

ISSN 2524-2547

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

# **СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Випуск 56**

Заснований 2000 року

Харків – 2018

Журнал присвячений висвітленню результатів наукових досліджень у галузі економічних наук: питання мотивації праці, управління на різних рівнях економіки, кредитна і грошова системи, облік та аудит, міжнародна економіка та світове господарство, економіко-математичні методи і моделі, статистичний аналіз і маркетингові стратегії.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей.

Журнал є фаховим ваданням у галузі економічних наук (Наказ МОН України №241 від 09.03.2016).

*Затверджено до друку рішенням Вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (протокол № 1 від 21 січня 2019 р.)*

### **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

**Родченко В.Б.** – головний редактор, доктор екон. наук, професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Пономарьова Т.В.** – відп. секретар, кандидат екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна.

**Глушенко В.В.** – доктор екон. наук, професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Гриценко А.А.** – доктор екон. наук, професор, член-кор. НАН України, Інститут економіки і прогнозування Національної академії наук України; Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Давидов О.І.** – кандидат екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Євтушенко В.А.** – кандидат екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Меркулова Т.В.** – доктор екон. наук, професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Назирів З.Ф.** – кандидат фіз.-мат. наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Пуртов В.Ф.** – кандидат екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Соболєв В.М.** – доктор екон. наук, професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Тютюнникова С.В.** – доктор екон. наук, професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна;

**Ареф'єва О.В.** – доктор екон. наук, професор, Національний авіаційний університет;

**Кузьменко Л.М.** – доктор екон. наук, професор, Інститут економіки і прогнозування Національної академії наук України;

**Маркіна І.А.** – доктор екон. наук, професор, Полтавська державна аграрна академія;

**Д-р Чанминг (Віктор) Ши** – доцент кафедри операцій та рішень факультету Лазарідіської школи бізнесу та економіки Уілфріда Лоурі, Канада;

**Файсал Еддауді** – професор економіки та управління факультету права, економіки та соціальних наук Ібн Зор університету Агадір, Марокко;

**Рішард Гродзкі** – доктор інженерії, професор, Лодзький технологічний університет, Польща.

### **Адреса редколегії:**

61002, м. Харків, вул. Мירוносицька, 1, економічний факультет,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
<https://periodicals.karazin.ua/socconom>  
[sejournal@karazin.ua](mailto:sejournal@karazin.ua)

Статті пройшли подвійне сліпе рецензування.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21803-11703ПР від 02.11.2015

**З М І С Т****ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

<b>Акуленко К.В.</b> Формування моделі модернізації вітчизняних агропромислових підприємств на засадах інноваційного провайдингу.....	9
<b>Власова Н.О., Носирєв О.О.</b> Вплив макроекономічних факторів на фінансові результати підприємств промисловості.....	18
<b>Демченко С.В., Барінова Д.С., Цзеюй Л.</b> Управління інноваційним розвитком регіону.....	27
<b>Качула С.В.</b> Удосконалення інституційного середовища як умови дієвості державної фінансової політики соціального розвитку в Україні.....	37
<b>Портна О.В.</b> Фінансова стабільність як індикатор ефективності управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи.....	50
<b>Прус Ю.І.</b> Еволюція інститутів та механізмів просторового розвитку економіки.....	56
<b>Родченко В.Б., Белявцева В.В., Хрипунова Д.М.</b> Дослідження доменів в розрізі формування стратегії смарт спеціалізації.....	69
<b>Серьогіна Д.О.</b> Впровадження стратегії розумної спеціалізації в країнах ЄС та Україні	78

**СИСТЕМИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ  
СОЦІАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ**

<b>Бондар М.І., Єршова Н.Ю., Ткаченко М.О.</b> Компетентнісний підхід як основа кадрового забезпечення стратегічного управлінського обліку на підприємстві.....	92
<b>Васильєв О.В., Німкович А.І.</b> Фонд гарантування інвестицій як елемент інфраструктури захисту ринку цінних паперів.....	103
<b>Вітюк А.В., Бондарчук А.В.</b> Проблемні аспекти економічної безпеки закладів охорони здоров'я.....	111
<b>Зеленський С.В.</b> Стратегічне управління стійким розвитком міст.....	119
<b>Ізюмцева Н.В., Чхейло А.А., Свергун О.А.</b> Тайм-менеджмент – як один із методів управління часом у банківській установі.....	130
<b>Квітка А.В., Корнєва Д.В.</b> Стратегія виводу продукції підприємства на ринки Європейського союзу.....	137
<b>Пархоменко О.С., Коваль Т.С.</b> Методичний підхід до здійснення процедури бренд-менеджменту в організаціях некомерційного сектору.....	151
<b>Кузнецова М.О.</b> Особливості функціонування вітчизняних електрогенеруючих підприємств ТЕС в умовах сталого розвитку.....	160

**З М І С Т**

<b>Луцишина Є.В.</b> Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	173
<b>Мельникова Н.В., Янченко Н.В.</b> Аналіз тлумачень та сутність зеленої логістики.....	183
<b>Оболенцева Л.В.</b> Інвестиційне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів.....	190
<b>Розіт Т.В., Мухортова К.С.</b> Калькулювання собівартості як основа ефективного функціонування підприємства.....	197
<b>Реун Г.П., Свіденська М.С.</b> Механізм управління формуванням соціально-емоційних компетенцій у навчальних закладах.....	207
<b>Сімахова А.О.</b> Соціальні перспективи розвитку науки та цифрової економіки в Україні.....	216
<b>Смачило В.В., Халіна В.Ю.</b> Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства.....	222
<b>Штик Ю.В., Щуренко М.В., Панасенко А.О.</b> Екологічний облік: об'єкти, методи та звітність.....	233
<b>Ярошенко Н.В.</b> Класифікація корпоративних культур на корпоративних підприємствах.....	240
<b>Відомості про авторів</b> .....	249

**СО Д Е Р Ж А Н И Е****ПРОЦЕССЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

<b>Акуленко Е.В.</b> Формирование модели модернизации отечественных агропромышленных предприятий на основе инновационного провайдинга.....	9
<b>Власова Н.А., Носырев А.А.</b> Влияние макроэкономических факторов на финансовые результаты предприятий промышленности.....	18
<b>Демченко С.В., Баринова Д.С., Цзюй Л.</b> Управление инновационным развитием региона.....	27
<b>Качула С.В.</b> Совершенствование институциональной среды как условия действенности государственной финансовой политики социального развития в Украине.....	37
<b>Портная О.В.</b> Финансовая стабильность как индикатор эффективности управления изменениями во всех сферах национальной финансово-экономической системы.....	50
<b>Прус Ю.И.</b> Эволюция институтов и механизмов пространственного развития экономики.....	56
<b>Родченко В.Б., Белявцева В.В., Хрипунова Д.М.</b> Исследование доменов в разрезе формирование стратегии смарт специализации.....	69
<b>Серёгина Д.А.</b> Внедрение стратегии разумной специализации в странах ЕС и Украине	78

**СИСТЕМЫ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ  
СОЦИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКОЙ**

<b>Бондарь Н.И., Ершова Н.Ю., Ткаченко М.А.</b> Компетентностный подход как основа кадрового обеспечения стратегического управленческого учета на предприятии.....	92
<b>Васильев А.В., Нимкович А.И.</b> Фонд гарантирования инвестиций как элемент инфраструктуры защиты рынка ценных бумаг.....	103
<b>Витюк А.В., Бондарчук А.В.</b> Проблемные аспекты экономической безопасности учреждений здравоохранения.....	111
<b>Зеленский С.В.</b> Стратегическое управление устойчивым развитием городов.....	119
<b>Изюмцева Н.В., Чхейло А.А., Свергун Е.А.</b> Тайм-менеджмент – как один из методов управления временем в банковских учреждениях.....	130
<b>Квитка А.В., Корнева Д.В.</b> Стратегия вывода продукции предприятия на рынки Европейского союза.....	137
<b>Пархоменко Е.С., Коваль Т.С.</b> Методический подход к осуществлению процедуры бренд-менеджмента в организациях некоммерческого сектора.....	151



СО Д Е Р Ж А Н И Е

<b>Кузнецова М.А.</b> Особенности функционирования отечественных электрогенерирующих предприятий ТЭС в условиях устойчивого развития.....	160
<b>Луцишина Е.В.</b> Методика оценки конкурентоспособности предприятия.....	173
<b>Мельникова Н.В., Янченко Н.В.</b> Анализ определений и сущность зеленой логистики	183
<b>Оболенцева Л.В.</b> Инвестиционное обеспечение управления конкурентоспособностью промышленных комплексов регионов.....	190
<b>Розит Т.В., Мухортова Е.С.</b> Калькулирование себестоимости как основа эффективного функционирования предприятия.....	197
<b>Рекурн А.П., Свиденская М.С.</b> Механизм управления формированием социально-эмоциональных компетенций в учебных заведениях.....	207
<b>Симахова А.А.</b> Социальные перспективы развития науки и цифровой экономики в Украине.....	216
<b>Смачило В.В., Халина В.Ю.</b> Дифференциация методов управления кадровым потенциалом предприятия.....	222
<b>Штык Ю.В., Щуренко Н.В., Панасенко А.А.</b> Экологический учет: объекты, методы и отчетность.....	233
<b>Ярошенко Н.В.</b> Классификация корпоративных культур на корпоративных предприятиях.....	240
<b>Сведения об авторах.....</b>	249



---

---

**C O N T E N T****DEVELOPMENT PROCESSES OF SOCIAL ECONOMICS**

<b>K. Akulenko.</b> Forming of Model of Modernization of Domestic Agricultural Enterprises on the basis of Innovation Providing.....	9
<b>N. Vlasova, O. Nosyriev.</b> The Effect of Macroeconomic Factors on the Financial Results of Industrial Enterprises.....	18
<b>S. Demchenko, D. Barynova, L. Zeyu.</b> Management of Regional Innovation Development..	27
<b>S. Kachula.</b> Improvement of the Institutional Environment as the Conditions of the Effectiveness of the State Financial Policy of Social Development in Ukraine.....	37
<b>O. Portna.</b> Financial Stability as an Indicator of the Effectiveness of Managing Changes in All Spheres of the National Financial and Economic System.....	50
<b>Yu. Prus.</b> Evolution of Institutes and Mechanisms of Spatial Development of the Economy...	56
<b>V. Rodchenko, V. Beliavtseva, D. Khripunova.</b> Domains Research in the Detection of Smart Specialization Strategy Formation.....	69
<b>D. Serogina.</b> Implementation of a Strategy of Smart Specialization in the EU Countries and Ukraine.....	78

**SYSTEMS AND MECHANISMS FOR MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF SOCIAL ECONOMICS**

<b>M. Bondar, N. Iershova, M. Tkachenko.</b> Competence Approach as a Basis for Personnel Support for Strategic Administrative Accounting at the Enterprise.....	92
<b>O. Vasiliev, A. Nimkovych.</b> The Guarantee Fund of Investment as an Element of Protection Infrastructure of the Securities Market.....	103
<b>A. Vitiuk, A. Bondarchuk.</b> Problems of Economic Security of Health Care Institutions.....	111
<b>S. Zelenskiy.</b> Strategic Management of Sustainable Development of Cities.....	119
<b>N. Izyumtseva, A. Chkheaylo, O. Sverhun.</b> Time Management – as One of the Management Methods in Banking Institutions.....	130
<b>A. Kvitka, D. Kornieva.</b> The Strategy of Output of Company Products to the European Union Market.....	137
<b>O. Parkhomenko, T. Koval.</b> Methodical Approach to the Implementation of Brand Management Procedure in Non-Commercial Sector Organizations.....	151
<b>M. Kuznetsova.</b> Functional Features of National Thermal Power Plants under Sustainable Development Conditions.....	160

**C O N T E N T**

<b>Y. Lutsyshyna.</b> Enterprise Competitiveness Assessment Methodology.....	173
<b>N. Melnikova, N. Yanchenko.</b> The Analysis of the Interpretation and the Essence of Green Logistics.....	183
<b>L. Obolentseva.</b> Investment Support of Management Competitiveness of Regional Industrial Complexes.....	190
<b>T. Rosit, K. Mukhortova.</b> Cost Calculation as a basis for Effective Enterprise Operation.....	197
<b>G. Rekun, M. Svidenska.</b> Mechanism of Management for Formation of Social-Emotional Competences in Educational Institutions.....	207
<b>A. Simakhova.</b> Social Prospects of the Science and Digital Economy Development in Ukraine.....	216
<b>V. Smachylo, V. Khalina.</b> Differentiation of Personnel Potential Management Methods of Enterprise.....	222
<b>Yu. Shtyk, M. Shchurenko, A. Panasenko.</b> Ecological Accounting: Objects, Methods and Reporting.....	233
<b>N. Yaroshenko.</b> Classification of Corporate Cultures on Corporate Enterprises.....	240
<b>Information about the Authors</b> .....	249

---

---

## ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

---

---

УДК 330.322:658.152

### ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОВАЙДИНГУ

**Акуленко Катерина Володимирівна**  
аспірант

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

*вул. Васильківська, 90-а, Київ, 03022, Україна*

*e-mail: ekaterina.akulenko@gmail.com*

*ORCID ID:0000-0002-8311-1157*

Стаття присвячена моделі модернізації агропромислових підприємств на засадах інноваційного провайдингу. Проаналізовано рівень інноваційного розвитку вітчизняних агропромислових підприємств та визначено основні проблеми, які гальмують впровадження інновацій у агропромисловому секторі України за сучасних умов; запропоновано впровадження такої моделі інноваційного розвитку, яка б забезпечувала баланс між модернізацією виробництва і впровадженням результатів наукових розробок, нових продуктів і технологій виробництва; досліджено вектор інноваційного розвитку у аграрному секторі України та визначенні основні тенденції розвитку та впровадження інновацій у діяльність підприємств, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції; розроблено модель модернізації вітчизняних агропромислових підприємств на засадах інноваційного провайдингу, що являє собою сукупність інтелектуальної (аграрна наука), виробничої (підприємницьке середовище агропромислового комплексу) та споживчої (інноваційна продукція, інноваційна технологія, інноваційний процес) сфер інноваційної діяльності, при цьому перехід між зазначеними сферами моделі інноваційного провайдингу здійснюється за допомогою прогресивного інновінгу (за його допомогою забезпечується взаємодія підприємницького середовища агропромислового комплексу з науковим середовищем), інноваційного консалтингу (гарантує інформування та консультування щодо інноваційної продукції та сприяє налагодженню зв'язку з підприємницькими структурами) та інноваційно-венчурного бізнесу (основною задачею є сприяння поширенню розробленої інноваційної продукції); визначено комплекс заходів, що мають передувати впровадженню запропонованої моделі за сучасних умов; визначена роль держави у процесі здійснення інновацій на агропромислових підприємствах на всіх трьох етапах здійснення інноваційного процесу, починаючи від зародження ідеї і закінчуючи комерціалізацією інновації. Зокрема, виділені функції, що покладені на державу для забезпечення ефективного фінансування інноваційної діяльності агропромислового комплексу.

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість агропромислового комплексу, інновації, інноваційна привабливість, ефективність інновацій, інноваційний провайдинг, модель модернізації, прогресивний інновінг, інноваційний консалтинг, інноваційний венчурний бізнес, агрохолдинг.

### ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ МОДЕРНИЗАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОВАЙДИНГА

**Акуленко Екатерина Владимировна**  
аспирант

*Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко*

*ул. Васильковская, 90-а, Киев, 03022, Украина*

*e-mail: ekaterina.akulenko@gmail.com*

*ORCID ID:0000-0002-8311-1157*

Статья посвящена модели модернизации агропромышленных предприятий на основе инновационного провайдинга. Проанализирован уровень инновационного развития отечественных агропромышленных предприятий и определены основные проблемы, которые тормозят внедрение инноваций в агропромышленном

секторе України в сучасних умовах; пропонується впровадження такої моделі інноваційного розвитку, яка забезпечувала баланс між модернізацією виробництва і впровадженням результатів наукових розробок, нових продуктів і технологій виробництва; досліджено вектор інноваційного розвитку в аграрному секторі України і визначено основні тенденції розвитку і впровадження інновацій в діяльність підприємств, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції; розроблено модель модернізації вітчизняних агропромислових підприємств на основі інноваційного провайдинга, що представляє собою сукупність інтелектуальної (аграрна наука), виробничої (підприємницьку середу агропромислового комплексу) і споживчої (інноваційна продукція, інноваційна технологія, інноваційний процес) сфер інноваційної діяльності, при цьому перехід між вказаними сферами моделі інноваційного провайдинга здійснюється з допомогою прогресивного інновинга (з його допомогою забезпечується взаємодія підприємницької середу агропромислового комплексу з науковою середою), інноваційного консалтинга (гарантує інформованість і консультування по інноваційній продукції і сприяє налагодженню зв'язків з підприємницькими структурами) і інноваційно-венчурного бізнесу (основною задачею є сприяння поширенню розробленої інноваційної продукції); визначено комплекс заходів, які повинні передувати впровадженню запропонованої моделі в сучасних умовах; визначено роль держави в процесі здійснення інновацій на агропромислових підприємствах на всіх трьох етапах здійснення інноваційного процесу, починаючи з зародження ідеї і закінчуючи комерціалізацією інновацій. В частині, визначено функції, які покладено на державу для забезпечення ефективного фінансування інноваційної діяльності агропромислового комплексу.

**Ключевые слова:** інвестиційна привабливість агропромислового комплексу, інновації, інноваційна привабливість, ефективність інновацій, інноваційний провайдинг, модель модернізації, прогресивний інновинг, інноваційний консалтинг, інноваційний венчурний бізнес, агрохолдинг.

## FORMING OF MODEL OF MODERNIZATION OF DOMESTIC AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF INNOVATION PROVIDING

**Kateryna Akulenko**

Post-graduate

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*90, Vasilkovsky Str., Kyiv, 03022, Ukraine*

*e-mail: ekaterina.akulenko@gmail.com*

*ORCID ID:0000-0002-8311-1157*

The article is devoted to the model of modernization of agricultural enterprises on the basis of innovation providing. The level of innovative development of domestic agro-industrial enterprises is analyzed and the main problems that put back the introduction of innovations in the agro-industrial sector of Ukraine under the current conditions are determined; the introduction of such a model of innovation development, which provided a balance between the modernization of production and the introduction of the results of scientific research, new products and production technologies is proposed; the vector of innovative development in the agricultural sector of Ukraine is investigated and the main trends in the development and implementation of innovations in the activities of enterprises engaged in agricultural production is identified; the model of modernization of domestic agroindustrial enterprises on the basis of innovation provision is developed, which is a set of intellectual (agrarian science), industrial (business environment of agroindustrial complex) and consumer (innovative products, innovative technology, innovation process) areas of innovation activity. The transition between these areas of the model of innovation provisioning is carried out with the help of progressive innovation (it helps ensure the interaction of the business environment of the agro-industrial complex with the scientific environment), innovation consulting (guarantees information and advice on innovative products and facilitates communication with business structures) and innovation-venture business (the main task is to promote the development of developed innovative products), a set of measures that must precede the implementation of the proposed model under the current conditions is defined. The role of the state in the process of innovation in agro-industrial enterprises at all three stages of the implementation of the innovation process, from the origin of the idea to the commercialization of innovation is defined. In particular, the functions assigned to the state are allocated for ensuring efficient financing of innovative activity of the agro-industrial complex.

**Key words:** Investment Attractiveness of Agroindustrial Complex, Innovations, Innovative Attractiveness, Innovation Efficiency, Innovation Provision, Modernization Model, Progressive Innovation, Innovative Consulting, Innovative Venture Business, Agroholding.

**Постановка проблеми.** На сьогодні впровадження результатів науково-технічного прогресу у процес виробництва на підприємстві є передумовою активізації інноваційної діяльності та визначальним напрямом забезпечення високої конкурентоздатності і сталого становища на ринку

товарів і послуг. Здійснення підприємством успішної інноваційної діяльності сприяє утворенню нових ринків збуту та збереженню і розширенню традиційних, розширенню асортименту продукції, зростанню виробничих потужностей, забезпеченню відповідності продукції сучасним стандартам, поліпшенню умов праці тощо [6, с. 362].

Для підприємств агропромислового сектору України сьогодні є беззаперечною необхідністю оновлення продуктів і технологій, підпорядкування своєї виробничої діяльності поширенню інноваційних процесів, розвитку наукових та проектних розробок, збільшенню економічного ефекту від інноваційної діяльності. Техніко-технологічний рівень виробництва за сучасних умов є основним джерелом зростання ефективності господарсько-економічної діяльності, який не має меж та визначається розвитком науково-технічного прогресу, удосконаленням техніки та технології виробництва, виникненням нових матеріалів і видів енергії тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми, що пов'язані з розвитком інвестиційно-інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі досліджувались у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких як: В. В. Валетенко, Н. В. Войтович, К. Б. Волощук, М. М. Жибак, О. В. Ільїна, В. І. Карюк, К. М. Кашук, І. М. Кіпоро, А. П. Купрік, Ю. Б. Лижник, О. І. Мельник, К. В. Наконечна, В. Б. Нікуліна, О. Б. Сливінська, К. О. Соловчук, Г. М. Христенко та ін.

Не зважаючи на досить глибокі дослідження зазначеної проблематики, деякі її аспекти, зокрема ті, що стосуються розробки сучасної моделі модернізації підприємств агропромислового комплексу України на інноваційних засадах та формування можливостей і умов її впровадження, все ще не знайшли вирішення, залишаються дискусійними і потребують подальшого дослідження.

**Мета статті** полягає у розробці моделі модернізації підприємств агропромислового комплексу України на засадах інноваційного провайдингу та визначенні комплексу заходів, що мають передувати її впровадженню за сучасних умов.

**Результати дослідження.** Як показують результати досліджень, інноваційний рівень розвитку вітчизняних агропромислових підприємств, навіть за умов існування достатньої кількості інноваційних розробок, все ще залишається низьким. Крім того, брак коштів та значні темпи зростання цін на нову техніку змушують підприємства працювати на застарілому та зношеному обладнанні, машинах та устаткуванні, не говорячи вже про можливість впровадження у виробничу діяльність досягнень науково-технічного прогресу (табл. 1).

Таблиця 1 – Купівля сільськогосподарськими підприємствами України нової сільськогосподарської техніки

Показники	Трактори всіх видів			Комбайни зернозбиральні			Автомобілі вантажні			
	кількість, шт	ціна, тис. грн/шт	вартість, млн грн	кількість, шт	ціна, тис. грн/шт	вартість, млн грн	кількість, шт	ціна, тис. грн/шт	вартість, млн грн	
Роки	2011	2983	453,4	1352,4	804	1418,2	1140,3	610	292,2	178,2
	2012	3010	489	1472	541	1483	802,3	463	302,5	140
	2013	2788	542,6	1512,7	524	1538,6	806,2	390	337,6	131,7
	2014	1822	716,5	1305,5	336	2004,8	673,6	288	429,1	123,6
	2015	2095	1254	2627	479	3286	1574	359	810,1	290,8
	2016	3777	1497	5654,5	902	3973	3583,5	574	955,6	548,5
Темп зростання ланцюговий, %	2012	100,9	107,9	108,8	67,3	104,6	70,4	75,9	103,5	78,6
	2013	92,6	111	102,8	96,9	103,7	100,5	84,2	111,6	94,1
	2014	65,4	132	86,3	64,1	130,3	83,6	73,8	127,1	93,8
	2015	115	175	201,3	142,6	163,9	233,6	124,7	188,8	235,3
	2016	180,3	119,4	215,2	188,3	120,9	227,7	159,9	118	188,6
Темп зростання базисний, %	2012	100,9	107,9	108,8	67,3	104,6	70,4	75,9	103,5	78,6
	2013	93,5	119,7	111,9	65,2	108,5	70,7	63,9	115,5	73,9
	2014	61,1	158	96,5	41,8	141,4	59,1	47,2	146,9	69,4
	2015	70,2	276,6	194,3	59,6	231,7	138	58,9	277,2	163,2
	2016	126,6	330,2	418,1	112,2	280,1	314,3	94,1	327	307,8

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14]

Низький рівень відтворення та оновлення основних виробничих засобів агропромислових підприємств порівняно з іншими галузями національної економіки України, з урахуванням

відсутності достатньої державної підтримки, незацікавленість самих власників та інші фактори призвели до значного погіршення стану матеріально-технічного забезпечення агропромислових підприємств, в першу чергу малих та середніх форм господарювання. Однак слід зауважити, що з 2015 року починає простежуватися тенденція приросту оновлення основних видів сільськогосподарської техніки агропромислових підприємств, що займаються виробництвом зернових, про що свідчать дані, наведені в табл. 1: темпи зростання купівлі тракторів, зернозбиральних комбайнів та вантажних автомобілів у 2016 році становили відповідно 180,3, 188,3 та 159,9 % по відношенню до 2015 року.

