательству Украины .....	33

## **Инновационно-инвестиционная политика**

КРАВЧЕНКО Н.В. Формирование благоприятной инвестиционной среды в аграрном секторе Украины .....	38
ПУЗЫРЁВА П.В. Оценка современного состояния лидирующих предприятий Ассоциации «Укрлегпром» и рейтинг их инновационного потенциала .....	46

## **Экономические проблемы развития отраслей и видов экономической деятельности**

СТУДИНСКАЯ Г.Я. Корпоративная культура бэк-офиса бренда ВНЗ .....	58
ГРИБЧУК А.С., ИВАНЮТА Т.Н. Механизм обеспечения устойчивого экономического развития предприятия .....	66
ТАРАСЕНКО И.А., ДРЕЛЯ М.В. Особенности управления оборотными активами предприятия .....	71
ЩЕТИНИНА Л.В., РУДАКОВА С.Г., ТВЕРДОХЛЕБ Ю.В., ТУРОВА К.С. Корпоративная культура в системе менеджмента персонала: значение, характер и взаимосвязи .....	79
ИВАХНЕНКО И.С., ГРИГОРЕНКО В.В., ПЕТРИЧЕНКО А.И., РЕВУНОВ А.Н., ГИЖКО А.П., КУШНИР И.И. Обновление научно-методических подходов к построению поликритериальной системы диагностики деятельности предприятий-стейкхолдеров проектов строительства .....	87
МОЛНАР А.С., ЮРТИН М.В., КОПОСОВИЧ М.Д. Укрепление материально-технической базы аграрных предприятий и повышение эффективности ее внедрения .....	98
ПАЦЦУК Л.В. Факторы развития малого и среднего предпринимательства в Украине .....	102
ТОВСТЕНКО И.И. Моделирование потребности в сырье для предприятия с помощью распределения вероятностей .....	111
СУББОТА М.В., ИВАНИШИН В.В., ЛОЯК Л.Н. Формирование целей устойчивого развития санаторно-курортных учреждений .....	117

## **Развитие региональной экономики**

ТОМЧУК О.В. Компаративный анализ динамики физических параметров человеческого потенциала в контексте социально-экономического развития региона .....	124
--	-----

## **Социально-трудовые проблемы**

МИХАЙЛОВА Ю.В. Совершенствование организационно-экономического инструментария эффективного управления персоналом предприятий .....	134
--	-----



# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

KORNEEV V.V., ZALIZNIUK V.P. Financial policy of countries:opportunities to counter the crown crisis.....	7
PREDBORSKIJ V.A. Shadow financial intelligence entities in the structure Informal elite processes .....	15
GRYSHKEVYCH O.M. Basic imperatives of public investment administration in the context of sectoral (territorial-sectoral) economic modernization .....	24
TORMOSOV R.Yu. Actual processes of implementation of European legislation in the field of sustainable energy development to the legislation of Ukraine.....	33

## **Innovation and investment policy**

KRAVCHENKO M.V. The formation of a favorable investment environment in the agrarian sector of Ukraine.....	38
PUZYROVA P.V. The assessment of the current state of the leading enterprises of the Association «Ukrlegprom» and rating of their innovative potential.....	46

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

STUDINSKA G. Corporate culture of the back-office of the university brand .....	58
HRYBCHUK A.S., IVANYUTA T.M. The mechanism of ensuring sustainable economic development of the enterprise.....	66
TARASENKO I.O., DRELYA M.V. Features of management of current assets of the enterprise.....	71
SHCHETININA L.V., RUDAKOVA S.G., TVERDOHLEB Ju.V., TUROVA K.S. Corporate culture in the personnel management system: meaning, nature and relationships .....	79
IVAKHNENKO I.S., GRIGORENKO V.V., PETRICHENKO A.I., REVUNOV O.M., GIZHKO A.P., KUSHNIR I.I. Updating scientific and methodological approaches to building a polycriteria system for diagnosing the activities of enterprises-stakeholders of construction projects .....	87
MOLNAR O.S., YURTYN M.V., KOPOSOVYCH M.D. Strengthening the material and technical base of agricultural enterprises and increasing the efficiency of its implementation.....	98
PASHCHUK L.V. Factors of Small and Medium Entrepreneurship Development in Ukraine.....	102
TOVSTENKO I.I. Simulation of raw material requirements for the enterprise using probability distribution.....	111
SUBOTA M.V., IVANISHYN V.V., LOYAK L.M. Formation of goals of sustainable development of sanatoriums.....	117

## **Development of a regional economic**

TOMCHUK O.V. Comparative analysis of the physical parameters of human potential dynamics in the context of socio-economic development of the region .....	124
---	-----

## **Social-labor problems**

MIKHAYLOVA Y.V. Improving the organizational and economic tools for effective personnel management of enterprises .....	134
---	-----

# До авторів збірника

## Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
приймає до друку у збірнику  
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок!

1. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
2. Обов'язковими є рецензія фахівця у відповідній галузі науки.
3. У статті відповідно до вимог ВАК необхідні такі елементи:  
Стаття має містити: індекс УДК, відомості про автора (ів) на трьох мовах;  
– назва статті та анотація на трьох мовах (українська, російська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність;  
– ключові слова на трьох мовах до 10 слів (українська, російська, англійська);  
– постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;  
– аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;  
– формування цілей статті (постановка завдання);  
– виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;  
– висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;  
– список використаних джерел (українською та англійською мовами).
4. Обсяг – від 8 до 16 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, лівє, правє – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська.
5. Прізвище, ініціали, науковий ступінь розміщуються у правій верхній частині аркуша.
6. Відомості про автора: адреса, контактний телефон (домашній, робочий).
7. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, то вони мають набиратися у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
8. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, виконанні в інших програмах (такі як Excel, Corel Draw та ін.), то ці файли також додаються до статті в оригіналі програм, в яких вони виконані.
9. Графіки та діаграми можуть бути передані в графічних форматах: векторний – EPS, AI (шрифти переконвертовані в криві); растровий – TIF, 300 dpi, 256 кольорів сірого.
10. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
11. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів.
12. Статті надаються на диску, або іншому електронному носії інформації до диска обов'язково додаються статті в роздрукованому і якісному вигляді Текст у електронному вигляді повинен відповідати тексту в надрукованому вигляді.
13. Статті не повинні містити приміток від руки та помарок, кожен лист статті підписується автором.
14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.
15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80  
Сайт збірника наукових праць: <http://ndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Редакційна колегія

# К авторам сборника

## Уважаемые авторы!

*Государственный научно–исследовательский институт информатизации и моделирования экономики  
принимает к печати в научном сборнике  
«Формирование рыночных отношений в Украине» статьи с экономической тематики*

При подаче статьи в редакцию необходимо оформить ее по представленным ниже правилам, а также тщательно проверить текст на предмет выявления грамматических, орфографических, стилистических и других ошибок!

1. Статья должна соответствовать тематической направленности сборника.
2. Обязательными являются рецензия специалиста (доктора наук) в соответствующей области науки.
3. В статье соответствии с требованиями ВАК необходимы следующие элементы:  
Статья должна содержать: Библиографический показатель УДК, сведения об авторе (ах) фамилия, имя, отчество (автора полностью), место работы, должность, e-mail на трех языках;  
– название статьи и аннотация на трех языках (украинский, русский, английский 1500–2000 знаков с пробелами), где четко сформулирована главная идея статьи и обоснована ее актуальность;  
– ключевые слова на трех языках до 10 слов (украинский, русский, английский);  
– *постановка проблемы* в общем виде и ее связь с важными или практическими задачами;  
– *анализ последних исследований и публикаций*, в которых начато решение данной проблемы и на которые опирается автор, выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящена статья;  
– *формирование целей статьи* (постановка задачи);  
– *изложение основного материала* исследования с полным обоснованием полученных научных результатов;  
– *выводы из данного исследования* и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.  
– *список использованных источников*, (на украинском и английском языках)
4. Объем – от 8 до 16 страниц, формата А4 через интервал 1,5. Поля: верхнее, нижнее, левое, правое – 2 см. Абзац – 5 знаков. Шрифт: Arial, размер – 12. Язык – украинский.
5. Фамилия, инициалы, ученая степень размещаются в правой верхней части листа.
6. Сведения об авторе: адрес, контактный телефон (домашний, рабочий).
7. Статьи, таблицы и формулы должны выполняться в редакторе Microsoft Word, если статья содержит формулы, то они должны набираться в редакторе формул Microsoft Equation, который встроен во все версии программы Word.
8. Если статья содержит графики или диаграммы, выполненные в других программах (например, Excel, Corel Draw и др.), То эти файлы также добавляются к статье в оригинале программ, в которых они выполнены.
9. Графики и диаграммы могут быть переданы в графических форматах: векторный – EPS, AI (шрифты сконвертированные в кривые) растровый – TIF, 300 dpi, 256 цветов серого.
10. Сноски в документе должны быть оформлены с помощью встроенных функций программы Word.
11. Названия файлов должны соответствовать фамилиям авторов.
12. Статьи предоставляются на электронном носителе обязательно добавляются статьи в распечатанном и качественном виде. Текст в электронном виде должен соответствовать тексту в напечатанном виде.
13. Статьи не должны содержать примечаний от руки и помарок, каждый лист статьи подписывается автором.
14. Ссылки на источники информации являются обязательными. Источники подаются в конце статьи с основными требованиями к библиографическим описаниям. Нумерация источников вдоль текста.
15. В случае невыполнения вышеуказанных требований редакция не принимает статей в печать.