Проблема матеріально-технічного забезпечення виробничої діяльності агропромислових підприємств призвела до деструктивних тенденцій у розподілі коштів на розвиток інноваційної діяльності: найбільша частка витрат, спрямованих на інноваційний розвиток агровиробничих підприємств України спрямована на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (табл. 2), що підтверджує пріоритетність вкладення коштів виробників у відновлення матеріально-технічної бази, тоді як інтенсивний інноваційний розвиток залишається поза увагою агровиробників. Така структура фінансового забезпечення стримує активність інноваційного розвитку вітчизняної агропромислової галузі, оскільки власні кошти підприємств спрямовуються переважно на модернізацію існуючого обладнання, а не на впровадження наукових досягнень і розробок аграрної сфери загалом.

Таблиця 2 – Структура загального обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності, агропромислових підприємств у 2010–2016 роках, %

Напрямок інноваційної діяльності	Роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Внутрішні науково-дослідні роботи	18,01	19,46	14,60	11,78	17,18	10,78	11,40
Придбання науково-дослідних розробок	0,19	0,09	0,04	0,00	0,38	0,05	0,03
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	71,83	64,39	68,31	68,13	70,17	81,55	85,30
Придбання інших зовнішніх знань	0,02	0,02	0,03	0,02	0,00	0,00	0,01
Інші витрати	9,95	16,04	17,02	20,07	12,27	7,62	3,26
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

*Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [14]*

Як бачимо з табл. 2, частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення не лише є найбільшою, але і має стабільну динаміку до зростання, сягнувши у 2016 році 85,3%.

Виходячи з цього, для ефективного інноваційно-інвестиційного розвитку, у перспективі, агропромислому сектору України необхідним є впровадження такої моделі інноваційного розвитку, яка б забезпечувала баланс між модернізацією виробництва і впровадженням результатів наукових розробок, нових продуктів і технологій виробництва.

Таким чином, для підвищення рівня інноваційної діяльності та інвестиційної привабливості вітчизняних агропромислових підприємств, пропонуємо застосування моделі модернізації підприємства на засадах інноваційного провайдингу (рис. 1).

У діючому законодавстві України немає терміну «провайдинг», існує лише термін «інноваційна діяльність». У наукових публікаціях під «інноваційним провайдингом» розуміють комплексний цілісний процес формування, втілення в життя та подальшого супроводу системи заходів зі створення та просування на ринок нових товарів чи послуг, чия конкурентоспроможність гарантується на використанні нових наукових знань та прикладних розробок – наукоємних продуктів та послуг [7, с. 124].

Відповідно до запропонованої моделі, сукупність інтелектуальної (аграрна наука), виробничої (підприємницьке середовище агропромислового комплексу) та споживчої (інноваційна продукція, інноваційна технологія, інноваційний процес) сфер формують систему інноваційного провайдингу. Перехід між зазначеними сферами системи інноваційного провайдингу здійснюється за допомогою наступних інструментів:

- прогресивний інновінг (за його допомогою забезпечується взаємодія підприємницького середовища агропромислового комплексу з науковим середовищем);
- інноваційний консалтинг (гарантує інформування та консультування щодо інноваційної продукції та сприяє налагодженню зв'язку з підприємницькими структурами);

– інноваційно-венчурний бізнес (основною задачею є сприяння поширенню розробленої інноваційної продукції).

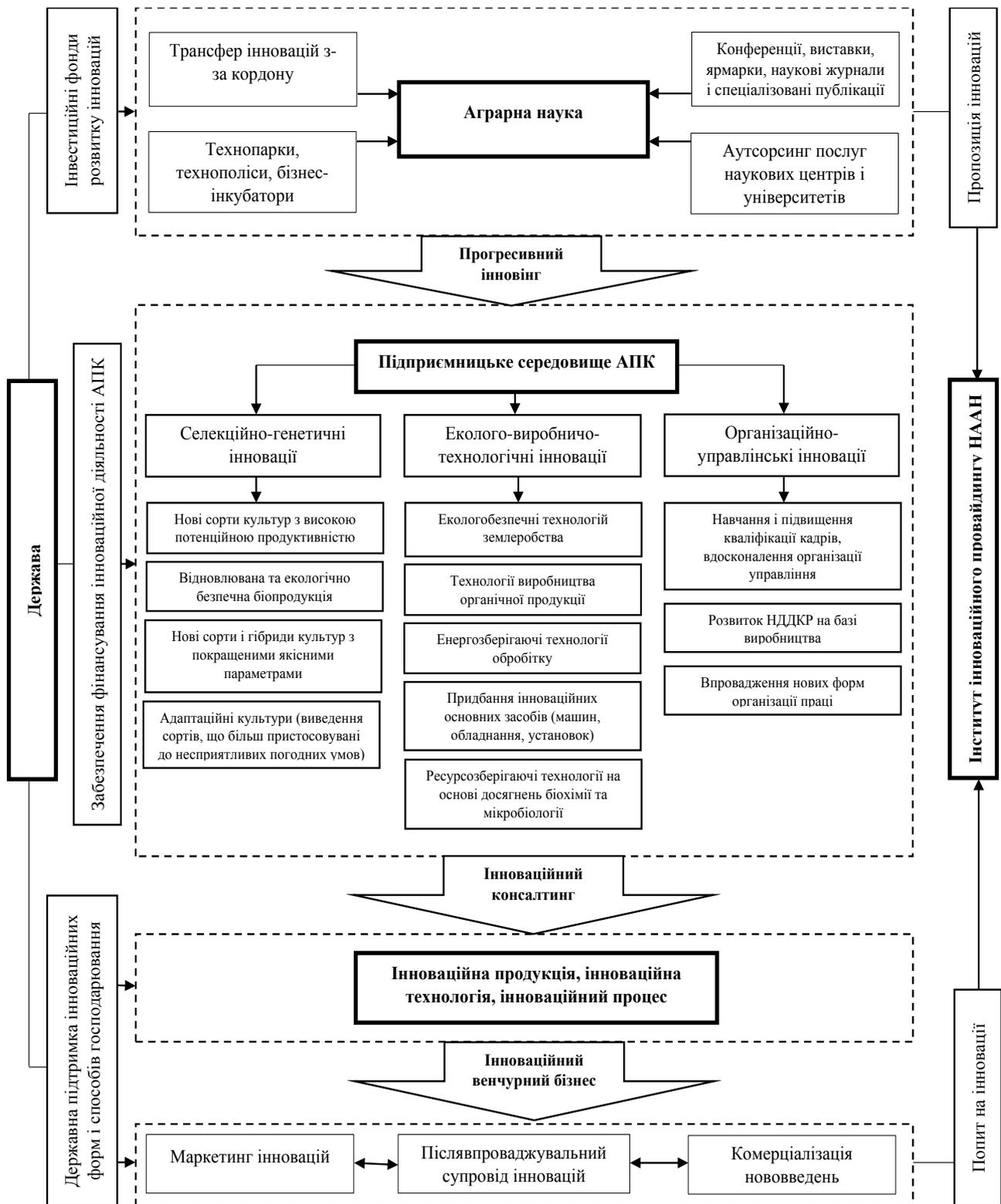


Рисунок 1 – Модель модернізації вітчизняних агропромислових підприємств на засадах інноваційного провайдингу

Сфері аграрної науки у моделі інноваційного провайдингу належить важливе місце, адже вона є генератором наукових ідей та інноваційних розробок у агропромисловому секторі. До основних елементів даної сфери належать:

- трансфер інновацій з-за кордону;

- аутсорсинг послуг наукових центрів і університетів;
- технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори;
- конференції, виставки, ярмарки, наукові журнали і спеціалізовані публікації.

У сфері підприємницького середовища агропромислового комплексу, відповідно до запропонованої моделі, існує три напрямки впровадження інновацій: селекційно-генетичні, еколого-виробничо-технологічні та організаційно-управлінські інновації.

Так, основними напрямками селекційно-генетичних інновацій за сучасних умов у аграрному секторі можуть бути такі:

- нові сорти культур з високою потенційною продуктивністю;
- відновлювана та екологічно безпечна біопродукція;
- нові сорти і гібриди культур з покращеними якісними параметрами;
- адаптаційні культури (виведення сортів, що більш пристосовуванні до несприятливих погодних умов) тощо.

Варіанти впровадження еколого-виробничо-технологічних інновацій на вітчизняних агропромислових підприємствах включають:

- екологобезпечні технології землеробства;
- технології виробництва органічної продукції;
- енергозберігаючі технології обробітку;
- ресурсозберігаючі технології на основі досягнень біохімії та мікробіології;
- придбання інноваційних основних засобів (машин, обладнання, установок) тощо.

Організаційно-управлінські інновації агропромислових підприємств передбачають:

- навчання і підвищення кваліфікації кадрів, вдосконалення організації управління;
- розвиток НДДКР на базі виробництва;
- впровадження нових форм організації праці тощо.

Звичайно, зазначений перелік варіантів впровадження інновацій в агропромисловому секторі є далеко не вичерпним, а у моделі запропоновані тільки найбільш розповсюджені сучасні способи розширення інноваційного потенціалу агропромислових підприємств.

Останньою сферою моделі інноваційного провайдингу є безпосередньо отримана інноваційна продукція, інноваційна технологія або інноваційний процес. Важливого значення на цьому етапі набуває доведення інновації до цільового споживача., що має забезпечуватися за допомогою трьох складових:

- маркетинг інновацій;
- післявпроваджувальний супровід інновацій;
- комерціалізація нововведень.

Дуже важлива роль у даній моделі відводиться державі, оскільки її участь передбачена на всіх трьох етапах здійснення інноваційного процесу, починаючи від зародження ідеї і закінчуючи комерціалізацією інновації. Так, на етапі підтримки аграрної науки пропонується відкриття державних фондів інвестиційного розвитку інновацій, які за кошти державного бюджету (або частково) стимулюватимуть розвиток НДДКР у агропромисловій сфері.

На етапі взаємодії з підприємницьким середовищем агропромислового комплексу державі відводяться ті ж самі функції, що покладені на неї і на даний момент – забезпечення ефективного фінансування інноваційної діяльності агропромислового комплексу шляхом реалізації програм державної підтримки, пільгового кредитування, дотацій, лояльної системи надання банківських кредитів тощо.

Підтримка держави на останньому етапі реалізації інновацій передбачає удосконалення законодавчої бази, на основі якої ґрунтується практичне розповсюдження інновацій; розробку чіткого механізму залучення і використання результатів науково-виробничої діяльності агропромислових підприємств у господарський обіг; розробку критеріїв оцінки ринкової вартості нової продукції чи технології; побудову макроекономічних стимулів та надання пільг для імплементації інновацій у виробничу практику тощо.

Ще однією важливою ланкою моделі є діяльність Інституту інноваційного провайдингу НААН України. Інститут інноваційного провайдингу НААН України є провідною структурою, яка займається просуванням інноваційних продуктів для аграрного сектора країни. Розробки інституту ґрунтуються, переважно, на економічних правилах наукоємного ринку. Враховуючи те, що технологічні інновації не мають суворо визначених етапів, просування НДДКР є складним і несистематизованим процесом. Досвід господарювання в Україні довів потребу формування єдиної

регулюючої інституції щодо безупинного просування технологій на ринок. Таким чином, Інститут забезпечує баланс попиту та пропозиції на інноваційну продукцію й стимулює впровадження досягнень науки і техніки у сфері виробництва та послуг. Саме Інститут інноваційного провайдингу став ініціатором того, що аграрна сфера стала на шлях розвитку впровадження НДДКР [7, с. 126].

За результатами досліджень встановлено, що в Україні лише 10 % підприємств, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, впроваджують інновації у свою діяльність, і, зокрема, у числі цих 10 % знаходяться всі найбільші агрохолдинги нашої держави, що і визначають інноваційну спроможність аграрного сектору на сьогодні. Вектор інноваційного розвитку у аграрному секторі сьогодні спрямований на широке використання ІТ-технологій у виробництві продукції. За таких умов вітчизняні агрохолдинги не тільки купують рішення українських і зарубіжних стартапів в агросфері, а й самі займаються їх розробкою, створюючи ІТ-рішення для власних потреб.

При цьому слід зазначити одну характерну особливість впровадження інновацій agritech-ринку на вітчизняних агропромислових підприємствах: широке впровадження інноваційних рішень, спрямованих на економію ресурсів (витрат добрив, мінералів, засобів захисту рослин) та рішень, спрямованих проти викрадень та правопорушень, зокрема, датчиків на сільгосптехніці, що дозволяють стежити за витратою палива, систем обліку земельного банку з метою контролю витрат на насіння, добрива тощо, тоді як розробкою інновацій, спрямованих на виведення нових видів продукції чи продукції з покращеними якісними характеристиками, використання енергії біопалива для виробничого процесу, лабораторними дослідженнями з метою підвищення якості ґрунтів займається не значна частка агрохолдингів.

Таким чином, з метою здійснення модернізації вітчизняних підприємств агропромислового комплексу на інноваційних засадах та впровадження запропонованої моделі, необхідною є реалізація таких заходів зі сторони підприємницького сектору та держави:

1) підвищення активності інноваційної діяльності агропромислових підприємств за рахунок удосконалення механізму освоєння інновацій. Так, необхідною є розробка організаційно-економічного механізму впровадження інновацій у діяльність підприємств, системи науково-технічної інформації, яка є відповідною вимогам ринкової економіки, апробованої і ефективної схеми взаємодії наукових установ з впроваджуваними структурами;

2) розширення джерел фінансування інноваційної діяльності агропромислових підприємств. Так, фінансове забезпечення інноваційної діяльності може здійснюватися як державними фондами підтримки, так і фондами підтримки наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, створеними юридичними особами та фізичними особами, тобто недержавними фондами;

3) переорієнтація напрямку інноваційної діяльності малих підприємств та фермерських господарств. Фізичний і моральний знос призводять до порушення технології робіт і агротехнічних термінів їх проведення, однак інноваційний розвиток агропромислового комплексу передбачає, не тільки оновлення парку сільськогосподарської техніки, а і, як мінімум, проведення селекційних робіт, застосування нових видів добрив, застосування інноваційних методів управління тощо;

4) підвищення ефективності використання людського капіталу не лише в системі управління агропромисловими підприємствами, а і у сфері розробки, впровадження та реалізації інновацій в межах підприємства. Це необхідно здійснити за рахунок залучення наукових кадрів, навчання та підвищення кваліфікації працівників, оскільки агропромисловий сектор сьогодні відчуває гостру нестачу кваліфікованих кадрів, здатних впроваджувати інноваційні технології та працювати на сучасній техніці;

5) підвищення зацікавленості приватного сектора у розробці та впровадженні інновацій за рахунок розширення непрямой підтримки інноваційної діяльності, включаючи звільнення агропромислових підприємств, що впроваджують інновації від податку на додану вартість або інших обов'язкових платежів;

6) подолання процесів деградації та руйнування природного середовища і націленість на екологізацію виробництва шляхом збільшення обсягів виробленої рослинної продукції на основі підвищення родючості ґрунту, використання технологій, спрямованих на підвищення врожайності сільськогосподарських культур і поліпшення якості продукції;

7) подолання недовіри агровиробників до вітчизняних технологій та інноваційних розробок шляхом стимулювання їх впровадження на вітчизняних агропромислових підприємствах з одночасним зменшенням імпорту продукції, сільськогосподарської техніки, устаткування, засобів захисту рослин та інших інновацій з-за кордону;

8) підтримка та стимулювання впровадження інноваційних проектів, пов'язаних з переробкою енергетичних продуктів і виробництвом біопального, що сприятиме виробництву альтернативного виду

екологічно чистого пального, утилізації надлишків виробленої сільськогосподарської продукції, створенню нових робочих місць для сільських мешканців та підвищенню їх добробуту.

**Висновки.** Отже, не зважаючи на весь свій масштабний потенціал, сучасний український агропромисловий комплекс зможе ефективно розвиватися лише за умов активного інноваційного розвитку підприємств, що його формують. Тому цілі модернізації та зусилля як самих агровиробників, так і держави в цілому, мають бути направлені на реалізацію вищезазначених заходів у якнайближчій перспективі.

Таким чином, особливістю агропромислового сектору України є те, що активна інноваційна діяльність здійснюється переважно великими компаніями та агрохолдингами, які мають можливість залучати додаткові кошти та інвестиції для власного розвитку, тоді як невеликі приватні підприємства та фермерські господарства не мають змоги забезпечити впровадження інновацій, а тому змушені працювати на застарілому обладнанні, що накладає відбиток як на якість продукції, так і на продуктивність праці.

Виходячи з цього, для забезпечення належного розвитку інноваційної діяльності в агропромисловій сфері необхідним та доречним за сучасних умов є застосування запропонованої моделі системного підходу до модернізації підприємств агропромислового сектору на засадах інноваційного провайдингу, оскільки її механізм є найбільш прийнятним на сьогодні для вирішення питання консолідації науково-технічного потенціалу науково-навчальних установ, інноваційних структур та безпосередньо товаровиробників і споживачів аграрного сектору економіки.

### Література

1. Валетенко В. В. Формування організаційно-економічного механізму інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарських товаровиробників. *Вісник ХНАУ*. 2013. Вип. 6. С. 162–166.
2. Войтович Н. В. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрної сфери економіки України. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 3. Т. 2. С. 59–66.
3. Волошук К. Б. Концептуальні основи формування інноваційно-інвестиційної моделі підприємств аграрного сектору в умовах розвитку нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 4. Т. 1. С. 147–151.
4. Жибак М. М., Христенко Г. М. До питання розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. С. 6–10.
5. Льбіна О. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрних підприємств України в умовах глобалізації. *Часопис економічних реформ*. 2015. № 2. С. 79–84.
6. Карюк В. І. Стимулювання інноваційної діяльності підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. 2011. Вип. 24. С. 362–367.
7. Кашук К. М. Теоретичні засади ідентифікації інноваційного провайдингу в аграрній сфері. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2011. № 2(2). С. 120–129.
8. Кіпіоро І. М. Механізми активізації інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 4. С. 77–81.
9. Купрік А. П. Інноваційний та інвестиційний розвиток сільськогосподарських підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3. Т. 2. С. 228–232.
10. Лижник Ю. Б. Аналіз та моделювання інвестиційних та інноваційних процесів у сільському господарстві. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 6. С. 184–188.
11. Мельник О. І. Венчурне фінансування як фактор розвитку інноваційного підприємництва в аграрному секторі економіки. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. Вип. 3. С. 33–40.
12. Наконечна К. В. Регіональні засади розробки програм інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського виробництва з урахуванням структурних змін. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2014. Вип. 200. Ч. 1. С. 256–260.
13. Нікуліна В. Б. Інвестиційно-інноваційний розвиток агропромислового. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 80–87.
14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2018).
15. Сливінська О. Б. Методичні підходи до аналізу економічної ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності зерновиробництва. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 22–26.
16. Соловчук К. О. Перспективи розвитку інноваційно-інвестиційних процесів в аграрній сфері. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 130–137.

## References

1. Valetenko, V. V. (2013). Formation of organizational and economic mechanism of innovation and investment development of agricultural commodity producers [“Formuvannia orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsijno-investytsijnogo rozvytku sil’s’kohospodars’kykh tovarovyrobnykiv”]. *Visnyk KHNAU*, 6, pp. 162–166.
2. Vojtovych, N. V. (2014). Innovative and investment support for the development of the agrarian sector of Ukraine’s economy [“Innovatsijno-investytsijne zabezpechennia rozvytku ahrarnoi sfery ekonomiky Ukrainy”]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomor’ia*, 3(2), pp. 59–66.
3. Voloschuk, K. B. (2013). Conceptual bases of formation of innovation-investment model of enterprises of agrarian sector in conditions of development of a new economy [“Kontseptual’ni osnovy formuvannia innovatsijno-investytsijnoi modeli pidpriemstv ahrarnoho sektoru v umovakh rozvytku novoi ekonomiky”]. *Visnyk Khmel’nyts’koho natsional’noho universytetu. Ekonomichni nauky*, 4(1), pp.147–151.
4. Zhybak, M. M. and Khrystenka, H. M. (2015). On the issue of development of innovation and investment potential of agrarian enterprises [“Do pytannia rozvytku innovatsijno-investytsijnogo potentsialu ahrarnykh pidpriemstv”]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 7, pp. 6–10.
5. Il’ina, O. V. (2015). Innovative-investment development of agrarian enterprises of Ukraine in the conditions of globalization [“Innovatsijno-investytsijnyj rozvytok ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh hlobalizatsii”]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, 2, pp.79–84.
6. Kariuk, V. I. (2011). Stimulation of innovative activity of enterprises as a tool for improving the competitiveness of the domestic economy [“Stymuliuвання innovatsijnoi diial’nosti pidpriemstv iak instrument pidvyschennia konkurentospromozhnosti vitchyznianoi ekonomiky”]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 24, pp. 362–367.
7. Kaschuk, K. M. (2011). Theoretical foundations of identification of innovation provision in the agrarian sector [“Teoretychni zasady identyfikatsii provajdynhu v ahrarnij sferi”]. *Visnyk Zhytomyrs’koho natsional’noho ahroekolohichnoho universytetu*, 2(2), pp. 120–129.
8. Kipioro, I. M. (2015). Mechanisms of activation of innovation and investment activity of agricultural enterprises [“Mekhanizmy aktyvizatsii innovatsijno-investytsijnoi diial’nosti sil’s’kohospodars’kykh pidpriemstv”]. *Ekonomika APK*, 4, pp. 77–81.
9. Kuprik, A. P. (2013). Innovative and investment development of agricultural enterprises of Ukraine [“Innovatsijnyj ta investytsijnyj rozvytok sil’s’kohospodars’kykh pidpriemstv Ukrainy”]. *Visnyk Khmel’nyts’koho natsional’noho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3(2), pp. 228–232.
10. Lyzhnyk, Yu. B. (2011). Analysis and modeling of investment and innovation processes in agriculture [“Analiz ta modeliuvannia investytsijnykh ta innovatsijnykh protsesiv u sil’s’komu gospodarstvi”]. *Stalyj rozvytok ekonomiky*, 6, pp.184–188.
11. Mel’nyk, O. I. (2015). Venture financing as a factor in the development of innovative entrepreneurship in the agrarian sector of the economy [“Venchurne finansuvannia iak faktor rozvytku innovatsijnogo pidpriemnytstva v ahrarnomu sektori ekonomiky”]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomor’ia*, 3, pp.33–40.
12. Nakonechna, K. V. (2014). Regional principles of development of programs of innovative and investment development of agricultural production taking into account structural changes [“Rehional’ni zasady rozrobky prohram innovatsijno-investytsijnogo rozvytku sil’s’kohospodars’koho vyrobnytstva z urakhuvanniam strukturnykh zmin”]. *Naukovyj visnyk Natsional’noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy*, 200(1), pp. 256–260.
13. Nikulina, V. B. (2014). Investment and innovative development of agricultural production [“Investytsijno-innovatsijnyj rozvytok ahropromysloвого vyrobnytstva”]. *Visnyk Cherkas’koho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 4, pp.80–87.
14. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. [online] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [Accessed 22 Oct. 2018].
15. Slyvins’ka, O. B. (2015). Methodical approaches to the analysis of economic efficiency of innovation and investment activity of grain production [“Metodychni pidkhody do analizu ekonomichnoi efektyvnosti innovatsijno-investytsijnoi diial’nosti zernovyrobnytstva”]. *Ahrosvit*, 9, pp. 22–26.
16. Solovchuk, K. O. (2015). Prospects for the development of innovation and investment processes in the agrarian sector [“Perspektyvy rozvytku innovatsijno-investytsijnykh protsesiv v ahrarnij sferi”]. *Aktual’ni problemy ekonomiky*, 1, pp. 130–137.

## ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Власова Наталія Олексіївна**  
кандидат економічних наук, професор

*e-mail: nvlasova.vlasova1@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0001-5156-973X*

**Носирєв Олександр Олександрович**  
кандидат географічних наук, доцент

*e-mail: nosyriev.bf@khp.edu.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-4089-3336*

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

*вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна*

Досліджено динаміку фінансових результатів до оподаткування підприємств промисловості України за 2005-2017 роки, виділено групу основних макроекономічних факторів й кількісно визначено ступінь та напрям їхнього впливу.

Підтверджено дію механізму операційного левериджу на змінення фінансових результатів й на макроекономічному рівні. Простежено аналогічні тенденції у взаємозв'язку між динамікою фінансових результатів з такими факторними показниками, як динаміка реальних наявних доходів населення, капітальних інвестицій, експорту та імпорту. Встановлено взаємозв'язок між фінансовими результатами підприємств галузей промисловості та станом валютного ринку та взаємозв'язок динаміки фінансових результатів з ринком кредитних ресурсів.

Проведений макроекономічний аналіз впливу зовнішніх факторів на динаміку фінансових результатів підприємств промисловості підтверджує наявність зв'язку між ними та надає підставу дійти висновку про необхідність їхнього урахування в процесі прийняття управлінських рішень на рівні окремих підприємств. Для оцінки ступеня взаємозв'язку між індексом змінення фінансових результатів підприємств промисловості та індексами зміни відповідних факторних показників розраховано парні коефіцієнти кореляції, що дозволило підтвердити наявність зв'язку між динамічними змінами фінансових результатів до оподаткування підприємств промисловості та факторними показниками.

Визначено, що зростанню фінансових результатів сприяє позитивна динаміка показників ВВП та реальних доходів населення, збільшення обсягів зовнішньоторгового обороту, особливо імпорту, й, у меншому ступені, капітальних інвестицій.

Запропоновано та апробовано мультиплікативну модель для інтегральної узагальненої оцінки впливу групи макроекономічних факторів, що забезпечує рівень визначеності та обґрунтованості управлінських рішень щодо прогнозування та управління фінансовими результатами підприємств промисловості.

**Ключові слова:** фінансові результати, макроекономічні фактори, промисловість, факторні показники, інтегральна оцінка, мультиплікативна модель.

## ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Власова Наталия Алексеевна**  
кандидат экономических наук, профессор

*e-mail: nvlasova.vlasova1@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0001-5156-973X*

**Носырев Александр Александрович**  
кандидат географических наук, доцент

*e-mail: nosyriev.bf@khp.edu.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-4089-3336*

*Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»*

*ул. Кирпичева, 2, Харьков, 61002, Украина*

Исследована динамика финансовых результатов до налогообложения предприятий промышленности Украины за 2005-2017 годы, выделена группа основных макроекономических факторов и количественно определена степень и направление их воздействия.

Подтверждено действие механизма операционного левериджа на изменение финансовых результатов и на макроекономическом уровне. Прослежены аналогичные тенденции во взаимосвязи между динамикой

финансовых результатов с такими факторными показателями, как динамика реальных располагаемых доходов населения, капитальных инвестиций, экспорта и импорта. Установлена взаимосвязь между финансовыми результатами предприятий отраслей промышленности и состоянием валютного рынка и взаимосвязь динамики финансовых результатов с рынком кредитных ресурсов.

Проведенный макроэкономический анализ влияния внешних факторов на динамику финансовых результатов предприятий промышленности подтверждает наличие связи между ними и предоставляет основание сделать вывод о необходимости их учета в процессе принятия управленческих решений на уровне отдельных предприятий. Для оценки степени взаимосвязи между индексом изменения финансовых результатов предприятий промышленности и индексами изменения соответствующих факторных показателей рассчитаны парные коэффициенты корреляции, что позволило подтвердить наличие связи между динамическими изменениями финансовых результатов до налогообложения предприятий промышленности и факторными показателями.

Определено, что росту финансовых результатов способствует положительная динамика показателей ВВП и реальных доходов населения, увеличение объемов внешнеторгового оборота, особенно импорта, и, в меньшей степени капитальных инвестиций.

Предложена и апробирована мультипликативная модель для интегральной обобщенной оценки влияния группы макроэкономических факторов, что обеспечивает уровень определенности и обоснованности управленческих решений по прогнозированию и управлению финансовыми результатами предприятий промышленности.

**Ключевые слова:** финансовые результаты, макроэкономические факторы, промышленность, факторные показатели, интегральная оценка, мультипликативная модель.

## THE EFFECT OF MACROECONOMIC FACTORS ON THE FINANCIAL RESULTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Natalia Vlasova**

**PhD, Professor**

*e-mail: nvlasova.vlasova1@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0001-5156-973X*

**Oleksandr Nosyriev**

**PhD, Associate Professor**

*e-mail: nosyriev.bf@khpi.edu.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-4089-3336*

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

*2, Kirpicheva Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

The dynamics of financial results before the taxation of industrial enterprises of Ukraine for 2005-2017 has been studied, a group of main macroeconomic factors has been identified and the degree and direction of their impact has been quantified.

The operation of the mechanism of operating leverage on the change in financial results and at the macroeconomic level has been confirmed. Similar trends were traced in the relationship between the dynamics of financial results and such factor indicators as the dynamics of real disposable incomes of the population, capital investments, exports and imports. The interrelation between the financial results of enterprises of industries and the state of the foreign exchange market and the interrelation of the dynamics of financial results with the market of credit resources has been established.

A macroeconomic analysis of the influence of external factors on the dynamics of the financial results of industrial enterprises confirms the existence of a connection between them and provides a basis for concluding that it is necessary to take them into account in the decision-making process at the level of individual enterprises. To assess the degree of interrelationship between the index, the change in the financial results of industrial enterprises and the indexes of changes in the corresponding factor indicators, paired correlation coefficients were calculated, which made it possible to confirm the existence of a link between dynamic changes in financial results before taxation of industrial enterprises and factor indicators.

It was determined that the growth of financial results contributes to the positive dynamics of indicators of GDP and real incomes of the population, an increase in foreign trade turnover, especially imports, and, to a lesser extent, capital investments.

A multiplicative model for integrated generalized assessment of the influence of a group of macroeconomic factors is proposed and tested, provides a level of certainty and validity of management decisions on forecasting and managing financial results of industrial enterprises.

**Key words:** Financial Results, Macroeconomic Factors, Industry, Factor Indicators, Integral Assessment, Multiplicative Model.

**Постановка проблеми.** Промисловість є фундаментом економіки будь-якої країни. Розвиток таких її галузей як машинобудування, електроенергетика, хімічна промисловість сприяє прискоренню науково-технічного прогресу. Рівень розвитку промисловості забезпечує обороноздатність держави. А стан харчової та легкої промисловості в значній мірі визначає якість життя громадян. Нажаль, у сучасних умовах кризового стану економіки України значна частина галузей промисловості потерпає значних втрат. Їхня частка у структурі валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі ВВП у фактичних цінах має тенденцію до зниження. Так, значення цього показника у 2005 році складало 27,2 % (розраховано авторами на основі [1, с. 24, 26]), у 2010 році – 21, 5%, а у 2015 році – 19,4 % й лише у 2016 році підвищилось до 20,8 % [2, с. 204].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти управління фінансовими результатами суб'єктів господарювання досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти: Л. А. Бернстайн, І. О. Бланк, С. Брігхем, П. Друкерта ін. [3-6]. Проблеми факторного аналізу розглядалися в працях А. І. Гінзбурга, К. Друри, Т. Дж. Уотшема, Е. Хелферта та ін. [7-10]. Але зміни у зовнішньому середовищі, цикли розвитку національної економіки та галузеві особливості визначають необхідність спеціальних досліджень сучасного стану умов формування фінансових результатів підприємствами промисловості України.

Фінансові результати будь-якої галузі формуються під впливом цілої системи факторів, серед яких сьогодні значну роль відіграють зовнішні макроекономічні фактори. У зв'язку з цим **метою статті** стало дослідження та виявлення впливу саме цієї групи факторів на загальні показники фінансових результатів підприємств промисловості та їхню динаміку.

**Основні результати дослідження.** Фінансові результати підприємств різних галузей економіки – це комплексна система взаємозалежних показників, які представляють собою різницю між доходами та відповідними до них витратами, визначаються практично всім різноманіттям факторів, що впливають на всі аспекти діяльності підприємства [11]. Системне представлення та визначення ступеня впливу різних груп факторів дозволяє більш ефективно управляти процесом формування та використання фінансових результатів на рівні підприємства.

Широке визнання серед вчених набуло ділення факторів на зовнішні та внутрішні, що пов'язано з можливостями керівництва підприємства впливати на ті або інші економічні явища. При цьому у складі зовнішніх факторів виділяють фактори макrorівня (загальні для усіх галузей та сфер діяльності), мезорівня (специфічні галузеві) та мікрорівня, що мають безпосереднє відношення до конкретного суб'єкта господарювання (споживачі, конкуренти, постачальники тощо). Внутрішні фактори охоплюються областю управління, а вплив на них відповідних управлінських рішень дозволяє одержувати необхідні або можливі в сучасних умовах розміри фінансових результатів.

Значна складність та багатоаспектність зовнішнього середовища не дозволяє цілком враховувати усі можливі фактори, що у тій чи іншій мірі впливають на фінансові результати підприємств промисловості. Тому виникає необхідність виділити основні групи найвагоміших факторів зовнішнього середовища з позиції їхнього можливого рівня та напряму впливу на формування фінансових результатів підприємств.

Усі зовнішні фактори, в свою чергу, підрозділяють на дві основні групи – фактори прямого та непрямого впливу на підприємства. Середовище прямого впливу включає фактори мікрорівня, які безпосередньо впливають на операції підприємства й випробують на собі прямий же вплив операцій підприємства.

Під факторами непрямого впливу розуміють сукупність факторів макросередовища, які безпосередньо не впливають на операції, проте, позначаються на них. До таких факторів відносять: стан економіки держави; рівень розвитку науково-технічного прогресу; соціокультурні фактори; політичні зміни; істотні події (для галузі або для конкретного підприємства), що відбуваються в інших країнах тощо. Макрооточення створює загальні умови, в яких діє підприємство, визначаючи для нього та інших підприємств межі припустимого й неприпустимого. Макрооточення стосовно до підприємства виступає: як причина та умова обмеження (або можливості розширення) діяльності; як передумова, що викликає необхідність змін на підприємстві [11].

Особливості сучасного розвитку національної економіки, обумовлені значною мінливістю та, в певній мірі, невизначеністю ринкових перетворень, що пов'язані з подоланням наслідків кризових явищ в Україні на фоні загальносвітових глобалізаційних тенденцій, які посилюють залежність ефективності функціонування підприємств усіх галузей від стану та динаміки макроекономічного середовища. Коливання у зовнішньому середовищі можуть різко змінювати фінансові результати підприємств і навіть приводити їх до банкрутства. Факторами впливу зовнішнього оточення можуть бути процентні ставки, обмінні курси, ціни на ресурси та продукцію, ціни акцій й ін. Причому

підприємство, на яке впливають зміни фінансових цін, зовсім не обов'язково має бути безпосередньо пов'язано з ринком, на якому змінюються ці ціни. Наприклад, підприємство може зовсім не використовувати зовнішнє фінансування й може не володіти чутливими до процентних ставок активами. Однак воно, проте, може піддаватися значним процентним ризикам.

У процесі досліджень, в першу чергу, були відібрані найістотніші макроекономічні фактори, які мають кількісну оцінку й представлені у офіційній статистичній інформації [1; 2]. До них були віднесені показники представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Економічний зміст та позначки показників-факторів макросередовища, що відібрані для дослідження їхнього впливу на фінансові результати підприємств промисловості

Позначка факторного показника	Економічний зміст факторного показника
X <sub>1</sub>	Індекс ВВП у цінах попереднього року
X <sub>2</sub>	Індекс ВВП у цінах попереднього року в розрахунку на 1 особу
X <sub>3</sub>	Індекс реальних наявних доходів населення
X <sub>4</sub>	Індекс капітальних інвестицій
X <sub>5</sub>	Індекс експорту товарів і послуг
X <sub>6</sub>	Індекс імпорту товарів і послуг
X <sub>7</sub>	Індекс споживчих цін
X <sub>8</sub>	Індекс цін виробників промислової продукції
X <sub>9</sub>	Індекс номінальної заробітної плати
X <sub>10</sub>	Індекс зміни курсу гривні відносно до долару США
X <sub>11</sub>	Індекс зміни облікової кредитної ставки
X <sub>12</sub>	Індекс цін на добичу газу

Валовий внутрішній продукт (ВВП) визначає загальну ринкову вартість усіх готових товарів та послуг, що вироблена на території країни на протязі року усіма галузями економіки для споживання, експорту, накопичення, незалежно від національної приналежності використаних факторів виробництва [12]. Його динаміка дозволяє оцінити тенденції та етапи розвитку економіки країни в цілому (зростання, розвиток, стагнація, криза тощо).

Валовий внутрішній продукт на душу населення характеризує, з одного боку, рівень його матеріального добробуту, з іншого боку, – ефективність економічної діяльності суспільства.

Реальні наявні доходи населення формуються з урахуванням змінення кінцевих цін на товари та послуги й відображають, у значній мірі, ефективність розподільних та перерозподільних відносин в економіці. Вони кількісно характеризують рівень життя населення та можливий обсяг попиту на споживчому ринку.

Капітальні інвестиції – це кошти, що спрямовуються на відтворення основних засобів, розширення, реконструкцію і модернізацію підприємств і споруд, здійснення технічного прогресу в усіх галузях господарства тощо. Кінцевою метою капітальних інвестицій є розширене суспільне виробництво. Їхня позитивна динаміка створює умови для нарощування виробничого потенціалу підприємств й, відповідно, майбутніх фінансових результатів.

Фінансові результати підприємств промисловості значно залежать й від зовнішньоекономічної політики держави. Співвідношення експорт-імпорт багатогранно та неоднозначно впливає на прибутковість її різних галузей. З одного боку, відтік валютних надходжень для закупівлі зарубіжних технологій та товарів обмежує фінансування власних науково-технічних досліджень, що призводить до подальшого спаду виробництва, зменшення обсягів експорту й посилює ресурсну та фінансову залежність держави від країн-постачальників. З іншого боку, імпортозалежність від наукоємних товарів й науково-технічних послуг звужує власний внутрішній ринок [13].

Суттєво впливають на фінансові результати підприємств промисловості зміни кінцевих цін на продукцію, які пов'язані зі значним колом макроекономічних явищ: інфляційними процесами, структурними перетвореннями, коливаннями ринкової кон'юнктури на ринках промислової продукції та ринках ресурсів, державним регулюванням процесів ціноутворення тощо. Державна політика у сфері оплати праці, встановлення тарифів на енергоресурси значно відбивається на рівні витрат підприємств й відповідно на рівні їх прибутковості.

Облікова кредитна ставка НБУ, або ставка рефінансування, є монетарним інструментом, за допомогою якого Нацбанк встановлює для усіх господарюючих суб'єктів грошово-кредитного ринку орієнтир щодо вартості залучених та розміщених грошових ресурсів.

Стабільність національної валюти є ключовим моментом у процесі здійснення макроекономічної політики. Нестабільність грошей спричиняє чимало негативних ефектів, пов'язаних зі зростанням цін, а також (і це головне) – невизначеність у процесі прийняття рішень для всіх суб'єктів економічної діяльності.

Для наочного підтвердження впливу зовнішнього макросередовища на фінансові результати підприємств промисловості були побудовані ряди динаміки (ланцюгові індекси змінення перелічених вище показників) за 2005-2016 роки, які представлені у таблиці 2 [1; 2].

Таблиця 2 – Показники динаміки основних макроекономічних показників України та показника фінансових результатів до оподаткування підприємств промисловості ( $Y_1$ ) за 2005-2016 роки, одиниць до попереднього року

Позначки показників	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
X <sub>1</sub>	1,027	1,073	1,079	1,023	0,852	1,041	1,054	1,002	1,000	0,934	0,902	1,023
X <sub>2</sub>	1,035	1,081	1,086	1,029	0,856	1,045	1,058	1,004	1,003	0,937	0,906	1,027
X <sub>3</sub>	1,391	1,238	1,320	1,357	1,058	1,171	1,080	1,139	1,061	0,885	0,777	1,003
X <sub>4</sub>	1,019	1,19	1,298	0,974	0,585	0,994	1,188	1,085	0,889	0,759	0,983	1,180
X <sub>5</sub>	1,062	1,137	1,272	1,349	0,626	1,280	1,302	1,003	0,933	0,857	0,730	0,964
X <sub>6</sub>	1,258	1,248	1,345	1,403	0,550	1,308	1,342	1,030	0,926	0,729	0,707	1,037
X <sub>7</sub>	1,103	1,116	1,166	1,223	1,123	1,091	1,046	0,998	1,005	1,249	1,433	1,124
X <sub>8</sub>	1,095	1,141	1,233	1,23	1,143	1,187	1,142	1,003	1,017	1,318	1,254	1,357
X <sub>9</sub>	1,367	1,292	1,297	1,337	1,055	1,200	1,176	1,149	1,079	1,060	1,205	1,236
X <sub>10</sub>	0,952	1,000	1,000	1,525	1,037	0,994	1,004	1,003	1,000	1,487	1,838	1,170
X <sub>11</sub>	1,194	0,973	0,917	1,333	1,045	0,783	0,861	0,981	0,921	1,393	2,154	0,905
X <sub>12</sub>	1,153	1,427	1,245	0,741	1,413	1,632	1,264	1,118	1,174	3,439	2,541	1,022
Y <sub>1</sub>	1,492	1,230	1,259	0,462	-0,240	6,500	1,881	0,365	0,640	-12,20	-1,090	-0,040

*Джерело: розраховано авторами на основі даних Держкомстату України [1;2;14]*

Аналіз таблиці 2 дозволяє відзначити, що простежується чітка залежність динаміки розміру фінансових результатів до оподаткування підприємств промисловості практично від динаміки усіх виділених макроекономічних показників.

Вплив динаміки ВВП в цілому та у розрахунку на 1 особу населення підтверджує дію механізму операційного левериджу на змінення фінансових результатів й на макроекономічному рівні. Так, у період 2005-2007 років позитивні та достатньо високі темпи зростання факторних показників сприяли більш високим темпам зростання фінансових результатів. Криза 2008-2009 років, яка супроводжувалась падінням темпів зростання у першому році, а у наступному році призвела до зменшення ВВП, відповідно, негативно відбилась на фінансових результатах, які у 2009 році зазнали негативних значень. У післякризовий період (2010-2011 роки) відтворення позитивної динаміки ВВП дозволило подолати збитки й значно підвищити фінансові результати. 2012-2013 роки характеризуються певною стагнацією показників ВВП та втратою позитивної динаміки фінансових результатів. Наступні роки внутрішньої економічної кризи в Україні супроводжуються падінням факторних показників й значним ростом збитковості підприємств промисловості. Й лише у 2016 році, коли негативна динаміка ВВП змінює свій напрям, зменшуються й темпи падіння фінансових результатів.

Аналогічні тенденції у взаємозв'язку між динамікою фінансових результатів простежуються за такими факторними показниками, як динаміка реальних наявних доходів населення, капітальних інвестицій, експорту та імпорту.

Що стосується змінення рівня споживчих цін та цін виробників на продукцію, то можна відмітити протилежні тенденції: в роки значного їхнього зростання (2008 рік, 2014-2016 роки) підприємства промисловості знижують або втрачають свою прибутковість. Це можна пояснити тим, що підвищення цін не компенсують втрати доходів від зниження обсягів виробництва та реалізації продукції.

Підвищення рівня заробітної плати, як складової поточних витрат підприємств промисловості, теоретично повинно негативно впливати на динаміку кінцевих результатів підприємств, але показники табл. 2 не підтверджують такої залежності. Це можна пояснити тим, що сьогодні витрати на оплату праці

у більшості галузей промисловості мають невисоку питому вагу у собівартості продукції.

Спостерігається взаємозв'язок між фінансовими результатами підприємств галузей промисловості та станом валютного ринку. Стабілізація курсу гривні упродовж 2005-2007 років, 2010-2013 років супроводжується позитивною динамікою фінансових результатів, а у 2005, 2010 роках, коли мало місце зміцнення гривні, інтенсивність нарощування результативного показника була максимальною. Й, навпаки, падіння курсу призводило до втрат рівня прибутковості підприємств промисловості (2008, 2014-2016 роки).

Відповідно має місце й взаємозв'язок динаміки фінансових результатів з ринком кредитних ресурсів. Зниження кредитної ставки позитивно впливає на зміну фінансових результатів, а її підвищення, особливо у 2014 та 2015 роках, по-перше, звужує можливості підприємств щодо залучення позикових фінансових ресурсів, а, по-друге, сприяє зростанню фінансових витрат.

Серед витрат більшості галузей промисловості значне місце посідають енергетичні витрати. Останнім часом вони зростають особливо високими темпами, що обумовлено збільшенням рівня цін на енергоресурси й, в першу чергу, на газ. У зв'язку з цим до групи макроекономічних факторів було включено індекс цін на добичу газу, який, в певній мірі, відображає динаміку цін на ринку енергоресурсів. Показники табл. 2 свідчать, що у 2014-2016 роках цей фактор діяв негативно на прибутковість підприємств промисловості.

Таким чином, проведений макроекономічний аналіз впливу зовнішніх факторів на динаміку фінансових результатів підприємств промисловості підтверджує наявність зв'язку між ними та дають підставу дійти висновку про необхідність їхнього урахування під час прийняття управлінських рішень на рівні окремих підприємств.

Для цілей управління важливо кількісно оцінити вплив окремих або групи факторів в цілому на результативний показник (у нашому випадку фінансові результати до оподаткування підприємств промисловості). У зв'язку з цим, доцільно використовувати економіко-статистичне та економіко-математичне моделювання. Економічні системи макро-, мезо- та мікрорівнів мають дуже складну структуру, тому неможливо побудувати економіко-математичні моделі, які б охоплювали всі основні особливості та зв'язки цих систем. Для того, щоб сконструйовані моделі були адекватні дійсності, необхідно відображати в них найбільш сутнісні сторони та зв'язки досліджуваного об'єкта [7; 9; 10; 11].