Редакция научного сборника не несет ответственности за авторские права статей, которые подаются в печать.

Справки по телефонам: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80

Сайт сборника научных трудов: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Редакционная коллегия

# To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
accepts economic articles for printing in the scientific collection  
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors!

1. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
2. The review of a specialist (doctor of sciences) in the relevant field of science is mandatory.
3. The following elements are required in the article in accordance with the requirements of the HAC:  
The article should contain: UDC bibliographic index, information about the author(s) in three languages;  
– the title of the article and an abstract in three languages (Ukrainian, Russian, English extended annotation), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated;  
– keywords in three languages, up to 10 words (Ukrainian, Russian, English);  
– *problem statement in general* and its connection with important or practical tasks;  
– *analysis of recent researches and publications* in which the solution to this problem was initiated and author is based on them; the emphasis of previously unsettled parts of the general problem to which the article is devoted;  
– *formation of the goals of the article* (statement of the task);  
– *an outline of the main research material* with the full justification of the obtained scientific results;  
– *conclusions from this study* and prospects for further investigation in this direction.  
– *list of used sources, references*
4. Volume – from 8 to 16 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: upper, lower, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian.
5. The last name, initials, scientific degree are placed in the upper right of the sheet.
6. Information about the author: address, contact phone (home, work).
7. Articles, tables and formulas must be executed in Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they should be typed in the Microsoft Equation formula editor that is Built-in to all versions of Word.
8. If the article contains graphs or charts, execution in other programs (such as Excel, Corel Draw, etc.), then these files are also added to the article in the original programs in which they are executed.
9. Charts and diagrams can be transmitted in graphic formats: vector – EPS, AI (fonts converted into curves); raster – TIF, 300 dpi, 256 colors gray.
10. Entries in the document must be made using the built-in features of the Word program.
11. The names of the files should correspond to the names of the authors.
12. Articles are provided on an electronic carrier, as well as necessarily added articles in printed and high-quality form. The text in electronic form must correspond to the text in printed form.
13. Articles should not contain handwritten notes and stamps, each article letter is signed by the author.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with the basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering sources along the text.
15. In case of non-fulfillment of the above-mentioned requirements, the editorial board does not accept articles for printing.

The edition of the scientific collection is not responsible for the copyrights of the articles submitted for publication.

Inquiries by phone: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80  
Website of scientific bulletin: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Editorial team

**Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць**

**№11 (234) 2020 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 24.11.2020 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 17,55.  
Гарнітура Europe. Наклад 100 прим.

Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.  
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

**Государственный научно–исследовательский институт  
информатизации и моделирования экономики**

# **ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В УКРАИНЕ**

**Сборник научных трудов**

**№11 (234) 2020 р.**

**Периодичность–ежемесячник**

Главный редактор Студинская Г.Я.  
Компьютерная верстка и дизайн Сердюк В.Л.

Подписано в печать 24.11.2020 р.  
Формат 60x84 1/8. бумага офсетная  
Усл. печатных. листов 17,55.  
Гарнитура Europе. Наклад 100 экз.

Государственный научно–исследовательский институт информатизации и моделирования экономики  
Свидетельство о государственной регистрации печатного средства массовой информации  
Серия КВ 22545–12445ПР от 20.02.2017 г.  
Адрес редакции 01014, г. Киев, бул. Дружбы Народов, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e–mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

**State Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works**

**No.11 (234) 2020**

**Frequency – monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 24.11.2020.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 17,55.  
Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
Certificate of state registration of printed mass media  
Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017  
Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Druzhby Narodiv, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)