За характером взаємозв'язку між економічними явищами, які можуть бути представлені певною системою показників, у статистичних та аналітичних дослідженнях розрізняють функціональні (детерміновані) та стохастичні (ймовірнісні) зв'язки. Для більшості економічних процесів та явищ, які складаються одночасно під впливом безлічі факторів, що діють найчастіше різноспрямовано, характерними є стохастичні зв'язки, коли між фактором та результатом спостерігається лише визначене співвідношення [7; 9; 10; 11].

Як свідчить проведений аналіз, фактори зовнішнього макросередовища різноманітно та різноспрямовано впливають на фінансові результати підприємств промисловості. Їхні взаємозв'язки в основному проявляються як стохастичні (ймовірнісні), які є предметом кореляційного аналізу. Такий аналіз дозволяє оцінити залежність між обраними факторними та результативними ознаками, абстрагуючись при цьому від складних взаємодій їх з усіма іншими факторами. Кореляційний аналіз дозволяє оцінити залежність і тісноту зв'язку між двома випадковими величинами. Рівень тісноти зв'язку розділяє кількісний вплив розглянутих факторів та інших факторів, які не ввійшли до кола дослідження [7; 9; 10]. Найточнішими показниками ступеня тісноти зв'язку ознак є коефіцієнт кореляції.

Для оцінки ступеня взаємозв'язку між результативним показником ( $Y_1$  – індексом змінення фінансових результатів підприємств промисловості у період 2005-2016 років) та індексами зміни відповідних факторних показників  $X_1 - X_{12}$  (табл. 1) були розраховані парні коефіцієнти кореляції, що наведені у таблиці 3.

Таблиця 3 – Значення парних коефіцієнтів кореляції між індексами зміни результативного показника ( $Y_1$ ) та індексами зміни факторних показників ( $X_1 - X_{12}$ )

	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	$X_9$	$X_{10}$	$X_{11}$	$X_{12}$
$Y_1$	0,472	<b>0,473</b>	<b>0,501</b>	0,418	0,474	<b>0,558</b>	-0,407	-0,398	0,428	<b>-0,50</b>	-0,426	<b>-0,735</b>

Джерело: розраховано авторами на основі даних Держкомстату України [1;2;14]

Більшість аналітиків виділяють такі діапазони значень коефіцієнта кореляції для характеристики тісноти зв'язку: до 0,3 – зв'язок слабкий; від 0,3 до 0,5 – помірний; 0,5-0,7 – помітний; 0,7-0,9 – високий; понад 0,9 – досить високий. Якщо значення коефіцієнта кореляції має негативний знак, то це свідчить

про наявність не прямого, а зворотного зв'язку між розглянутими явищами [7; 9; 10].

Показники табл. 3 підтверджують наявність зв'язку між динамічними змінами фінансових результатів до оподаткування підприємств промисловості та факторними показниками. Усі відібрані макроекономічні показники помірно або помітно впливають на результативний показник. Найтісніший зворотний зв'язок спостерігається з динамікою цін на ринку енергоресурсів (коефіцієнт кореляції - 0,735). Негативний вплив також виявляють змінення цін на споживчі товари та виробничу продукцію, зростання курсу національної валюти та облікової кредитної ставки. Зростанню фінансових результатів сприяє позитивна динаміка показників ВВП та реальних доходів населення, збільшення обсягів зовнішньоторгового обороту, особливо імпорту, й, найменше капітальних інвестицій.

Процес управління фінансовими результатами підприємств потребує чіткої та кількісної оцінки не тільки окремих факторів, але й групи факторів у цілому (у нашому випадку макроекономічних), що, в свою чергу, викликає необхідність моделювання факторних систем. У аналітичній літературі найчастіше зустрічаються такі типи моделей: адитивні моделі; мультиплікативні моделі; кратні моделі [3; 7; 9; 10].

При побудові економіко-математичної моделі узагальнюючого показника, що враховує вплив макроекономічних факторів на фінансові результати підприємств промисловості, ми спиралися на мультиплікативну модель, яка має такий вигляд:

$$Y_i = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) = (X_1 * X_2 * X_3 * \dots * X_n), \quad (1)$$

де  $Y_i$  – результативний показник;

$X_1 - X_n$  – факторні показники.

Відповідно інтегральний показник, що дозволяє оцінити в цілому характер та напрям впливу зовнішнього макрооточення на динаміку фінансових результатів підприємств промисловості, ми представили формулою:

$$K_i = \sqrt[n]{X_1 * X_2 * X_3 * \dots * X_n}, \quad (2)$$

де  $K_i$  – інтегральний показник, що дозволяє кількісно оцінити можливі зміни фінансових результатів від змін макроекономічних факторів (одиниць);

$X_1 - X_n$  – індекси змінення макроекономічних факторів (від 1 до  $n$ ) у відповідному періоді.

Для розуміння характеру впливу зовнішніх факторів на формування фінансових результатів варто виділити групи значень інтегральних показників, які можуть бути представлені в такий спосіб:

- при  $K_i > 1$  має місце абсолютно сприятливий вплив;
- при  $K_i = 1$  - сприятливий вплив;
- при  $K_i$ , що лежить у межах 0,5-1 – малосприятливий вплив;
- при  $K_i$ , що має значення від 0 до 0,5 – несприятливий вплив [11].

Під час відбору окремих факторних показників ми виходили з наступних міркувань: по-перше, значущості (ключові індикатори) та адекватності відбиття процесів, що відбуваються; по-друге, оптимальності кількості показників з погляду поставлених цілей, комплексності та системності дослідження, а також виключення повтору однозначних показників, що мають високий рівень автокореляції; по-третє, наявності інформаційного забезпечення для розрахунку показників; по-четверте, можливості чіткого визначення алгоритму розрахунку, що забезпечує однозначність розуміння й трактування отриманого результату різними фахівцями.

У нашому випадку зосередимось на чотирьох показниках, які відповідають таким вимогам: з різних боків відбивають процес формування фінансових результатів; мають помітний або високий рівень зв'язку з результативним показником й менш значну автокореляцію між собою. Це показники:  $X_1$ ,  $X_6$ ,  $X_{10}$ ,  $X_{12}$ . Перший показник відображує стан та ефективність національної економіки в цілому, другий – стан зовнішньоекономічних зв'язків, третій – стан валютного ринку; четвертий – групу цінних факторів.

При цьому, якщо напрям впливу відібраного коефіцієнту не збігається із загальною спрямованістю досліджуваного об'єкта, його необхідно перетворити в односпрямований. Наприклад, індекс росту курсу національної валюти та індекс цін на добичу газу негативно впливають на фінансові результати підприємств промисловості. У зв'язку із цим, у інтегральну модель, варто

включати зворотні показники:  $1/X_{10}$  та  $1/X_{12}$ .

Виходячи з вищевикладеного формула (2) інтегральної моделі для розрахунку коефіцієнта загального впливу макроекономічних факторів на фінансові результати підприємств промисловості перетворюється у такий вигляд:

$$K_i = \sqrt[4]{X_1 * X_6 * 1/X_{10} * 1/X_{12}} . \quad (3)$$

Для апробації даної моделі скористуємося вихідною інформацією за 2017 рік [14] й розрахуємо значення інтегрального показника:

$$K_{2017} = \sqrt[4]{1,025 * 1,236 * 1/1 * 1/1,067} ,$$

$$K_{2017} = 1,044.$$

Розраховане значення інтегрального коефіцієнта, за умов що в цілому у 2017 році індекс росту фінансових результатів до оподаткування підприємств промисловості склав 1,335 [14], свідчить, що ступінь участі в його зростанні макроекономічних факторів була незначною й забезпечила лише 13,1% їх загального приросту. Позитивно впливало збільшення зовнішньоторгового обороту, а негативно впливало подальше зростання цін на енергоресурси.

**Висновки.** Запропонована модель оцінки впливу зовнішніх макроекономічних факторів на фінансові результати підприємств промисловості дозволяє одержати кількісні характеристики, використання яких забезпечує зниження невизначеності та підвищення рівня обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Висока залежність фінансових результатів від інших груп зовнішніх факторів (мезоекономічних, мікроекономічних) та внутрішніх викликають необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

#### Література

1. Статистичний щорічник України за 2010 рік: стат.зб. / за ред. О.Г. Осауленко. Державна служба статистика України. Київ, 2011. 559 с.
2. Статистичний щорічник України за 2016 рік: стат.зб./ за ред. І.Є. Вернера. Державна служба статистика України. Київ, 2017. 610 с.
3. Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. М. : Финансы и статистика, 2002. 624 с.
4. Бланк И. А. Управление прибылью. К.: Ника-Центр, 2007. 768 с.
5. Houston E. F., Brigham J. F. Fundamentals of Financial Management: Textbook Binding. Mason, OH : Cengage Learning, 2007. 615 p.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения (пер. с англ. М. Котельниковой). М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. 288 с.
7. Гинзбург А. И. Экономический анализ. 3-е изд. СПб, 2011. 448 с.
8. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений (пер. с англ.) М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 655 с.
9. Уотшем Т. Дж., Паррамоу К. Количественные методы в финансах (пер. с англ. под ред. М. Р. Ефимовой). М. : Финансы. ЮНИТИ, 1999. 527 с.
10. Хелферт Э. Техника финансового анализа. (пер. с англ.) 10-е изд. СПб. :Питер, 2003. 640 с.
11. Власова Н. О., Мелушова І. Ю. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Харків, ХДУХТ, 2008. 260 с.
12. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. М. : Республика, 1992. Т. 2. 400 с.
13. Vlasova N. A., Chekmasova I. A. Foreign economic activity and financial results of machine-building enterprises of Ukraine. *Business Inform.* 2016. №12. С. 36–41.
14. Держкомстат України. Експрес-випуски. Економічна статистика. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 24.06.2018).

#### References

1. State Statistics Service of Ukraine. (2010). Statistical Book of Ukraine: statistical statistics (2010) [“Statystychnyj shhorichnyk Ukrajinny za 2010 rik: statystychnyj zbirnyk”]. Kiev.

2. State Statistics Service of Ukraine. (2017). Statistical Book of Ukraine: statistical statistics (2017) [“Statystychnyj shhorichnyk Ukraïny za 2016 rik: statystychnyj zbirnyk”]. Kiev.
3. Bernstein, L. A. (2002). Analysis of financial statements: theory, practice and interpretation [“Analiz finansovoy otchetnosti: teoriya, praktika i interpretatsiya”]. Moscow: Finance and Statistics.
4. Blank, I. A. (2007). Profit management [“Upravlenie pribylyu”]. Kyiv: Nick Center.
5. Houston, E. F. and Brigham, J. F. (2007). Fundamentals of Financial Management: Textbook Binding. Mason, OH: Cengage Learning.
6. Drucker, P. (2003). Effective management. Economic tasks and optimal solutions [“Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimalnyie resheniya”]. Moscow: FAIR-PRESS.
7. Ginzburg, A. I. (2011). Economic analysis [“Ekonomicheskiy analiz”]. 3rd ed. St. Petersburg.
8. Drury, K. (2012). Management accounting for business decisions [“Upravlencheskiy uchet dlya biznes-resheniy”]. Moscow: UNITY-DANA.
9. Watsham, T. J. And Parramou, K. (1999). Quantitative methods in finance [“Kolichestvennyie metodyi v finansah”]. Moscow: Finance. UNITY.
10. Helfert, E. (2003). Technique of financial analysis [“Tehnika finansovogo analiza”]. 10th ed. St. Petersburg: Peter.
11. Vlasova, N. O. And Melushova, I. Yu. (2008). Effectiveness of the form of the financial results of the companies of the trade: monographs [“Efektyvnist formuvannia finansovykh rezultativ pidpriemstv rozdribnoi torhivli: monohrafiia”]. Kharkiv, CDSU.
12. McConnell, K. R. And Bru, S. L. (1992). Economics: principles, problems and policies [“Ekonomiks: printsipyi, problemyi i politika”]. Moscow: Republic. Part 2.
13. Vlasova, N. A. And Chekmasova, I. A. (2016). Foreign economic activity and financial results of machine-building enterprises of Ukraine. *Business Inform*, 12, pp. 36–41.
14. State Statistics Service of Ukraine. (2018). Statistical information // The official site of State Statistics Service of Ukraine. [online] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> [Accessed 24 June 2018].

Стаття надійшла до редакції 13.12.2018.

## MANAGEMENT OF REGIONAL INNOVATION DEVELOPMENT

**Sofia Demchenko****Laboratory Assistant***e-mail: sofia.demchenko95@gmail.com**ORCID ID: 0000-0003-3658-5197***Diana Barynova****PhD student***e-mail: diana.barynova@lgdc.org.ua.**ORCID ID: 0000-0001-7191-9792***Liu Zeyu****Magistrate***e-mail: heiheixiaotudou@gmail.com**ORCID ID: 0000-0002-4293-3736***V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine***1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

In modern conditions of dynamically changing environment, questions about new regional ways of innovative development are being updated. Researches confirm that the innovative development of regions is becoming a significant factor in increasing the competitiveness of the region and the formation of high innovative activity. The purpose of the article is to identify the essence of modern approaches to the management of regional innovative development, that are appropriate in the context of transformational changes and to analyze them. To achieve this goal next following tasks have to be done: to study main methods of managing the regional innovative development; to analyze legal and legislative framework; to analyze statistical indicators of innovative development of the region; to identify regions-leaders and regions-outsiders in Ukraine; to study the concept and essence of Smart Specialization Strategies and the entrepreneurial discovery process in the conditions of the Ukrainian regions' development.

The article discusses the competitiveness and efficiency of innovations in a regional context. These are two interrelated economic categories, reflected in their synergistic effect in various areas of the economic and social life of the regions. Their assessment can be carried out at different levels – regional, national and international levels. Regional competitiveness and efficiency of innovation is the result of comprehensive stakeholder actions at these levels.

The article also identifies the main obstacles to the management of regional innovation development and analyzes the regulatory and legal framework for the development of innovations at the regional level.

The article also carried out a multifactorial comparative analysis based on statistical data of development indicators to assess the development of regions. Regions-leaders and region-outsiders are defined. The article considers the main effective instruments of innovation policy and the most effective ways of its implementation at the regional level. One of the tool is the Smart Specialization Strategy, which aims to grow economically through a strategy based on localization and stakeholder mobilization at the regional level. The paper also studied the entrepreneurial discovery process, that is a «conceptual pillar» of smart specialization.

**Key words:** Regional Innovation Development, Management of Regional Innovation Development, Innovative Potential, Regional Competitiveness, Smart Specialization Strategy, Entrepreneurial Discovery Process.

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ

**Демченко Софія Вікторівна****старший лаборант***e-mail: sofia.demchenko95@gmail.com**ORCID ID: 0000-0003-3658-5197***Барінова Діана Семенівна****здобувач***e-mail: diana.barynova@lgdc.org.ua.**ORCID ID: 0000-0001-7191-9792***Лю Цзеюй****магістрант***e-mail: heiheixiaotudou@gmail.com**ORCID ID: 0000-0002-4293-3736***Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна***вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна*

У сучасних умовах динамічно змінюваного середовища актуалізуються питання про нові регіональні шляхи інноваційного розвитку. Дослідження показують, що інноваційний розвиток регіонів стає значущим чинником підвищення конкурентоспроможності регіону та формування високої інноваційної активності. Мета статті полягає у виявленні сутності та аналізі сучасних підходів до управління інноваційним розвитком регіону, що є доцільними в умовах трансформаційних змін. Досягнення поставленої мети обумовило визначення та вирішення наступних завдань: дослідження основних методів управління інноваційним розвитком регіону; аналіз правової та законодавчої бази; аналіз статистичних показників інноваційного розвитку регіону; визначення регіонів-лідерів та регіонів-аутсайдерів; дослідження понять та сутності Стратегій смарт-спеціалізацій та процесу підприємницького пошуку в умовах розвитку регіонів України.

У статті розглядаються конкурентоспроможність і ефективність інновацій у регіональному розрізі, які представляють собою дві взаємопов'язані економічні категорії, що відбиваються в їх синергетичному ефекті в різних областях економічного та соціального життя регіонів. Їх оцінка може здійснюватися на різних рівнях: як на регіональному, так і на національному та міжнародному рівні. Регіональна конкурентоспроможність і ефективність інновацій є результатом комплексних дій стейкхолдерів на цих рівнях.

У статті також визначено основні перешкоди управління регіональним інноваційним розвитком та проаналізовано нормативно-правове забезпечення розвитку інновацій на регіональному рівні.

Також у статті проведений багатофакторний порівняльний аналіз для оцінки розвитку регіонів України, що базується на статистичних даних індикаторів розвитку. Виявлені регіони-лідери та регіони-аутсайтери. У статті розглянуто основні сучасні дієві інструменти інноваційної політики та найбільш дієві шляхи її імплементації на рівні регіону. Одним із таких інструментів є Стратегія смарт-спеціалізації, що має за мету економічне зростання за допомогою стратегії на основі локалізації і активізації зацікавлених сторін на регіональному рівні. У роботі розглянуто також процес підприємницького пошуку, що є «концептуальним стовпом» смарт-спеціалізації.

**Ключові слова:** регіональний інноваційний розвиток, управління інноваційним розвитком регіону, інноваційний потенціал, конкурентоспроможність регіону, стратегії смарт-спеціалізації, процес підприємницького пошуку.

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА

**Демченко София Викторовна**  
старший лаборант

*e-mail: sofia.demchenko95@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-3658-5197*

**Барінова Діана Семеновна**  
соискатель

*e-mail: diana.barynova@lgdc.org.ua.*

*ORCID ID: 0000-0001-7191-9792*

**Лю Цзеюй**  
магистрант

*e-mail: heiheixiaotudou@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-4293-3736*

**Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина**

*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*

В современных условиях динамично меняющейся среды актуализируются вопросы о новых региональных путях инновационного развития. Исследования показывают, что инновационное развитие регионов становится значимым фактором повышения конкурентоспособности региона и формирования высокой инновационной активности. Цель статьи заключается в выявлении сущности и анализе современных подходов к управлению инновационным развитием региона, что являются целесообразными в условиях трансформационных изменений. Достижение поставленной цели обусловило определение и решение следующих задач: исследование основных методов управления инновационным развитием региона; анализ правовой и законодательной базы; анализ статистических показателей инновационного развития региона; определение регионов-лидеров и регионов-аутсайдеров; исследование понятий и сущности стратегии смарт-специализаций и процесса предпринимательского поиска в условиях развития регионов Украины.

В статье рассматриваются конкурентоспособность и эффективность инноваций в региональном разрезе, которые представляют собой две взаимосвязанные экономические категории, отражаются в их синергетическом эффекте в различных областях экономической и социальной жизни регионов. Их оценка может осуществляться на разных уровнях, как на региональном, так и на национальном и международном уровне. Региональная конкурентоспособность и эффективность инноваций является результатом комплексных действий стейкхолдеров на этих уровнях.

В статье также определены основные препятствия управления региональным инновационным развитием и проанализировано нормативно-правовое обеспечение развития инноваций на региональном уровне.

Также в статье проведен многофакторный сравнительный анализ для оценки развития регионов Украины, основываясь на статистических данных индикаторов развития. Обнаружены регионы-лидеры и регионы-аутсайдеры. В статье рассмотрены основные современные действенные инструменты инновационной политики и наиболее действенные пути ее имплементации на уровне региона. Одним из таких инструментов является Стратегия смарт-специализации, которая имеет целью экономический рост с помощью стратегии на основе локализации и активизации заинтересованных сторон на региональном уровне. В работе рассмотрен также процесс предпринимательского поиска, который является «концептуальным столбом» смарт-специализации.

**Ключевые слова:** региональное инновационное развитие, управление инновационным развитием региона, инновационный потенциал, конкурентоспособность региона, стратегии смарт-специализации, процесс предпринимательского поиска.

**Introduction.** Regional economies face the constant challenge of restoring their economic structures and providing new growth paths to offset the decline of old industries and specializations. This pressure is exacerbated by periodic economic crises, globalization, and serious social problems, such as global warming and demographic change. Therefore, in today's conditions of regional development, there are actual questions about how and where new regional industrial routes arise and which types of policies are most suitable for the development of new ways of sustainable development. Global financial and economic changes confirm the urgency of innovation development of regions, which becomes a significant factor in increasing the region's competitiveness and formation of high innovative activity. This leads to the need in formulating new approaches to the management of the regional socio-economic development with an innovative basis. Ensuring the most innovative way of development becomes one of the main tasks for state authorities of the regional level.

**Literature review.** A lot of attention has been paid to the study of various directions of regional innovation development recently, which, in turn, is connected with the deepening of decentralization and European integration processes, the shift in the innovation sphere of the country and the general tendencies of innovative development at the macro-, meso-, and micro-levels. It is necessary to note the contribution of Ukrainian scientists such as O. Balatsky, V. Heyets, O. Dimchenko, I. Matyushenko, S. Mochernyi, D. Stechenko, A. Chukhno in the study of these issues. Also, theoretical-methodological and methodical issues of the management of states and regions innovative processes are studied by foreign researchers: M. Porter, J. Dunning, B. Ashaym, R. Kaplinsky, C. Christensen, M. Reiner and others.

**The aim of the study** is to identify the essence and analysis of modern approaches to the management of innovative development in the region.

**Key research findings.** The formation of the innovative development of the region is greatly influenced by the macroeconomic situation in the country, also by social, organizational and managerial factors, as well as by the nature of the interaction between science and production, the implementation of competitive achievements and infrastructure support. The financial, investment, labor and natural resource potential of the region also influence its development and may be aimed at implementing innovations [1]. At the same time, the balance of innovation economic development of the Ukrainian regions can be achieved with the help of well-balanced regional policy and administrative and economic management mechanisms only. Organizational, economic, legal solutions and conditions that help accelerate the development of innovative production and the market introduction of high-tech competitive products are needed.

State support for innovation development of the region may be based on the use of administrative, legal, economic and communicative methods [2]. These methods of management are a homogeneous set of methods of purposeful influence of the management system (state authorities operating on a regional level) on the object of management (a set of acts of innovation activity, which constitute the process of innovation development of the territory in general) to achieve the pre-set goals of regional innovation development or for realization of a certain variant of alternatives of structural-innovative transformations of the economic complex of the territory [2].

Administrative-legal methods represent various forms of direct subjugation of the will of the participants in certain economic processes associated with the generation and implementation of innovations, to orient these participants to the achievement of established management tasks (priorities, goals and objectives of regional innovation development).

Legal methods provide the definition of obligatory for the implementation rules of participants' behavior (laws, regulations, etc.) of certain economic processes, administrative - express the various forms of direct government intervention of the state in economic operations.

The application of economic methods involves the implementation of indirect forms of influence on the object of management (the process of regional innovation development), where the concentration of material interest and the will of the participants of regional innovation development on solving the set tasks, is carried out through the transformation of the economic situation around the object of management.

Communication methods represent a means of ensuring effective coordination of participants' activities of regional innovation based on the support of a constant information exchange (i.e., communication as a certain type of human relations - communication of people) in the process of joint activity. Its essence consists in the exchange of ideas, thoughts, feelings, information. The choice of specific forms and methods of state regulation and support of innovation processes at the regional level should be determined by the strategic priorities and tasks of the regional socio-economic development, as well as the content and nature of the innovations that are needed to achieve these strategic goals [2].

Innovation activity in the region depends on a number of factors, the main of which is the level of development and effective use of innovative potential. However, on the way to stabilize and improve the indicators of socio-economic development of both regions and country, there are a number of obstacles in the current management of the regions. According to researchers [3], such obstacles include weak institutional provision of innovation activity, the lack of motivational elements of entrepreneurship activities to implement innovations as the main way of achieving competitive advantages. The problem of the weakness of civil society institutions and the low level of involvement of territorial communities in addressing local development issues is gradually being solved within the framework of the decentralization reform (2014). However, at the same time, one of the major obstacles of this process is the imperfection and incompleteness of the legislative, normative, regulatory and methodological basis of the strategic vision of innovation development of the regions. The Laws of Ukraine «On the Principles of State Regional Policy» [4] and «On Stimulating the Development of Regions» [5] do not accompany methodological recommendations on the development of regional strategies for innovation development and their implementation. Therefore, the innovative component is only partially reflected in existing strategies for the development of domestic regions as one of the factors for achieving strategic or operational goals [3]. However, according to Minister of Education and Science L. Grinevich, MES has 2 strategic tasks that should give an impetus to the development of innovations: the creation of the Strategy of Ukraine's Innovation Development and the drafting of the Law «On Technology Transfer». In October 2018 the Ministry proposed to public discussion of the Strategy of Ukraine's Innovation Development until 2030. In particular, the strategy identifies the key areas of regional development, which include launching pilot projects to create innovative infrastructure elements (including innovative clusters, technology transfer centers, technology platforms, business incubators and accelerators) to establish partnerships between Ukrainian innovators and individuals, interested in commercializing their ideas [6].

Today, the main regional development instrument is the State Strategy for Regional Development for the period until 2020 [7]. Action Plan according to its second stage of implementation was approved in the fall of 2018 by the Government. One of the main measures planned to be implemented and aimed at increasing competitiveness is the implementation of a system of strategic planning of regional development based on Smart Specialization considering world market and technological trends of innovation development, competitive areas of economic activity.

To assess regional innovative development it's appropriate to make multivariate comparative analysis based on data from the official's statistical indicators for the regions in 2017. This source of information is the statistical compilation of the State Statistics Service of Ukraine «Scientific and Innovative Activity of Ukraine» [8].

For the calculations, the following indicators were selected: number of organizations that carried out research and development (units), number of employees involved in the implementation of research and development (individuals), financing of internal costs for research and development (thousand UAH), gross expenses for research and development (thousand UAH), number of industrial enterprises in the areas of innovation (units), total amount of expenses in the areas of innovation activity (thousand UAH), implementation of innovations in industrial enterprises (units), volume of innovative products sold (thousand UAH), and also innovative activities of industrial enterprises by regions were analyzed.

During 2017, research and development in Ukraine were carried out by 963 organizations, 45,8 % of which belonged to the state sector of the economy, 39,0 % – to the entrepreneurship, 15,2 % – to the higher education. Almost a third of the total number of scientific organizations is located in Kiev, 15,5 % in Kharkiv, 7,8 % in Lviv, 5,6 % in Dnepropetrovsk and 5,0 % in Odessa regions (fig. 1).

The smallest number of organizations that carry out scientific research and development has Rivne Oblast – 1,14 %, Volyn and Zhytomyr have 0,93 %, Zakarpattia and Khmelnytskyi have 0,83 % of the total amount.

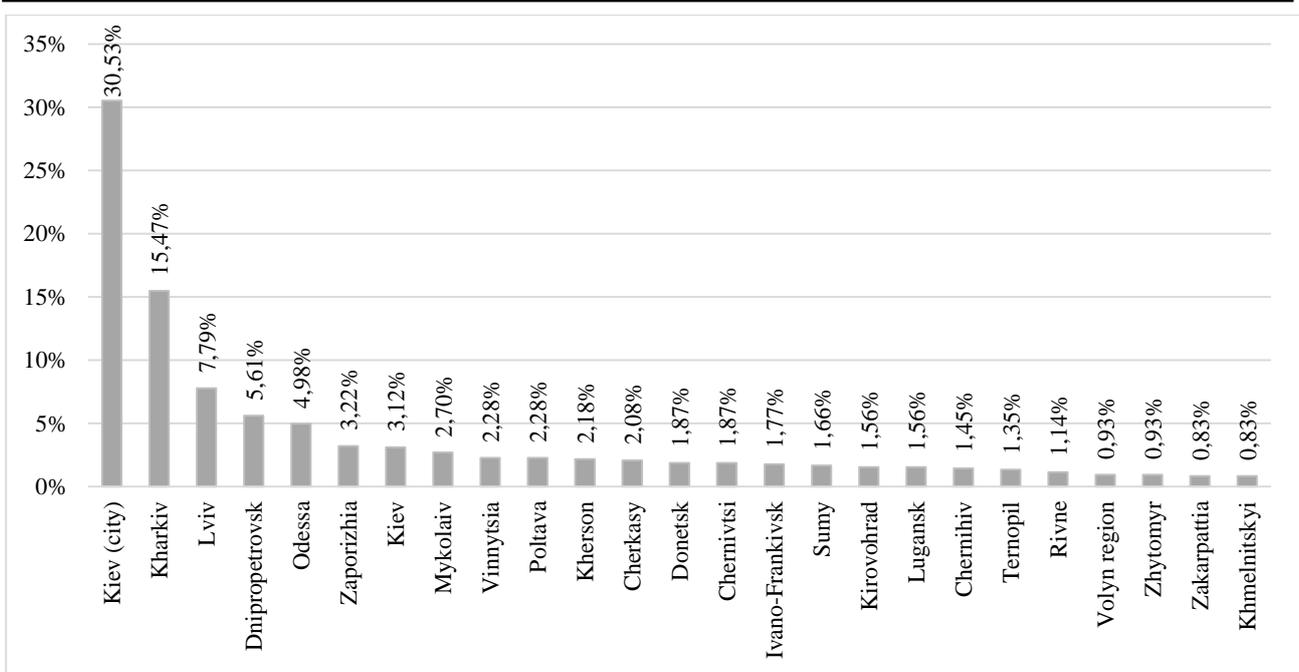


Figure 1 – The organizations that carried out research and development by regions in 2017, % of the total amount [8]

The largest share of workers involved in the implementation of research and development is in Kyiv – 46,23 %, Kharkiv region has 15,75 %, Dnipropetrovsk has 9,5 %, Lviv has 4,96 %, and Zaporizhia has 4,47 % (fig. 2). Among the regions-outside, this indicator has the following values: in Rivne Oblast 0,4 %, in Ternopil – 0,38 %, in Luhansk – 0,37 %, in Volyn – 0,33 % and in Donetsk – 0,25 %.

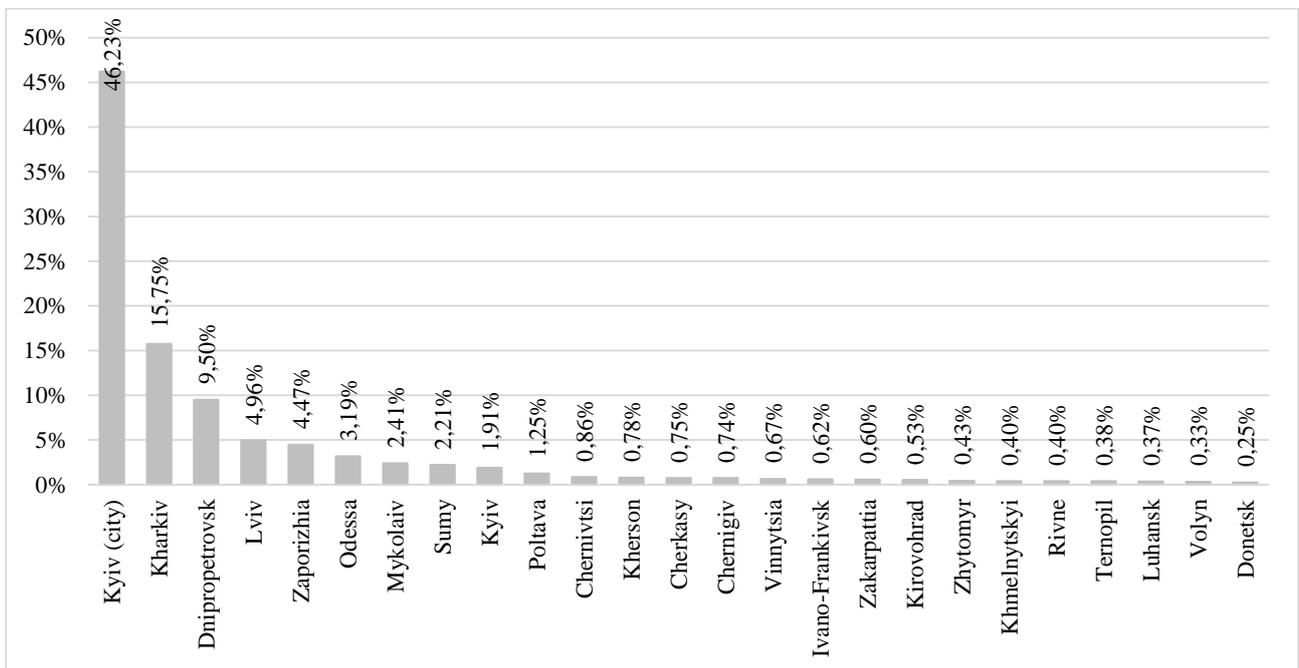


Figure 2 – The number of employees involved in the implementation of scientific research and development, by regions in 2017, % of the total amount [8]

According to the State Statistics Service of Ukraine in 2017, 759 enterprises, or 16,2 % of surveyed industrial enterprises, were engaged in innovative activities in industry. Among the regions, the share of innovatively active enterprises was higher than the average in Ukraine in Kharkiv, Ternopil, Mykolaiv, Cherkasy, Kirovohrad, Ivano-Frankivsk, Sumy, Zaporizhia regions and in Kyiv. The smallest share of such enterprises was in Luhansk, Chernigiv, Chernivtsi and Rivne regions.

In 2017, 88,5 % of innovatively active industrial enterprises implemented innovations (or 14,3 % of surveyed industrials). They introduced 2387 innovative products, 477 of them were new exclusively for the market, 1910 were new only for the enterprise. Of the total number of products implemented, 751 of them were new types of machines, equipment, instruments, devices, etc., of which 30,5 % are new to the market. The largest number of innovative types of products has been introduced at Kharkiv enterprises (16,6 % of the total number of implemented types of innovation products), Zaporizhia (13,4 %), Lviv (10,3 %), Sumy (9,1 %) regions and in Kyiv (8,3 %); by types of economic activity (at enterprises producing machinery and equipment that are not attributed to other groups (23,9 %), food products (21,4 %), basic pharmaceutical products and pharmaceuticals (7,8 %)).

The number of implemented innovative technological processes (new or improved methods of processing and production) was 1831 in 2017, the largest of which were enterprises of Kyiv (30,0 %), Kharkiv (12,6 %), Sumy (12,3 %), Zaporizhia (7,8 %) and Dnipropetrovsk (5,8 %) oblasts; by types of economic activity – enterprises producing machinery and equipment not included in other groups (18,8 %), natural gas production (17,7 %), manufacture of finished metal products, except machinery and equipment (13,4 %) and food products (7,9 %). Of the total number of innovative technological processes introduced, 611 of them are low-waste, resource-saving.

In 2017, 4049 applications for inventions were received, including 2285 from national applicants, whose activity grew by 2,4 % in comparison with the previous year. The share of applications from foreign applicants slightly decreased and amounted to 43,6 % in the total number of applications (compared with 45,5 % in 2016).

Among the national applicants, enterprises and organizations working in the field of education and science remained the most active. In 2017, they filed nearly 6400 applications for inventions and utility models (89,4 % of the total number of applications from national applicants – legal entities). The number of applications submitted by educational institutions exceeds the number of applications submitted by scientific organizations annually (4570 and 1831 applications, respectively). The inventive activity in industry remains low, industry-wide 280 applications for inventions and utility models are filed (against 343 applications in the previous year), representing 3,9 % of the total number of applications submitted.

In 2017, the activity of applicants in Kyiv, Kharkiv and Vinnytsia regions remained high, but the number of applications from them decreased by 7,2 %, 3,6 % and 30,0 %, respectively. At the same time, the activity of the applicants of Dnipropetrovsk and Odesa regions increased by almost 17 % and 14 %. In general, the applicants of these regions filed more than 7,1 thousand applications, or 63,3 % of the total number of applications for inventions and utility models submitted by the national applicants in 2017.

In 2017, the total amount of expenditures on the implementation of R&D by organizations' own forces amounted to 13379,3 million UAH. Regions-leader among the financing of internal expenditures for research and development have become Kyiv (42,35 % of total expenditures), Kharkiv Oblast (17,93 %), Dnipropetrovsk (16,91 %) and Zaporizhia (6,83 %) regions.

The regions-outsiders: Donetsk and Rivne regions (0,1 %), Khmelnytskyi (0,13 %), Ternopil (0,14 %) of the oblast [8].

According to analyzed data, the regions-leaders with innovative self-sufficiency, which can ensure the most effective investment process of state resources to the development of their innovative potential with the state support measures for innovation activity for the current and short-term period have become Kharkiv, Dnepropetrovsk, Lviv, Zaporizhia, Kiev Oblasts. These regions can provide innovative products, both for domestic and foreign markets, have a resource base for the formation of budget revenues. Also, according to the results of the Kyiv Smart City Forum 2018, Kharkiv was awarded as the most innovative city. In the Kharkov region idea to unite all supporters of innovations was emerged and developed to eliminate unnecessary competition at the municipal level [9].

The regions-outsiders are Rivne, Khmelnytsky, Zakarpattia Oblasts, as well as Luhansk and Donetsk. These regions require the development of special measures of state support for innovation activity. Economic growth through a strategy based on the localization and activation of stakeholders at the regional level is the heart of the new European growth model, based on the regional smart specialization (Smart Specialization Strategy, S3). This model was launched by the European Commission in 2013 as a prerequisite for support by the European Structural and Investment Funds and is considered as an «important concept for a more effective and more focused innovation policy» in Europe.

Research of technological and market opportunities of the regions is carried out through the cyclical interaction of the stakeholders who are at the very center of the development and implementation of smart specialization strategies, within the framework of the model of the Quadruple Helix [10].

The traditional triple helix model of innovations refers to a set of interactions between academic

circles, industry and government to stimulate economic and social development [11]. Based on this model, the quadruple helix includes a civil society to overcome the gap between innovation and needs of society without limiting their potential impact.

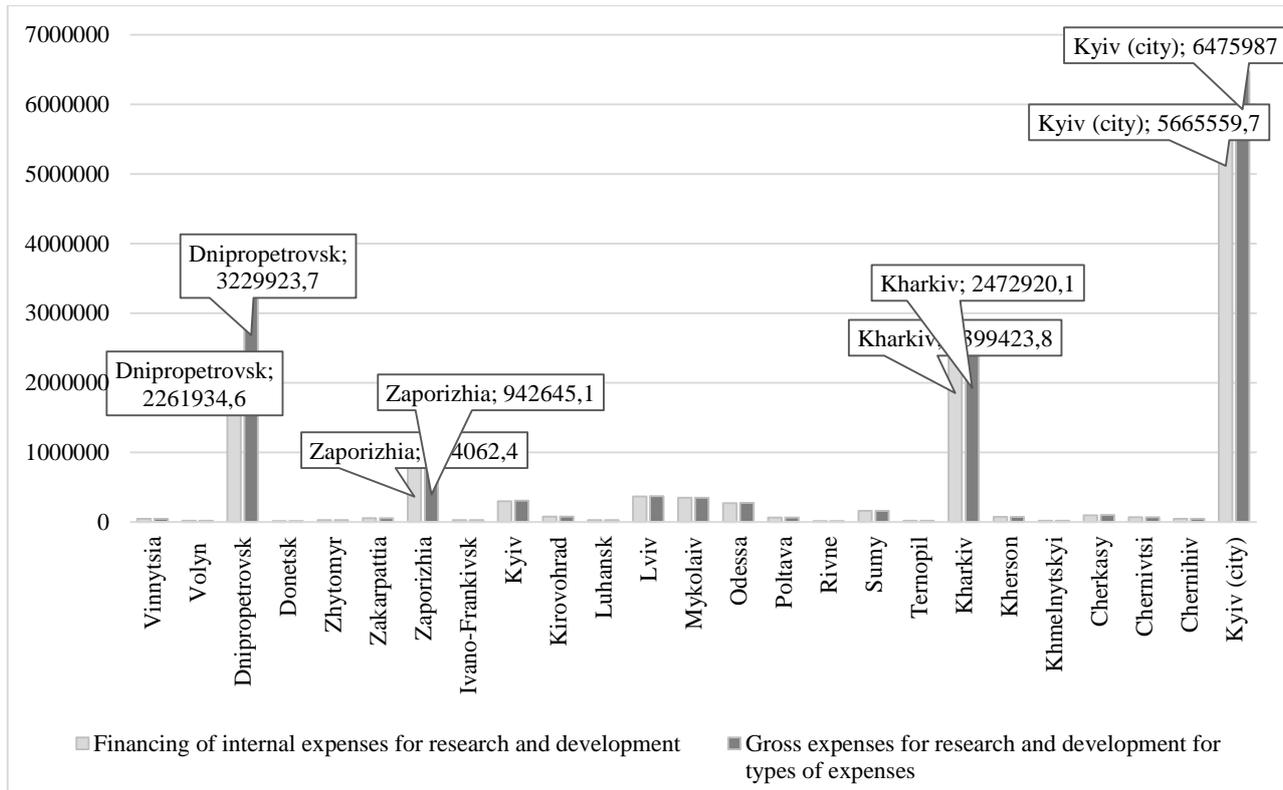


Figure 3 – Financial indicators of innovation activity of regions in 2017, thousand UAH [8]

Operating at the regional level proactive government authorities form an effective grouping of quadruple helix stakeholders as a prerequisite for choosing strategic priorities, developing partnerships and implementing strategies for smart specialization through regional and interregional cooperation at the European level.

Identifying regional opportunities within selected priority sectors and identifying the concentration and location of these opportunities within established and growing European value chains is a challenge for regional authorities. Mapping of stakeholders and opportunities and ensuring integration into value chains is an important cornerstone in the implementation of a number of EU policies, including: S3 policy, cluster policy (including the development of cluster partnerships and internationalization of clusters), SME support policy, technology policy, science and innovation policy, regional development policy and interregional cooperation networks [11].

The European Smart Specialization Policy is aimed at mobilizing innovative and entrepreneurial opportunities, as well as at creating jobs and economic growth through interregional cooperation. The fundamental principles of this political initiative are the entrepreneurial discovery process (EDP), which aims to mobilize all stakeholders at all stages from concept to strategy implementation [12].

In order to formulate strategies for smart specialization, public authorities should develop a vision of how a region's specialization can integrate with broader European value chains and how it can connect to global markets. The development of the value chain arises both at the firm level and for monitoring internationalization and globalization. Smart specialization strategies and the process of their implementation should be guided by facts, as well as strategic vision, where the combination of public and private interests must be carefully organized.

The entrepreneurial discovery process, which is an important step towards creating strategies for smart specialization, requires the reflection and involvement of stakeholders, as well as detailed knowledge of key players in the industry, knowledge providers and innovation leaders at the regional level, beyond the traditional government role.

The entrepreneurial discovery process is a comprehensive and interactive down-to-mountain process, in which participants from different environments (politics, business, academic environment, etc.) open and

publish information about possible new activities, identifying the potential opportunities arising from this interaction, and politicians evaluate the results and ways to promote this potential. EDP pursues the integration of entrepreneurial knowledge, fragmented and distributed across many Internet resources and organizations, companies, universities, clients and users, specialized suppliers (some of these organizations are located outside the region) by building links and partnerships. EDP consists of exploration and the opening a new space of opportunity (technological and market), potentially rich in numerous innovations that are becoming feasible and attractive.

EDP is a «conceptual pillar» of the smart specialization. This bottom-up approach to prioritizing is crucial for understanding the underlying characteristic that distinguishes S3's approaches from the innovative strategies of the past. EDP reconciles the idea that policy deals with the formation of a regional system by setting priorities and the idea that market processes are central to generating information about the best areas for future priorities.

To effectively implement the strategy, it is necessary to have key components of the EDP: legal evidence base, identification of relevant stakeholders, transparent and clear rules, implications and confidence building, hidden program management, long-term engagement [13].

In today's dynamic environment, the traditional role of public authorities is not sufficient and must comply with the principles of adaptability and flexibility. Accordingly, researchers of smart specialization strategies highlight the new role of regional authorities – strategic, which requires not only the selection of forms and methods of public management of innovation development, but also a continuous flow of business analytics, which allows the authorities to choose strategic priorities and stimulate strategic partnership and cooperation. The challenge for politicians and public authorities is to choose the right priority areas where there is a concentration of opportunities and innovative potential and where policy intervention can enhance the competitiveness of the region.

Increasing regional competitiveness is based on the ability to perform the tasks of innovation policy in the context of a national or regional innovation system. From the point of view of the European Commission, regional competitiveness is understood as «the ability of regions to produce goods and services that that outpace competition in international markets, and at the same time, they maintain a high and sustainable level of income in the region» [14].

In order to achieve the goals of effective management of innovative development and increase competitiveness, state authorities must fulfill three different roles: as public administrators, politicians and strategists – to develop and implement strategies for smart specialization and public investment. As public administrators, regional and national authorities must fulfill their regulatory function of representing public interests and managing the democratic processes that underlie the public sphere. As state policy agents, regional and national authorities should develop new policy frameworks that create new incentives for entrepreneur's innovation, and cooperation. As agents for designing and implementing a strategy, public authorities should adopt an entirely new set of initiatives, such as:

- local entrepreneurial discovery process;
- assessment of localized strategic opportunities as comparative advantages;
- formulation of strategic sector priorities;
- -creation of quadruple helix coalitions with participants in innovation activities, commercial organizations of the private sector, technology entrepreneurs and other strategic organizations and resources;
- creation of interregional coalitions in the public and private sectors [12].

The main focus of policy measures to support small and medium-sized enterprises (SMEs) is the is the development of a business-friendly environment, the provision of financial support, the promotion of cluster growth, the integration of SMEs into clusters and support for internationalization. All these measures require knowledge of the individual capabilities of SMEs and the adaptation of policy tools to accelerate business strengths.

The emerging policy framework suggests that the best way to support SMEs is if they are organized into clusters [12]. This approach assumes that clusters as meta-organizations are effective forms of organizing and coordinating support measures, as well as building trust between stakeholders.

In Ukraine, there are programs of the European Union to support small and medium-sized businesses, which include the EU4Business Initiative and the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (COSME).

The Minister of Economic Development and Trade of Ukraine signed the Order on the creation of the SME Development Office under the Ministry of Economic Development and Trade. The SME Development Office will work as an advisory body under the Ministry, and subsequently become a government body that provides support to entrepreneurs. The financial support of the Office is provided

by the European Union within the framework of the FORBIZ project and the EU4Business Initiative [15].

The implementation of a number of pilot projects in 2018-2019 will be the result of the Office's work, among which, in particular, will be the launch of the network of Entrepreneurship Support Centre (ESC) at the regional and local levels on the basis of existing institutions of local self-government, including Administrative Service Centres.

According to the concept, the ESC will provide a basic level of free informational and advisory support for businesses with an emphasis on available opportunities: accessible SME support programs and how to participate in them, conducting training and information activities through a network of partner institutions. One of the tools of the ESC consultant's work will be business cases [15].

**Conclusions.** Effective management of regional innovative development in modern conditions with the aim of increasing economic growth provides for the state and regional authorities to take a set of measures to stabilize the socio-economic situation of the regions. It also includes overcoming the lagging of certain regions from others and ensuring the conditions for their further development. The mechanism of regional innovation development should take into account regional interests, selection of development priorities, interaction between stakeholders from different environments in order to create competitive innovative products, their further successful commercialization and, as a consequence, increase the region's economic prosperity.

### Література

1. Чухно І. А. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1(48). С. 165–170.
2. Гнатенко М. К. Форми та методи державної підтримки регіонального інноваційного розвитку. *Економічний простір*. 2008. № 18. С. 126–134.
3. Полякова Ю. В. Визначальні характеристики інноваційної діяльності у регіональному вимірі. *Приазовський економічний випуск*. 2018. № 1(06). С. 100–105.
4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/156-19> (дата звернення: 22.10.2018).
5. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15/ed20150808> (дата звернення: 22.10.2018).
6. Стратегія інноваційного розвитку України враховуватиме ізраїльський досвід // Міністерство освіти та науки. URL : <https://mon.gov.ua/ua/news/strategiya-innovacijnogo-rozvitku-ukrayini-vrahovuvatime-izrayilskij-dosvid-liliya-grinevich-na-naukovij-ministerskij-konferenciyi-v-izrayili> (дата звернення: 10.10.2018).
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/247566248> (дата звернення: 10.10.2018).
8. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність» // Державна служба статистики України, 2018. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm) (дата звернення 30.11.2018).
9. У рамках Київ Smart City Forum 2018 відбулося нагородження найкращих проєктів українських міст. URL : <https://www.kyivsmartcity.com/news/forum-rewarding/> (дата звернення: 25.11.2018).
10. Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth // Consortium Progress Consulting Srl. & Fondazione FORMIT. URL : <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/quadruple-helix.pdf> (дата звернення: 20.10.2018).
11. Tödtling F. Regional innovation policies for new path development – beyond neo-liberal and traditional systemic views. *European Planning Studies*, 2018. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09654313.2018.1457140> (дата звернення: 20.10.2018).
12. Smart Specialisation at work: The entrepreneurial discovery as a continuous process // Joint Research Centre. URL : [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/222593/S3+at+work\\_ED/9f0c2ccc-97a0-4322-919d-4e89f3d6bf1c](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/222593/S3+at+work_ED/9f0c2ccc-97a0-4322-919d-4e89f3d6bf1c) (дата звернення: 25.10.2018).
13. Gianelle C., Kyriakou D., Cohenand C., Przeor M. (eds). *Implementing Smart Specialization : A Handbook*. Brussels: EuropeanCommission, 2016.
14. Zinovyeva I. Regional Innovation Developmentas a Competitiveness in the XXI Century. *Contemporary Economics*, Vizja Press & IT. 2016. Vol. 10. Iss. 4. Pp. 333–342.
15. Мінекономрозвитку створило Офіс розвитку малого та середнього підприємництва (МСП) // Прес-служба Мінекономрозвитку, 2018. URL : <http://www.me.gov.ua/News/ /Detail?id=0e8bab2e->

**References**

1. Chukhno, I. A. (2015). Innovative approaches to regional development management [“Innovatsiini pidkhody v upravlinni rehionalnym rozvytkom”]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1, pp. 165–170.
2. Hnatenko, M. K. (2008). Forms and methods of state support for regional innovation development [“Formy ta metody derzhavnoi pidtrymky rehionalnoho innovatsiinoho rozvytku”]. *Ekonomichniy prostir*, 18, pp. 126–134.
3. Poliakova, Yu. V. (2018). Indicative characteristics of innovation activity in the regional dimension [“Vyznachalni kharakterystyky innovatsiinoi diialnosti u rehionalnomu vymiri”]. *Pryazovskiy ekonomichniy vypusk*, 1(06), pp. 100–105.
4. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). On the Principles of State Regional Policy [“Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky”] (Law of Ukraine № 156-VIII, official text dated February 05, 2015). [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/156-19/> [Accessed 22 Oct. 2018].
5. Verkhovna Rada Ukrainy. (2005). On Stimulating the Development of Regions [“Pro stymulivannia rozvytku rehioniv”] (Law of Ukraine № 2850-IV, official text dated September 08, 2005). [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15/ed20150808/stru> [Accessed 22 Oct. 2019].
6. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2018). The strategy of Ukraine’s innovation development will take into account the Israeli experience [“Stratehiia innovatsiinoho rozvytku Ukrainy vrakhovuvatyme izrailskiy dosvid”]. [online] Available at: <https://mon.gov.ua/ua/news/strategiya-innovacijnogo-rozvitku-ukrayini-vrahovuvatime-izrayilskij-dosvid-liliya-grinevich-na-naukovij-ministerskij-konferenciyi-v-izrayili> [Accessed 10 Oct. 2018].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014). On Approval of the State Strategy for Regional Development for the period until 2020 [“Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na period do 2020 roku”] (Decree № 385, official text dated August 06, 2014). [online] Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/247566248> [Accessed 10 Oct. 2018].
8. State Statistics Service of Ukraine. (2018). Statistical compilation «Scientific and Innovative Activity of Ukraine» [“Statystychniy zbirnyk «Naukova ta innovatsiina diialnist»”]. [online] Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm) [Accessed 30 Nov. 2018].
9. Kyivsmartcity.com. (2018). Kyiv Smart City Forum 2018 awarded the best projects of Ukrainian cities [“U ramkakh Kyiv Smart City Forum 2018 vidbulosia nahorodzhennia naikrashchykh proektiv ukrainskykh mist”]. [online] Available at: <https://www.kyivsmartcity.com/news/forum-rewarding/> [Accessed 20 Nov. 2018].
10. Consortium Progress Consulting Srl. & Fondazione FORMIT. (2016). Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth. [online] Available at: <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/quadruple-helix.pdf> [Accessed 20 Oct. 2018].
11. Tödtling, F. (2018). Regional innovation policies for new path development – beyond neo-liberal and traditional systemic views. *European Planning Studies*. [online] Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09654313.2018.1457140> [Accessed 20 Oct. 2018].
12. Joint Research Centre. (2018). Smart Specialisation at work: The entrepreneurial discovery as a continuous process. [online] Available at: [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/222593/S3+at+work\\_ED/9f0c2ccc-97a0-4322-919d-4e89f3d6bf1c](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/222593/S3+at+work_ED/9f0c2ccc-97a0-4322-919d-4e89f3d6bf1c) [Accessed 25 Oct. 2018].
13. Gianelle, C., Kyriakou, D., Cohenand, C. and Przeor, M. (eds). (2016). *Implementing Smart Specialization: A Handbook*. Brussels: EuropeanCommission.
14. Zinovyeva, I. (2016). Regional Innovation Development as a Competitiveness in the XXI Century. *ContemporaryEconomics, VizjaPress & IT*, 10(4), pp. 333–342.
15. Press Service of the Ministry of Economic Development. (2018). The Ministry of Economic Development has setup the Small and Medium Entrepreneurship Support Centre (SME) [“Minekonomrozvytku stvorylo Ofis rozvytku maloho ta serednoho pidprijemnytstva (MSP)”]. [online] Available at: <http://www.me.gov.ua/News/Detail?id=0e8bab2e-e13f-4bf0-864d-52c9393d78d7&isSpecial=true> [Accessed 03 Nov. 2018].

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК УМОВИ ДІЄВОСТІ  
ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

**Качула Світлана Валентинівна**  
кандидат економічних наук, доцент  
*Університет митної справи та фінансів*  
вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49000, Україна  
e-mail: s.kachula@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-2540-862X

У статті розкрито сутність інституційного середовища та узагальнено наукові підходи щодо його визначення. Показано, що динамічний розвиток усіх сфер життєдіяльності суспільства потребує врахування стану інституційного середовища країни у процесі реалізації державної фінансової політики. Окреслено соціальні, економічні та політичні інститути. Виокремлено вагомі складові інституційного середовища, що формують його сегменти у контексті впливу на соціальні процеси у суспільстві.

Показано, що в Україні поряд із нестабільністю економічної динаміки, високим борговим навантаженням, зростанням відкритості економіки та поглибленням процесів інтегрування у систему міжнародних економічних відносин відбувається загострення соціальних проблем та підвищується ймовірність настання соціальних ризиків, що проявляється в існуванні низки соціальних дисбалансів.

Визначено інституційні аспекти вагової складової державної фінансової політики – бюджетно-податкової політики, яка в умовах нестабільності більш дієво впливає на соціальні процеси, зокрема, в аспекті нейтралізації ризиків соціальної нестабільності. Показано, що в умовах слабкого інституційного середовища існує ризик збільшення неефективних витратків бюджетних коштів у зв'язку з реалізацією соціальної функції держави, зокрема витратків соціального спрямування. Причому, за цих умов усе більші обсяги фінансування спричиняють до все більш неефективних витратків, що спричинено існуванням дисфункцій інституційного середовища.

Серед вагомих дисфункцій інституційного середовища у аспекті їх впливу на формування і реалізацію державної фінансової політики соціального розвитку суспільства звернена увага на існування в Україні боргової пастки та пастки «порочного кола бідності». Показано, що в країні проводяться реформи та здійснюються заходи із удосконалення інституційного середовища, у тому числі з метою виходу із цих пасток. Однак окремі заходи все ще носять несистемний, послідовний, ситуативний характер. Обґрунтовано, що державна фінансова політика здатна впливати на удосконалення формальної складової інституційного середовища суспільства, що сприятиме підвищенню її дієвості за умови реалізації певних координаційних заходів. Водночас, потреба у підвищенні якості інституційного середовища актуалізує зосередження на його неформальній складовій, яка на сьогодні практично залишається поза увагою.

Узагальнено методи удосконалення інституційного середовища та окреслено можливості реалізації окремих з них в Україні. Зроблено висновок, що удосконалення інституційного середовища реалізації соціальної функції держави в Україні має здійснюватися переважно шляхом модернізації, а не інституційного проектування, адже в умовах уповільненої економічної динаміки такий підхід не спричинить до значного зростання трансакційних витрат.

**Ключові слова:** державна фінансова політика, соціальний розвиток, бюджетна політика, інституційне середовище, інституційне проектування, модернізація.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ КАК УСЛОВИЯ  
ДЕЙСТВЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ СОЦИАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ В УКРАИНЕ**

**Качула Светлана Валентиновна**  
кандидат экономических наук, доцент  
*Университет таможенного дела и финансов*  
ул. Владимира Вернадского, 2/4, Днепр, 49000, Украина  
e-mail: s.kachula@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-2540-862X

В статье раскрыта сущность институциональной среды и обобщены научные подходы к ее определению. Показано, что динамичное развитие всех сфер жизнедеятельности общества требует учета состояния институциональной среды страны в процессе реализации государственной финансовой политики. Определены социальные, экономические и политические институты. Выделены важные составляющие институциональной среды, формирующие его сегменты в контексте влияния на социальные процессы в обществе.

Показано, что в Украине наряду с нестабильностью экономической динамики, высокой долговой нагрузкой, ростом открытости экономики и углублением процессов интеграции в систему международных экономических отношений происходит обострение социальных проблем и повышается вероятность реализации социальных рисков, что проявляется в существовании ряда социальных дисбалансов.

Определены институциональные аспекты весомой составляющей государственной финансовой политики – бюджетно-налоговой политики, которая в условиях нестабильности более действенно влияет на социальные процессы, в частности, в аспекте нейтрализации рисков социальной нестабильности. Показано, что в условиях слабой институциональной среды существует риск увеличения неэффективных расходов бюджетных средств в связи с реализацией социальной функции государства, в частности расходов социальной направленности. Причем, в этих условиях все большие объемы финансирования повлекут все более неэффективные расходы, что вызвано существованием дисфункций институциональной среды.

Среди весомых дисфункций институциональной среды в аспекте их влияния на формирование и реализацию государственной финансовой политики социального развития общества обращено внимание на существование в Украине долговой ловушки и ловушки «порочного круга бедности». Показано, что в стране проводятся реформы и осуществляются мероприятия по усовершенствованию институциональной среды, в том числе с целью выхода из этих ловушек. Однако отдельные мероприятия все еще носят несистемный, последовательный, ситуативный характер. Обосновано, что государственная финансовая политика способна влиять на совершенствование формальной составляющей институциональной среды общества, что будет способствовать повышению ее действенности при реализации определенных координационных мероприятий. В то же время, потребность в повышении качества институциональной среды актуализирует сосредоточение внимания на ее неформальной составляющей, которая сегодня практически остается без внимания.

Обобщены методы совершенствования институциональной среды и обозначены возможности реализации отдельных из них в Украине. Сделан вывод, что усовершенствование институциональной среды реализации социальной функции государства в Украине должно осуществляться преимущественно путем модернизации, а не институционального проектирования, ведь в условиях замедленной экономической динамики такой подход не приведет к значительному росту трансакционных издержек.

**Ключевые слова:** государственная финансовая политика, социальное развитие, бюджетная политика, институциональная среда, институциональное проектирование, модернизация.

## **IMPROVEMENT OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AS THE CONDITIONS OF THE EFFECTIVENESS OF THE STATE FINANCIAL POLICY OF SOCIAL DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Svitlana Kachula**

**PhD (Economics), Associate Professor**

**University of Customs and Finance**

*24, Volodymyr Vernadskij str., Dnipro, 49000, Ukraine*

*e-mail: s.kachula@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0003-2540-862X*

The article reveals the essence of the institutional environment and generalizes the scientific approaches to its definition. It is shown that the dynamic development of all spheres of society's life needs to take into account the state of the country institutional environment in the process of the state financial policy implementation. The social, economic and political institutions are outlined. Significant components of the institutional environment that form its segments in the context of influence on social processes in society are singled out.

It is shown that in Ukraine, along with the instability of economic dynamics, high debt burden, increased openness of the economy and deepening of the processes of integration into the system of international economic relations, there is an aggravation of social problems and the probability of occurrence of social risks increases, which manifests itself in the existence of a number of social imbalances. The institutional aspects of the important components of the state financial policy – the fiscal policy, which in the conditions of instability has more effective influence on social processes, in particular, in the aspect of neutralization of social instability risks, are determined. It was shown that in the conditions of a weak institutional environment there is a risk of increasing inefficient budget expenditures in connection with the implementation of the social function of the state, in particular, expenditures of social orientation. Moreover, under these conditions, increasing levels of funding will lead to increasingly inefficient spending, caused by the existence of institutional dysfunctions.

Among the major dysfunctions of the institutional environment in the aspect of their influence on the formation and implementation of the state financial policy of social development of the society attention was drawn to the existence of a debt trap in Ukraine and the trap of «the vicious circle of poverty». It is shown that reforms are being carried out in the country and measures are taken to improve the institutional environment, including in order to eliminate these traps. However, some measures are still non-systematic, consistent, situational in nature. It is substantiated that the state financial policy can influence the improvement of the formal component of the institutional environment of the society, which will increase its effectiveness, provided that certain coordination measures are

implemented. At the same time, the need to improve the quality of the institutional environment focuses on its informal component, which today remains virtually oblivious.

The methods of the institutional environment improving are generalized and the possibilities of realization of some of them in Ukraine are outlined. It is concluded that the improvement of the institutional environment for the implementation of the social function of the state in Ukraine should be carried out mainly through modernization, rather than institutional design, since under the conditions of slow economic dynamics such an approach will not lead to a significant increase in transaction costs.

**Key words:** State Financial Policy, Social Development, Budget Policy, Institutional Environment, Institutional Design, Modernization.

**Постановка проблеми.** Посилення євроінтеграції та прагнення досягнення європейських стандартів рівня життя населення в Україні потребують проведення дієвої державної фінансової політики. Необхідною умовою підвищення дієвості реалізації державної фінансової політики у аспекті впливу на соціальний розвиток суспільства є якість інституційного середовища. У свою чергу, державна фінансова політика впливає на формування інститутів суспільства та механізмів їх дотримання соціумом. На фоні дефіциту фінансових ресурсів в країні поряд із високим борговим навантаженням, зростанням відкритості економіки та поглибленням процесів інтегрування у систему міжнародних економічних відносин відбувається загострення соціальних проблем та підвищується ймовірність настання соціальних ризиків. Ці процеси супроводжуються зростанням потреби у фінансуванні безпечної життєдіяльності українського суспільства на тлі слабого економічного відновлення, низької інноваційної активності, структурної деформованості економіки та значною мірою спричинені слабкістю і неефективністю інституційного середовища, що актуалізує пошук шляхів його удосконалення для належного виконання державою соціальної функції завдяки посиленню дієвості реалізації фінансової політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження інституцій, інститутів, інституційного середовища сформулювали О. Уільямсон [1], Л. Девіс (L. Davis) і Д. Норт (D. North) [2]; явища його дисфункціональності та нестабільності досліджували А. Фатас (A. Fatas) та І. Міхов (I. Mihov) [3], І. Полтерович [4], Р. Нуреєв і Ю. Латов [5], О. Сухарєв [6]; інституційні чинники соціальної нерівності у суспільстві – Д. Асеомглу, Д. Робінсон [7], Д. Асеомглу, С. Джонсон, Д. Робінсон [8], Д. Соскице (D. Soskice) та Т. Іверсен (T. Iversen) [9]; домінянти інституційної модернізації фінансової системи України визначають А. Мазаракі і С. Волосович [10]; стан та проблеми розвитку інституційного середовища в умовах економічних перетворень, інституційне середовище функціонування бюджетної системи, формування і реалізації бюджетної політики та бюджетної стратегії характеризують І. Я. Чугунов [11], Л. В. Лисяк [12], В. Д. Макогон [13], П. М. Леоненко, Є. Ю. Кузькін, Я. В. Юхименко [14]. Водночас, динамізм та нестабільність соціальних, економічних, політичних та інших чинників та їх вплив на соціально-економічні процеси потребує подальшого вивчення національного інституційного середовища у аспекті можливостей його трансформації та адаптації до викликів сучасності з метою посилення дієвості державної фінансової політики соціального розвитку.

**Метою статті** є визначення проблем розвитку сучасного стану інституційного середовища України та напрямів його удосконалення як умови підвищення ефективності і дієвості державної фінансової політики соціального розвитку.

**Матеріали та методи.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми, що розглядається. Її багатоаспектний характер обумовив застосування сукупності методів і підходів, що дозволило реалізувати концептуальну єдність дослідження, зокрема діалектичний, системний та структурний підходи, методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, наукового абстрагування.

**Основні результати дослідження.** За висловленням відомого вченого Д. Норта, «для ідеальної політики макроекономічного регулювання потрібен підхід, що об'єднує економічну діяльність на мікрорівні із стимулами на макрорівні, створеними інституційною основою» [15, с. 144]. В. Кредісов стверджує, що інституційне середовище має вирішальне значення для вибору цілей, ідеологій, правил гри, шляхів, моделей, етапів, механізмів соціальних перетворень суспільної системи [16, с. 46]. Тому досягнення довгострокових цілей розвитку України у аспекті соціального розвитку знаходиться в залежності від урахування в державній фінансовій політиці тенденцій сформованого інституційного середовища суспільства та можливостей його удосконалення.

Досліджуючи сутність та складові інституційного середовища, автори публікацій по різному підходили до його визначення, що узагальнено у табл. 1.

Представлені у табл. 1 визначення відображають різні аспекти розуміння інституційного середовища. Водночас, практично всі дослідники відзначають притаманну інституційному середовищу особливість – наявність сукупності формальних і неформальних правил, які координують економічну діяльність суб'єктів, а також забезпечують їх дотримання через відповідні структури, механізми і стимули. Інституційне середовище, як сукупність фундаментальних політичних правових, соціальних та економічних правил, визначає рамки людської поведінки, у межах яких здійснюється фінансово-економічна діяльність, та виступає важливим елементом концепції модернізації вітчизняного фінансового (бюджетного, податкового, монетарного та ін.) простору та фінансових (бюджетних, податкових, грошово-кредитних та і.) механізмів впливу на соціально-економічні процеси у суспільстві. У бюджетно-податковій сфері це правила, які забезпечують формалізацію (стандартизацію) рішень і обмежень вибору державних одиниць при використанні бюджетних коштів (розмежування повноважень у витратах і податкових надходженнях, регламентація бюджетного процесу та ін.). До економічних правил у бюджетній і податковій сфері можна віднести різні пільги, заборони, законодавчо встановлені терміни сплати податків, правила фінансування, кредитування, організацію бюджетного процесу тощо [23]. Інституційне середовище в кожній країні формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Таблиця 1 – Наукові підходи до визначення сутності інституційного середовища

Автор	Визначення
О. Уільямсон [1]	Інституційне середовище – 1) це правила гри, що визначають контекст, в якому відбувається економічна діяльність; 2) це основні політичні, соціальні та правові норми, які є базою для виробництва, обміну і споживання.
Д. Норт, Л. Девіс [2, с. 133]	Інституційне середовище – сукупність фундаментальних, політичних, соціальних і юридичних правил, які регулюють сферу економічної діяльності.
І. Бродська [17]	Інституційне середовище – це сукупність функціонуючих інститутів – економічних (власність, ціноутворення, конкуренція); інститутів соціального оточення (особливості взаємодії влади і суспільства, начальника і підлеглого, ставлення до праці, особливості управління, неформальних відносин т.д.) і духовного оточення (особливості національного характеру, моральність, духовність, патріотизм і т.д.).
І. Колесніченко [18, с. 16]	Інституціональне середовище – це сукупність базових соціальних, політичних, юридичних та економічних правил, що визначають рамки поведінки людей. Складовими інституціонального середовища виступають: правила соціального життя суспільства, функціонування його політичної сфери, базові правові норми – Конституція, конституційні та інші закони тощо.
І. Манцуров [19, с. 26]	Сукупність різнорівневих інститутів, що розглядається як інституційна матриця формальних правил і неформальних обмежень.
М. Дерябіна [20, с. 108]	Формальні норми і правила, які утворюють правову і регулятивну інфраструктуру і формують відповідну структурну ієрархію.
В. Макогон [21]	Інституційне середовище формування та реалізації бюджетної політики є комплексом взаємопов'язаних та взаємодіючих формальних і неформальних інститутів, інституціональних правил, угод та стандартів, механізмів фінансового контролю за їх дотриманням, що впливає на стійкість і результати макроекономічного розвитку країни.
Ж. Шевчук, Н. Сидорчук [22, с. 142]	Інституціональне середовище – це сукупність найважливіших фундаментальних соціальних, правових, політичних, економічних, морально-етичних, культурних правил і норм, що визначають поведінку та взаємовідносини у суспільстві, у тому числі між суб'єктами господарювання і державою, і повинні бути спрямовані на підвищення ефективності економіки та якості життя населення

У системі інститутів дослідники виокремлюють переважно економічні та політичні інститути, акцентуючи увагу на їх тісному взаємозв'язку та взаємообумовленості. Економічні інститути є надзвичайно важливими, адже визначають стимули і обмеження для економічних суб'єктів, а також результати функціонування економіки, розподілу і перерозподілу ресурсів, тобто визначають, чи в інтересах всіх членів суспільства здійснюється створений у суспільстві продукт, чи в інтересах окремих груп. Не менш важливими є політичні інститути, існування яких дозволяє контролювати владу за умови переважання розвитку демократичних інститутів, існування впливових профспілкових об'єднань, отже можливостей більш справедливого перерозподілу суспільного продукту [9]. Водночас, у світлі реалізації Україною цілей сталого суспільного розвитку до 2030 р. та актуалізації соціальної спрямованості державної фінансової політики, ретельної уваги потребують і соціальні інститути, які дозволяють зрозуміти обмеження, відповідно до яких інститути імплементуються

в простір соціальних дій і відносин. На основі цього для посилення дієвості державної фінансової політики можливо запропонувати заходи, здатні трансформувати поведінку людей у необхідному напрямі, тобто дотримання встановлених правил, що втілюється у фінансовій дисципліні та дозволяє проводити єдину політику у сфері фінансів, захистити економічні інтереси суспільства та кожного індивіда.

Домінуюча роль у формуванні інституційного середовища суспільства належить державі. Держава, як інститут влади, маючи у своєму розпорядженні різноманітні інструменти впливу на соціально-економічні відносини у суспільстві, формує формальні інституційні обмеження (рамки поведінки) у суспільстві, які регламентують соціальні аспекти економічної діяльності в умовах ринкової економіки (законодавство про працю, соціальне забезпечення, охорону праці та техніку безпеки, освіту, охорону здоров'я, розвиток фізичної культури та спорту, культури тощо). Держава формує і реалізує бюджетну, податкову, грошово-кредитну, соціальну, інвестиційну, інноваційну та інші види політик. У її компетенціях – виробництво благ колективного використання (об'єктів соціальної інфраструктури), реалізація політики справедливого перерозподілу доходів у суспільстві. А. Чухно доводив, що держава в умовах посткризового розвитку набуває нових властивостей, серед яких необхідно виділити наступну – держава як інститут, що сприяє розв'язанню глобальних проблем, які неможна вирішити без участі держави, міжнародних змін і наддержавних інститутів, а також інститутів громадянського суспільства, крім того, активне сприяння розв'язанню складних глобальних проблем суспільства є найважливішою функцією держави в умовах розвитку постіндустріальної економіки [24, с. 625].

Рівень та якість розвитку інституційного середовища суспільства в цілому визначається ефективністю суспільних інститутів, насамперед, базисних: влади, власності, права, праці, управління, а також якості державного менеджменту (у його конкретному функціональному прояві – бюджетного, податкового та ін.). Сучасні дослідження доводять, що значення якісного/зрілого інституційного середовища має підсилюватися іншими механізмами, які би дозволили компенсувати розриви в продуктивності факторів та збільшенні доходів, зниженні ризиків суспільного розвитку довгостроковому періоді. Досвід зарубіжних країн щодо проведення контрциклічної стабілізаційної фінансової політики свідчить, що більш успішно її заходи реалізувалися у країнах з більш зрілим/якісним інституційним середовищем. При цьому фіскальні правила обмежували адаптивні механізми стабілізаційної державної фінансової політики. М. Алле також підкреслює, що роль інституційної складової серед сукупності інших факторів, які впливають на соціально-економічний розвиток, є вагомою. Наявність дисбалансів у системі соціально-економічного розвитку вчений вважав наслідком недосконалості інституційного середовища, що сформувалося у суспільстві [25, с. 41].

Серед таких дисбалансів в Україні, які суттєво впливають на соціальні процеси, загострюючи соціальні проблеми та підвищуючи ймовірність настання соціальних ризиків, та відповідно потребують коригування шляхом чіткого дотримання правил та використання інструментарію реалізації державної фінансової політики, слід виділити такі: у сфері оплати праці (між продуктивністю праці та заробітною платою), у сфері соціального захисту (між встановленим законодавчо прожитковим мінімумом, розміром соціальних стандартів і гарантій і реальною можливістю забезпечення життєвих потреб індивіда), у сфері надання соціальних послуг (між кількістю і якістю соціальних послуг), у сфері соціальної інфраструктури (між станом соціальної інфраструктури та інвестиціями у її оновлення), у сфері пенсійного забезпечення (між потребами у пенсійному забезпеченні та фінансовими можливостями пенсійної та бюджетної систем), у сфері зайнятості (між попитом і пропозицією на ринку праці, наявністю привабливих місць працевлаштування) та інші. Проявом окреслених дисбалансів є високий рівень безробіття, особливо серед молоді, зростання нелегальної/неофіційної/неповної зайнятості, низький рівень оплати праці, низький рівень пенсійного забезпечення, соціального забезпечення, трудова міграція за межі країни, ухилення від оподаткування та багато інших. Кожна група дисбалансів є не відокремленою від загальносуспільних проблем розвитку, вони тісно пов'язані між собою та потребують системного підходу до їх подолання. Дисбаланси значною мірою є наслідком дії неефективних інститутів, отже вирішення проблем значною мірою пов'язане із станом інституційного середовища і знаходиться у площині його удосконалення. На усунення окреслених дисбалансів спрямовані реформи у сфері державних фінансів, оподаткування, міжбюджетних відносин, пенсійній системі, медичній та освітній галузях та інші, які активно реалізуються останніми роками України. Водночас, в умовах слабкого інституційного середовища існує ризик збільшення неефективних видатків бюджетних коштів у зв'язку з розширенням соціальної функції держави, зокрема видатків соціального спрямування. Причому, за цих умов усе більш обсяги фінансування призводять до все більш

неефективних видатків, що спричинено існуванням дисфункцій інституційного середовища.

Ш. Бланкарт [26, с. 26] визначав фінансову політику як правила прийняття рішень продуктивною державою і підкреслював, що обсяг державної діяльності залежить від правил прийняття рішень. Досконалість інституційного середовища державної фінансової політики соціального розвитку визначається відповідністю існуючих фінансових інститутів, її складових стану та умовам розвитку економіки і соціальної сфери. Розвиток кожної складової визначається станом фінансових інститутів, максимально можливою несуперечливістю норм фінансового законодавства, дієвістю інституту державного фінансового контролю. Важливим є досягнення відповідності фінансово-монетарних механізмів, інструментів, важелів і інституційного середовища, що сприяють реалізації цієї політики. У зв'язку з цим А. Даниленко підкреслює, «державна фінансова політика – сукупність цілеспрямованих державних заходів щодо формування і ефективного використання фінансових ресурсів країни, які включають в себе ресурси її окремих регіонів, секторів економіки, підприємств і домогосподарств для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку країни на основі використання відповідних фінансово-монетарних важелів і інституційного середовища, що сприяють реалізації цієї політики» [27].

Складовими інституційного середовища державної фінансової політики соціального розвитку є формальні інститути державної фінансової політики соціального розвитку, зокрема бюджетна система, податкова система, пенсійна система, грошово-кредитна система, валютна система та інші, які впродовж років незалежності знаходяться у процесі постійного реформування та удосконалення.

Існуючі у суспільстві інститути бюджетної політики пов'язані з рухом бюджетних коштів та забезпечують цей рух у відповідності з чітко визначеними правилами. Виконання правил забезпечується існуванням людей певної спеціалізації щодо здійснення функції примусу до виконання правил, що є ознакою поділу правил на формальні і неформальні. Інститути бюджетної політики є економічними інститутами, які мають складну внутрішню структуру формальних і неформальних норм, правил, стереотипів поведінки, причому еволюція цих інститутів тісно пов'язана з розвитком інститутів власності, держави, влади і є невід'ємною складовою еволюції загального інституційного середовища суспільства [12]. Організації відображають повністю сформовані колективні ієрархічні сукупності конкретних правил. Індивідуальна і колективна поведінка розуміється як практика взаємодії, яка здійснюється всередині чи за межами організації. Організації відіграють вагомий роль в інституційних змінах, формуючи напрями інституційних змін. Організація включає ті механізми відбору і нагромадження інформації, які дозволяють їй успішно функціонувати. Якщо в інституційній матриці суспільства закладені стимули кримінальної поведінки, тіньової діяльності, то організація буде вкладати кошти у ці об'єкти і моделі поведінки, які допомагають їй досягти досконалості в корумпованій економіці. У цьому випадку першочерговими стають не інтереси підвищення ефективності суспільного розвитку, а інтереси утриматися у тих коаліціях, які дозволяють знаходитися при владі і отримувати дохід від встановленого виду діяльності і контролює його центрами влади. Саме така система діє у більшості постсоціалістичних країн.

У відповідності з методологічним підходом інституціоналізму, зміни зовнішнього середовища організації відображаються на її внутрішній структурі і відповідній ефективності її діяльності [28]. При цьому сама організація впливає на формування нового соціокультурного середовища у своїй сфері діяльності. У зв'язку з цим важливим для удосконалення національного інституційного середовища є усунення сформованих фундаментальних дисфункцій державного управління та їх причин (недосконалість механізмів визначення національних інтересів, цілепокладання, програмування, прийняття і виконання рішень, стратегічного планування, прогнозування, управління проектами і програмами, професійної підготовки кадрів і тощо). Це спричинить за собою зміну логіки формування та прийняття економічних рішень: відповідно до стратегічних цілей і пріоритетів державної фінансової політики повинні ставитися відповідні завдання фінансовій та монетарній владі та іншим органам державного управління.

В. Макогон визначає, що інституційне середовище формування та реалізації бюджетної політики формується під впливом двох інститутів системи бюджетного права: 1) інститут бюджетного устрою виступає сукупністю бюджетно-правових норм, що регулюють суспільні відносини щодо організації і побудови бюджетної системи, формування структури бюджетів та регулювання міжбюджетних відносин у межах бюджетної системи; 2) інститут бюджетного процесу виступає сукупністю бюджетно-правових норм, які регулюють суспільні відносини щодо складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, контролю за їх виконанням, розглядом звітів про виконання бюджетів [29]. Слід зазначити, що як загальні норми, які регламентують правила

формування, затвердження і виконання державного і місцевих бюджетів, так і спеціальні, що стосуються окремих аспектів бюджетної системи, окреслюються у Бюджетному кодексі України. Бюджетним кодексом України регулюються суспільні відносини щодо складання, розгляду, затвердження і схвалення звітів про їх виконання, а також контролю за виконанням державного та місцевих бюджетів.

Якісне інституційне середовище, зокрема, нормативно-правова база, змістом та обґрунтованістю бюджетних прогнозів, повнотою оцінки ризиків і загроз автономії та стійкості бюджетних установ, наявності передбачуваних, формалізованих та прозорих механізмів корекції державної фінансової політики в разі суттєвих змін соціально-економічної ситуації. Перспективне бюджетне планування та прогнозування є необхідною умовою для реалізації бюджетного регулювання у сфері бюджетних видатків та міжбюджетних відносин, підвищення рівня ефективності управління публічними фінансами за умов переходу до програмно-цільового методу. Наявність перспективних бюджетних прогнозів та планів створює базові умови для прийняття обґрунтованих рішень щодо збалансування доходів і видатків бюджетів, мінімізації ризиків їх невиконання. Середньострокове бюджетне планування та прогнозування передбачає розроблення річного плану доходів і видатків показників та прогнозу основних бюджетних показників на наступні за плановим два роки. Розширення прогностичних горизонтів дозволяє реалізувати задачу бюджетного регулювання – досягнення стійкого зростання добробуту на основі оптимального перерозподілу суспільного продукту через систему публічних фінансів [30].

Необхідний рівень доходів бюджетів досягається за ефективного функціонування інституту податкової політики, адже біля 85 % доходів бюджетів складають податкові надходження. Це найвагоміша складова бюджетної політики формується в Україні на підставі положень Податкового кодексу (ПКУ). ПКУ, як формальний інститут податкової політики, є підґрунтям проведення скоординованих заходів щодо забезпечення запланованого рівня надходжень до бюджетів, відображає модель податкової політики.

Швидкі темпи соціально-політичних та економічних перетворень супроводжуються низкою проблем, вирішення яких потребує використання інструментарію державної фінансової політики, вдосконалення формальних інститутів з метою перегляду і коригування поставлених державою та суспільством соціальних цілей і пріоритетів. Податкова складова інституційного середовища України може стимулювати чи стримувати соціальний розвиток суспільства та потребує удосконалення у аспекті розвитку податкової системи (у даному контексті – у вузькому її значенні), як сукупності загальнодержавних та місцевих податків і зборів. При цьому внески до Пенсійного фонду України (ПКУ) та єдиний соціальний внесок (ЄСВ,) як обов'язкові платежі, у переліку податків та зборів ПКУ взагалі не зазначені. Винесення за межі податкової системи України цих важливих у соціальному аспекті внесків знижує дієвість інструментів державної фінансової політики соціального розвитку: їх адміністрування, послаблює інститут планування за їх надходженнями та потребує зростання витрат на ефективне функціонування інституту контролю за їх своєчасною та повною сплатою. Найбільш проблемним залишається ЄСВ та податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), які у контексті забезпечення соціальної справедливості, соціальної орієнтації податкової системи, зміцнення довіри до уряду, зниження соціального розшарування, потребують опрацювання щодо можливості збільшення та диференціації ставок, на чому акцентують увагу українські вчені.

Орієнтація на західноєвропейські цінності та наближення податкової складової національного інституційного середовища має враховувати такі основні характеристики інститутів бюджетно-податкової політики у країнах з високорозвиненою ринковою економікою, інституціональне середовище яких формувалося еволюційно і в епоху постіндустріалізації характеризуються наступними якостями: податкова система є підконтрольною платникам податків; ухилення від сплати податків визнається злочином і суворо карається.

Актуальними проблемами, що перешкоджають формуванню і реалізації ефективної і дієвої державної фінансової політики соціального розвитку в Україні є високий рівень корупції, тіньової економіки, недостатня якість функціонування політичних інститутів, наявність інформаційної асиметрії. Ці явища є наслідком недосконалості інституційного середовища, існуванням неефективних інститутів, так званих інституційних пасток. Під інституційними пастками прийнято розуміти формування неефективних, але стабільних норм або інститутів. За формування інституційних пасток відповідальні ефекти координації, ефекти навчання, ефекти поєднання та культурної інерції. Найбільш розповсюдженими інституційними пастками в перехідних умовах до ринку вважалися зростання бартеру, неплатежі, тіньова економіка, корупція [4]. Останнє не втрачає своєї актуальності і сьогодні. Наслідки існування корупційної пастки негативно впливають

на розвиток суспільства, в соціальній сфері вони мають наслідком зростання соціальної нерівності, бідності, неспроможності влади вирішувати соціальні проблеми через так звані «відкати» на шкоду бюджетній сфері, посилення організованої злочинності, безкарність злочинів, дискредитація права в очах суспільства; втрата значимості морально-етичних норм, зростання диференціації доходів, соціальної напруги. Корупція є величезною інституційною пасткою, яка проектується і на організаційний механізм її протидії. Це слід враховувати під час розроблення системи заходів антикорупційної політики.

Серед вагомих дисфункцій інституційного середовища у аспекті їх впливу на формування і реалізацію державної фінансової політики соціального розвитку суспільства в Україні можна виділити боргову пастку та пастку «порочного кола бідності». Реформи, що проводяться в Україні, стратегічні документи, програми, заходи пов'язані також із удосконалення інституційного середовища, у тому числі з метою виходу із цих пасток. Однак, окремі з них все ще носять несистемний, послідовний, ситуативний характер. В Україні необхідним є розвиток інститутів, орієнтованих на соціальну сферу, подолання бідності, підтримання соціально незахищених верств населення, забезпечення високої якості життя, стимулювання розвитку інституту соціальної відповідальності. Важливим є подальше удосконалення інституту контролю, як державного, так і громадського.

Важливе значення у досягненні результативності та посиленні дієвості державної фінансової політики, зниженні корупційної складової національного інституційного середовища відіграє доступність інформації щодо чинної системи і структури правил, прозорості у сфері публічних фінансів, раціональності та обґрунтованості використання бюджетних коштів в інтересах суспільства, а не окремих груп. Важливим у цьому аспекті є досягнення більш високого рівня довіри у суспільстві до дій влади. В Україні реалізація принципу підвищення прозорості використання бюджетних коштів здійснюється на основі оприлюднення інформації про використання публічних коштів. Реалізація концепції «Прозорий бюджет» здійснюється завдяки роботі інформаційного порталу у мережі Інтернет E-Data. Цей відкритий для суспільства ресурс працює з кінця 2015 р. з метою задоволення права громадськості на доступність інформації про державні фінанси для суспільних потреб. Здійснено перехід системи державних закупівель в Україні від тривалих процедур з великою кількістю паперових узгоджень та дозволів до електронної системи державних закупівель на основі цифрової онлайн-платформи ProZorro, що сприяло підвищенню прозорості операцій та зниженню їх корупційної складової. Розвиток цифрових технологій також змінює систему відносин між фіскальною службою та платниками податків, зокрема, в Україні відкрито електронні сервіси (зокрема, електронний кабінет платника) і ці процеси розширюються. Важливим стало е-декларування доходів чиновників. Водночас, доцільно розповсюдити цю практику на всіх платників податків, що насамперед сприятиме підвищенню їх відповідальності за виконання обов'язку зі сплати податку на доходи громадян та підвищенню результативності фінансового контролю за повнотою сплати цього податку до бюджету. При цьому втілення ідеї загального декларування потребує врахування теорії поведінкових фінансів, узагальнення нагромадженого вітчизняного досвіду, критичного осмислення можливостей застосування світових практик тощо. Таким чином, діджиталізація державних виплат, е-декларування та інші новації дозволяють поліпшити урядову та бюджетну прозорість, дозволяючи громадянам легко отримувати інформацію про державні доходи та витрати, побудувати систему надання цифрових публічних послуг на основі принципів відкритих стандартів, спрямованих на зниження рівня посадових зловживань та корупції, і сприяють удосконаленню інституційного середовища в Україні.

Розвиток сучасного інституційного середовища, тобто умов формування і реалізації державної фінансової політики, відбувається під впливом стрімкого розвитку інформаційного суспільства, електронної культури, особливо з кінця ХХ ст. Зросла швидкість обміну інформацією, збільшився загальний інформаційний потенціал економіки. Новий феномен значно впливає на розвиток економічної науки та посилює вимоги до розробки державної фінансової політики.

Узагальнення теоретичних напрацювань вчених-інституціоналістів, дозволяє виокремити наступні можливі шляхи вдосконалення інституціонального середовища: трансплантація інститутів, інституційна модернізація з використанням методів інституційного планування, інституційного моделювання, інституційного проектування та інші.

Основні напрями модернізації інституційного середовища на сучасному етапі та на перспективу мають передбачати виокремлення та узагальнення інституціональних складових макроекономічного рівня, що надасть можливість виявляти найбільш проблемні напрями інституційних перетворень і формувати підходи до їх усунення. Водночас, неформальній складовій

інституційного середовища не приділяється належної уваги. Неформальні інститути в силу своєї специфіки рідко є об'єктом аналізу і практично не розглядаються в контексті інституційного проектування, що з одного боку є наслідком їх ключових особливостей – спонтанний характер їх появи і розвитку і, як наслідок, обмежені можливості їх свідомого цілеспрямованого проектування.

Важливим для розвитку інституційного середовища є становлення в Україні інституту соціальної відповідальності. Цей інститут дозволяє скласти з органів влади частину обов'язків в сфері соціальної політики, переклавши ці зобов'язання на індивідів, некомерційні організації або бізнес. Законодавчі ініціативи та створення, в цілому, сприятливого інституційного середовища для розвитку соціально-економічної системи не буде супроводжуватися додатковими витратами, так як не потребує додаткового фінансування органів примусу для забезпечення функціонування даного інституту.

Слід враховувати, інститут має ядро (головні правила, процедури, рутини) і периферію (інфраструктура правил допоміжного призначення), які тісно взаємопов'язані. Якщо трансформація відбувається по ядру, це відображає зміну змісту/теоретичної моделі державної фінансової політики, якщо по периферії – то відбуваються зміни у організаційній структурі, фінансовому (бюджетному, податковому) менеджменті, що дозволяє практично удосконалювати процес реалізації фінансової політики. Ядро і периферія виконують різні функції, водночас їх дисфункція (невідповідність, розбалансованість) також визначає ефективність/зрілість/якість/неефективність державної фінансової політики, її дієвість.

Правила-інститути задають мотив та модель поведінки агентів (суб'єктів фінансових відносин) і впливають на результативність державної фінансової політики. Загальна характеристика інституту, як правила, дозволяє визначити його стан – якісні і кількісні характеристики.

Урядові рішення щодо формування і оновлення інституційного середовища (інституційної інфраструктури), за твердженням М. Алле, сприятимуть злагодженій роботі всіх ланок загальноекономічного механізму лише у тому випадку, якщо будуть інтегрованими в єдину планову програму. Тобто метою такої програми (плану) є узгодження заходів/рішень між собою і «вплетення» їх у контекст загальнонаціональної стратегії соціально-економічного розвитку. Виступаючи за інституційне планування, М. Алле стверджує, що користь плану і в тому, що «...він надзвичайно чітко свідчить про повну неможливість реалізації різноманітних варіантів економічної політики, які пропонуються демагогами» [25, с. 136], що є надзвичайно актуальним для України. Так, формування чергових короткострокових програм соціального спрямування часто збігається з виборчими кампаніями і має на меті стимулювання позитивного настрою виборців щодо чинної влади. При цьому, як правило, в список соціальних завдань першочергової важливості потрапляють поточні соціальні проблеми, результати яких мають відбитися на інтересах більшості виборців. Також декларативність, неконкретність і вибірковість подачі інформації створюють у населення хибні уявлення про головні загрози суспільству – особисто кожному індивіду і всій країні як єдиному організму, а також породжують нерозуміння того, що кожен громадянин-виборець, може самостійно зробити для вирішення важливих для себе соціальних проблем.

Історія розвитку українського суспільства за роки незалежності свідчить, що досить часто популістські рішення приводили до глибоких дисбалансів між соціальними зобов'язаннями і фінансовим потенціалом держави, можливостями їх виконання за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, які не подолані і нині.

Удосконалення національного інституційного середовища має передбачати його поступову адаптацію у аспекті досягнення кількісних та якісних характеристик, впровадження європейських норм і стандартів надання соціальних послуг, рівня якості життя населення до європейського інституційного середовища. Цьому сприятимуть системні реформи, які розгорнулися в Україні. Важливим аспектом інституційних змін, який необхідно враховувати при формуванні та реалізації моделі державної фінансової політики, є взаємопов'язаність інститутів. Тобто врахування того, що інститути не розвиваються ізольовано один від одного, їх тісне переплетення і взаємозв'язки створюють єдину інституційну систему/середовище, вони розвиваються як елементи цієї інституційної системи і конкурують набором/пакетом взаємопов'язаних інститутів [31, с. 24]. Таким чином, інститут державної фінансової політики соціального розвитку має формувати єдиний «пакет інститутів» фінансового (бюджетного, податкового, монетарного, інвестиційного тощо) простору і соціального простору, тісно пов'язаних з національним інституційним середовищем. Будь-яка зміна одного з інститутів без урахування таких зв'язків в інституційній системі призведе до порушення інших, тому пряме запозичення окремих, ізольованих норм із західної економіки не завжди є ефективним. Запозичений із звичного середовища інститут може не прижитися та не принести

очікуваного ефекту. Даний аспект має враховуватися у випадку запозичення інститутів з іншого інституційного середовища при здійсненні інституційних змін, інституційному проектуванні та конструюванні [23].

Як зазначають дослідники, інституційне планування не вимагає використання складного аналітичного інструментарію, допускає можливість контролю діяльності планових органів з боку парламенту і громадськості в цілому [17], що, на нашу думку цілком відповідає сучасним вимогам щодо підвищення прозорості і гласності у формуванні і реалізації державної фінансової політики у розрізі її головних складових – бюджетної та грошово-кредитної.

Впродовж років трансформації українського суспільства інституційне середовище реалізації державної фінансової політики соціального розвитку формувалося і удосконалювалося на засадах реалізації моделі соціально орієнтованого суспільства, національних стратегічних документів та загальносвітового вектора сталого розвитку. Цей процес відбувався часто спонтанно, під тиском поточних проблем, стрибкоподібно і непослідовно у перші роки незалежності, однак поступово набував більш системного наповнення. Формування фінансових інститутів відбувалося всіма можливими методами, серед яких трансплантація, планування/моделювання/проектування та модернізації, що значною мірою відбивалося на якості інституційного середовища. Неформальна складова інституційного середовища поступово також трансформується, адже за роки незалежності змінилася поведінка населення, виросло молоде покоління, яке є вільним у своєму виборі, має послаблену залежність від «колії» радянського минулого з патерналістськими властивостями держави, порівняно зі старшим поколінням більшою мірою адаптоване до умов ринкового середовища.

Адаптація державної фінансової політики до нових умов та глобальних викликів, які суттєво впливають на внутрішньо-національні рішення, значною мірою пов'язана зі зміною інституційного середовища суспільства, тому будь-які зміни у державній фінансовій політиці держави мають враховувати стан інституційного середовища. Динаміка інституційних змін визначається початковим станом і якістю інститутів, швидкістю (частотою) їх змін, реакцією суб'єктів фінансових відносин (агентів). Тому у сучасних умовах усе більшого значення має надаватися якісним властивостям інститутів, які мають вагомий вплив на соціальний розвиток суспільства.

Державна фінансова політика має створювати інституційні умови функціонування фінансової моделі у суспільстві, що ґрунтується на правилах, нормах, організаційних структурах, які у сукупності призначені цілеспрямовано формувати механізм активного впливу на економічне зростання, як підґрунтя соціального розвитку, спрямовувати розвиток суспільства у необхідному напрямі і на цій основі сприяти підвищенню якості життя населення. Впровадження відповідних єдиних правил, норм, стандартів у галузь фінансів, в організацію фінансових взаємозв'язків у суспільстві необхідна умова проведення ефективної та відповідальної державної фінансової політики, злагодженого функціонування її фінансового механізму. Важливим є дотримання встановлених правил суб'єктами економіки, що втілюється у фінансовій дисципліні та дозволяє проводити єдину політику у сфері фінансів, захистити економічні інтереси суспільства.

**Висновки.** Таким чином, для реалізації дієвої державної фінансової політики соціального розвитку має бути сформоване якісне інституційне середовище. Інструменти державної фінансової політики здатні впливати на поведінку суб'єктів економіки, змінюватися у залежності від потреб, тобто формувати інституційне середовище, водночас, зворотній процес також має місце.

Враховуючи євроінтеграційні прагнення України, має відбуватися наближення якості інститутів до середньоєвропейських, при допустимому рівні фіскального навантаження на суб'єктів економічних відносин. В умовах кризи якість інституційного середовища сприятиме посиленню інституційної спроможності уряду у аспекті узгодження процесів макрофінансової стабілізації та фінансування соціальних пріоритетів.

Розвиток інституційного середовища потребує відповіді на ряд запитань, зокрема, щодо механізмів його змін. Модернізація, трансплантація чи проектування – обрані механізми визначатимуть характер інституційних змін та трансакційні витрати на їх впровадження і дотримання.

Важливим є питання реалізації узгодженого адаптивного інструментарію бюджетної та грошово-кредитної політики у процесі реалізації соціальної функції держави з урахуванням існуючих і прогнозних соціальних потреб та розвитку фінансової системи країни й інституційного середовища, що є перспективою подальших досліджень.

## Література

1. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. СПб. : Лениздат, 1996. С. 38.
2. Davis L., North D. Institutional Change and American Economic Growth. Cambridge : Cambridge Press, 1971. 382 с.
3. Fatas A., Mihov I. Policy volatility, institutions, and economic growth. *Review of Economics and Statistics*. 2013. № 95 (2). P. 362–376.
4. Полтерович В. М. Институциональные ловушки и экономические реформы. М. : ЦЭМИ РАН и РЭШ, 1999. 37 с.
5. Нуреев Р. М., Латов Ю. В. Институциональная теория экономической истории, которую предстоит создать: история как конкуренция институтов. *Наукові праці ДонНТУ. Економіка*. 2005. Вип. 89-1. С. 24–28.
6. Сухарев О. С. Институциональное планирование, траектории институционального развития и трансакционные издержки. *Журнал институциональных исследований*. 2012. Т. 4, № 3. – С. 95.
7. Асемоглу Д., Робинсон Дж. Политика или экономика? Ловушки стандартных решений. *Вопросы экономики*. 2013. № 12. С. 4–15.
8. Асемоглу Д., Джонсон С., Робинсон Дж. Институты как фундаментальная причина долгосрочного экономического роста. *Эковест*. 2006. Т. 5. № 1. С. 4–43.
9. Soskice D., Iversen T. Inequality and Redistribution: A Unified Approach to the Role of Economic and Political Institutions. *Revue économique*. 2011. Vol. 62, № 4. P. 629–650.
10. Мазаракі А., Волосович С. Домінанти інституційної модернізації фінансової системи України. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2016. № 1. С. 5–23.
11. Чугунов І. Я., Макогон В. Д. Бюджетно-податкова політика в умовах інституційних перетворень. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 4. С. 79–91.
12. Лисяк Л. В. Бюджетна політика у системі державного регулювання соціально-економічного розвитку: інституційний аспект. *Економічний вісник університету: Зб. наук. праць*. 2016. Вип. 27/1. С. 595–601.
13. Макогон В. Д. Бюджетна стратегія держави : монографія. К. : Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 364 с.
14. Леоненко П. М., Кузькін Є. Ю., Юхименко Я. В. Інституціональне середовище бюджетної системи. *Фінанси України*. 2018. № 5. С. 110–124.
15. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Пер. з англ. К. : Основи, 2000. 198 с.
16. Кредісов В. Роль біхевіоральних чинників у побудові ринкової інституційної системи. *Економіка України*. 2003. № 12. С. 46–50.
17. Бродская И. А. Роль институциональной среды в обеспечении условий устойчивого развития. *Экономические науки*. 2018. № 6(163). С. 32–35.
18. Колесніченко І. М. Інституціональна економіка. Х. : ХНЕУ, 2008. 216 с.
19. Манцуров І. Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки : монографія. К. : НДЕІ, 2011. 655 с.
20. Дерябина М. Институциональные аспекты постсоциалистического переходного периода. *Вопросы экономики*. 2003. № 2. С. 108–124.
21. Макогон В. Д. Бюджетна архітектура як інструмент регулювання соціально-економічного розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 73–77.
22. Шевчук Ж. А., Федорчук Н. В. Проблеми розвитку інституціонального середовища в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6(3). С. 141–144.
23. Лисяк Л. В. Бюджетна політика у системі державного регулювання соціально-економічного розвитку України : монографія. К. : ДННУ АФУ, 2009. 600 с.
24. Чухно А. А., Леоненко П. М., Юхименко П. І. Інституціонально-інформаційна економіка : підручник / за ред. акад. НАН України А. А. Чухна. К. : Знання, 2010. 687 с.
25. Алле М. Условия эффективности в экономике. Перевод с фр. М., 1998. С. 40–44.
26. Бланкарт Ш. Державні фінанси в умовах демократії: Вступ до фінансової науки. За наук. ред. В. М. Федосова. К. : Либідь, 2000. 486 с.
27. Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку : у 3 т. / за ред. чл.-кор. НАН України А. І. Даниленка. Т. 1. Фінансова політика та податково-бюджетні важелі її реалізації. К. : Фенікс, 2008. 468 с.

28. Шаванс Б. Типы и уровни правил в организациях, институтах и системах. *Вопросы экономики*. 2003. № 6. С. 4–21.
29. Макогон В. Д. Институційний підхід до формування та реалізації бюджетної політики. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 30(1). С. 196–202.
30. Канкулова М. И. Инструментарий государственного финансового планирования и прогнозирования. *Экономические науки*. 2016. № 138. С. 102–107.
31. Институциональные проблемы эффективного государства: монография / Под ред. В. В. Дементьева, Р. М. Нуреева. Донецк : ГВУЗ «ДонНТУ», 2012. 372 с.

## References

1. Uyliamson, O. (1996). *Economic institutions of capitalism* [“Jekonomicheskie instituty kapitalizma”]. SPb.: Lenydzdat. P. 38.
2. Davis, L. And North, D. (1971). *Institutional Change and American Economic Growth*. Cembridge: Cembridge Press.
3. Fatas, A. And Mihov, I. (2013). Policy volatility, institutions, and economic growth. *Review of Economics and Statistics*, 95(2), pp. 362–376.
4. Polterovych, V. M. (1999). *Institutional traps and economic reforms* [“Institucional'nye lovushki i jekonomicheskie reformy”]. M.: CJEMI RAN i RJeSh.
5. Nureev, R. M. and Latov, Yu. V. (2005). Institutional Theory of Economic History to Be Created: History as a Competition of Institutions [“Institucional'naja teorija jekonomicheskoy istorii, kotoruju predstoit sozdat': istorija kak konkurencija institutov”]. *Naukovi pratsi DonNTU. Ekonomika*, 89-1, pp. 24-28.
6. Sukharev, O. S. (2012). Institutional planning, institutional development trajectories and transaction costs [“Institucional'noe planirovanie, traektorii institucional'nogo razvitija i transakcionnye izderzhki”]. *Zhurnal institucional'nyh issledovanij*, T. 4, 3, p. 95.
7. Asemohlu, D. and Robynson, Dzh. (2013). Politics or economics? Pitfalls of standard solutions [“Politika ili jekonomika? Lovushki standartnih reshenij”]. *Voprosy jekonomiki*, 12, pp. 4-15.
8. Asemohlu, D., Dzhonson, S. and Robynson, Dzh. (2006). Institutions as the fundamental cause of long-term economic growth [“Instituty kak fundamental'naja prichina dolgosrochnogo jekonomicheskogo rosta”]. *Jekovest*, T. 5, 1, pp. 4–43.
9. Soskice, D. and Iversen, T. (2011). Inequality and Redistribution: A Unified Approach to the Role of Economic and Political Institutions. *Revue économique*, 62(4), pp. 629–650.
10. Mazaraki, A. and Volosovych, C. (2016). The domains of institutional modernization of Ukraine's financial system [“Dominantny` insty`tucijnoyi modernizaciji finansovoyi sy`stemy` Ukrayiny”]. *Visn. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-tu*, 1, pp. 5–23.
11. Chuhunov, I. Ya. And Makohon, V. D. (2014). Budget and tax policy in the context of institutional reforms [“Biudzhethno-podatkovaja polityka v umovakh instytutsiinykh peretvoren”]. *Visnyk KNTEU*, 4, pp. 79–91.
12. Lysiak, L.V. (2016). Budget policy in the system of state regulation of socio-economic development: the institutional aspect [“Biudzhethna polityka u systemi derzhavnoho rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: instytutsiinyi aspekt”]. *Ekonomichniy visnyk universytetu: Zb. nauk. prats*, 27/1, pp. 595–601.
13. Makohon, V. D. (2018). *Budget State Strategy: Monograph* [“Biudzhethna stratehiia derzhavy: monohrafiia”]. K.: Kyiv.nats. torh.-ekon. un-t.
14. Leonenko, P. M., Kuzkin, Ye. Yu. And Yukhymenko, Ya. V. (2018). The institutional environment of the budgetary system [“Instytutsionalne seredovyshe biudzhethnoi systemy”]. *Finansy Ukrainy*, 5, pp. 110–124.
15. Nort, D. (2000). *Institutions, institutional change and functioning of the economy* [“Instytutsii, instytutsiina zmina ta funktsionuvannia ekonomiky”] / Per. z anhl. K.: Osnovy.
16. Kredisov, V. (2003). The role of behavioral factors in building a market institutional system [“Rol bikheioralnykh chynnykiv u pobudovi rynkovoї instytutsiinoї systemy”]. *Ekonomika Ukrainy*, 12, pp. 46–50.
17. Brodskaia, Y. A. (2018). The role of the institutional environment in ensuring the channel of sustainable development [“Rol' institucional'noj sredey v obespechenii uslovij ustojchivogo razvitija”]. *Jekonomicheskie nauki*, 6(163), pp. 32–35.
18. Kolesnichenko, I. M. (2008). *Institutional Economics* [“Instytutsionalna ekonomika”]. Kh. : KhNEU.

19. Mantsurov, I. H. (2011). *Institutional planning in the system of state regulation of the economy: a monograph* [“Instytutsiine planuvannia v systemi derzhavnoho rehulivannia ekonomiky : monohrafiia”]. K.: NDEI.
20. Deriabyina, M. (2003). Institutional aspects of the post-socialist transition period [“Institucional'nye aspekty postsocialisticheskogo perehodnogo perioda”]. *Voprosy jekonomiki*, 2, pp. 108–124.
21. Makohon, V. D. (2012). Budget Architecture as an instrument for regulating socio-economic development of society [“Biudzhetna arkhitektonika yak instrument rehulivannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku suspilstva”]. *Problemy ekonomiky*, 4, pp.73–77.
22. Shevchuk, Zh. A. and Fedorchuk, N. V. (2016). Problems of the development of the institutional environment in Ukraine [“Problemy rozvytku instytutsionalnoho seredovyshecha v Ukraini”]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 6(3), pp. 141–144.
23. Lysiak, L. V. (2009). *Budget policy in the system of state regulation of socio-economic development of Ukraine: monograph* [“Biudzhetna polityka u systemi derzhavnoho rehulivannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy : monohrafiia”]. K.: DNNU AFU.
24. Chukhno, A. A., Leonenko, P. M. and Yukhymenko, P. (2010). Institutional-informational economy: a textbook [“Instytutsionalno-informatsiina ekonomika : pidruchnyk”]. K.: Znannia.
25. Alle, M. (1998). *Conditions of efficiency in the economy* [“Uslovija jeffektivnosti v jekonomike”]. M., pp. 40–44.
26. Blankart, Sh. (2000). *Public Finances in a Democracy: Introduction to Financial Science* [“Derzhavni finansy v umovakh demokratii: Vstup do finansovoi nauky”]. K.: Lybid.
27. *Financial and monetary instruments of economic development: 3 t. (2008)* [“Finansovo-monetarni vazheli ekonomichnoho rozvytku: u 3 t. ”]. T. 1. *Financial policy and fiscal levers of its implementation* [“Finansova polityka ta podatkovno-biudzhetni vazheliy i ih realizatsii”]. K.: Feniks.
28. Shavans, B. (2003) Types and levels of rules in organizations, institutions and systems [“Tipy i urovni pravil v organizacijah, institutah i sistemah”]. *Voprosy jekonomiki*, 6, pp. 4–21.
29. Makohon, V. D. (2016). Institutional Approach to the Formation and Implementation of Budget Policy [“Instytutsiinyi pidkhid do formuvannia ta realizatsii biudzhetnoi polityky”]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 30(1), pp. 196–202.
30. Kankulova, M. Y. (2016). State financial planning and forecasting tools [“Instrumentarij gosudarstvennogo finansovogo planirovanija i prognozirovanija”]. *Jekonomicheskie nauki*, 138, pp. 102–107.
31. *Institutional problems of an effective state: a monograph* [“Institucional'nye problemy jeffektivnogo gosudarstva: monografija”]. (2012). / Pod red. V. V. Dementeva, R. M. Nureeva. Donetsk: HVUZ «DonNTU».

Стаття надійшла до редакції 25.11.2018.

## **ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УСІХ СФЕРАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

**Портна Оксана Валентинівна**  
**доктор економічних наук, доцент**  
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*  
*вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна*  
*e-mail: portna@karazin.ua*  
*ORCIDID: 0000-0002-8803-4605*

Стаття присвячена розгляду проблеми забезпечення та підтримання фінансової стабільності, як індикатора ефективності управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи. У ході дослідження наведено підходи до визначення фінансової стабільності, чинники, від яких вона залежить, процеси, на які впливає та які характеризує фінансова стабільність.

Розглянуто кризові явища національної фінансово-економічної сфери, що були спровоковані глобальною фінансово-економічною кризою 2008-2009 рр. та її наслідками, чинники, які порушили фінансову стабільність в Україні та їх наслідки для економіки. Висвітлено актуальні аспекти підтримання глобальної фінансової стабільності та фактори, що на це впливають. Розглянуто сучасний фінансово-економічний стан України у світлі прогресивних адаптаційно-інтеграційних змін у всіх сферах національної фінансово-економічної системи, що забезпечує фінансову стабільність. Окреслено значущість ефективного управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи задля забезпечення та підтримання фінансової стабільності.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що сучасне адекватне розуміння та сприйняття проблеми забезпечення та підтримання фінансової стабільності, як індикатора ефективності управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи, є неможливим без поєднання інтересів, зацікавленості та залучення до процесів позитивних змін усіх суб'єктів системно значущих сфер національної фінансово-економічної системи – держави, реального сектору економіки, домогосподарств та фінансового ринку. Перспективами подальших досліджень стає визначення оптимальних значень показників у всіх сферах національної фінансово-економічної системи, що забезпечують фінансову стабільність, а отже, є інформаційно-аналітичною основою для розробки та впровадження ефективних рішень на всіх рівнях управління.

**Ключові слова:** фінансова стабільність, фінансово-економічна система, зміни, управління, ефективність.

## **ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ КАК ИНДИКАТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ВО ВСЕХ СФЕРАХ НАЦИОНАЛЬНОЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

**Портная Оксана Валентиновна**  
**доктор экономических наук, доцент**  
*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*  
*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*  
*e-mail: portna@karazin.ua*  
*ORCIDID: 0000-0002-8803-4605*

Статья посвящена рассмотрению проблемы обеспечения и поддержания финансовой стабильности, как индикатора эффективности управления изменениями во всех сферах национальной финансово-экономической системы. В ходе исследования приведены подходы к определению финансовой стабильности, факторы, от которых она зависит, процессы, на которые влияет и которые характеризует финансовая стабильность.

Рассмотрены кризисные явления национальной финансово-экономической сферы, которые были спровоцированы глобальным финансово-экономическим кризисом 2008-2009 гг. и его последствиями, факторы, которые нарушили финансовую стабильность в Украине и их последствия для экономики. Освещены актуальные аспекты поддержания глобальной финансовой стабильности и факторы, которые на это влияют. Рассмотрено современное финансово-экономическое состояние Украины в свете прогрессивных адаптационно-интеграционных изменений во всех сферах национальной финансово-экономической системы, что обеспечивает финансовую стабильность. Очерчена значимость эффективного управления изменениями во всех сферах национальной финансово-экономической системы для обеспечения и поддержания финансовой стабильности.

За результатами проведенного исследования установлено, что современное адекватное понимание и принятие проблемы обеспечения и поддержания финансовой стабильности, как индикатора эффективности управления изменениями во всех сферах национальной финансово-экономической системы, является

невозможним без об'єднання інтересів, заінтересованості і вовлечення в процеси позитивних змін всіх суб'єктів системно значимих сфер національної фінансово-економічної системи – держави, реального сектора економіки, домогосподарств і фінансового ринку. Перспективами дальніших досліджень стає визначення оптимальних значень показників у всіх сферах національної фінансово-економічної системи, які забезпечують фінансову стабільність, тому вони є інформаційно-аналітичною основою для розробки і впровадження ефективних рішень на всіх рівнях управління.

**Ключевые слова:** фінансова стабільність, фінансово-економічна система, зміни, управління, ефективність.

## FINANCIAL STABILITY AS AN INDICATOR OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGING CHANGES IN ALL SPHERES OF THE NATIONAL FINANCIAL AND ECONOMIC SYSTEM

**Oksana Portna**

**Doctor of Sciences (Economic), Associate Professor**

*V.N. Karazin Kharkiv National University  
1, Mironositska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine  
e-mail: portna@karazin.ua  
ORCID ID: 0000-0002-8803-4605*

The article is devoted to the consideration of the problem of ensuring and maintaining financial stability as an indicator of the effectiveness of change management in all areas of the national financial and economic system. The study presents approaches to the definition of financial stability, the factors on which it depends, the processes that are affected and characterized by financial stability.

The crisis phenomena of the national financial and economic sphere, which were triggered by the global financial crisis of 2008–2009, are considered and its consequences, factors that have broke financial stability in Ukraine and their effects for the economy. The relevant aspects of maintaining global financial stability and the factors that influence this are highlighted. The current financial and economic state of Ukraine is considered in the light of progressive adaptation and integration changes in all spheres of the national financial and economic system, which ensures financial stability. The importance of effective change management in all areas of the national financial and economic system is outlined to ensure and maintain financial stability.

Based on the results of the study, it was established that modern adequate understanding and acceptance of the problem of ensuring and maintaining financial stability as an indicator of the effectiveness of change management in all areas of the national financial and economic system is impossible without uniting interests and involvement in the processes of positive changes of all subjects financial and economic system – the state, the real sector of the economy, households and financial market. Prospects for further research is to determine the optimal values of indicators in all areas of the national financial and economic system, which provide financial stability, and therefore are the information and analytical basis for the development and implementation of effective solutions at all management levels.

**Key words:** Financial Stability, Financial and Economic Systems, Changes, Management, Efficiency.

**Постановка проблеми.** Процес забезпечення та підтримання фінансової стабільності передбачає управління певними об'єктами, суб'єктами, явищами, ресурсами в усіх сферах та на всіх рівнях національної фінансово-економічної системи. В умовах перманентних фінансово-економічних, політичних, соціальних тощо змін середовища господарювання на фінансову стабільність впливають різні чинники, які приводять як до позитивних, так і до негативних наслідків. В рамках даного дослідження пропонуємо розгляд взаємозв'язку та взаємовпливу двох явищ, які об'єктивно існують в економічному житті та розглядаються як науковцями, так і практиками відокремлено один від одного. Один з цих процесів міститься у площині забезпечення та підтримання фінансової стабільності національної фінансово-економічної системи, що взаємопов'язано залежить як від ефективного функціонування всіх суб'єктів економіки, так і від ефективності управління на всіх рівнях національного господарства. Другий процес, такий як управління змінами, знаходить свою реалізацію у розрізі всіх суб'єктів економіки у покращенні результатів діяльності, підвищенні конкурентоспроможності тощо, тобто якісних і кількісних позитивних змінах функціонування суб'єктів господарювання національного господарства. Тобто, суб'єктам економіки необхідно управляти змінами для того, щоб відповідати потребам ринку, збільшувати капіталізацію, ефективно впроваджувати урядові стратегії, зберігати фінансову стабільність та підтримувати економічне зростання і безперервність розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Широке коло теоретико-прикладних аспектів і чинників вирішення проблеми забезпечення та підтримання фінансової стабільності в Україні досліджували І. Адаменко, В. Геєць, В. Глушенко, А. Гриценко, В. Лагутін, І. Чугунов, О. Яременко

та багато інших. Ґрунтовний розгляд теоретичних і практичних аспектів управління змінами стосовно діяльності організацій здійснювали видатні зарубіжні вчені-економісти – Р. Акофф, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, К. Левін, К. Фрайлінґер та інші. Проте у вітчизняній науці та практиці ще не приділено достатньо уваги дослідженню взаємозв'язку та взаємовпливу процесів забезпечення та підтримання фінансової стабільності й ефективного управління змінами в усіх сферах та на всіх рівнях національної фінансово-економічної системи.

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Метою статті є розглянути взаємозв'язок та взаємовплив процесів забезпечення та підтримання фінансової стабільності на основі ефективного управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи України.

Для досягнення мети виконано наступні завдання: наведено підходи до визначення фінансової стабільності, чинники від яких вона залежить, процеси, на які впливає та які характеризує фінансова стабільність тощо; розглянуто кризові явища національної фінансово-економічної сфери, що були спровоковані глобальною фінансово-економічною кризою та її наслідками, чинники, які порушили фінансову стабільність в Україні та їх наслідки для економіки; висвітлено актуальні аспекти підтримання глобальної фінансової стабільності та фактори, що на це впливають; розглянуто сучасний фінансово-економічний стан України у світлі прогресивних адаптаційно-інтеграційних змін у всіх сферах національної фінансово-економічної системи, що забезпечує фінансову стабільність; окреслено значущість ефективного управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи задля забезпечення та підтримання фінансової стабільності.

**Основні результати дослідження.** Фінанси, фінансова стабільність є динамічними чинниками, цілісною системою, у якій всі елементи взаємопов'язані, доповнюють один одного, а отже, зміна хоча б одного елемента або його складової спричиняє перетворення всієї системи, що суттєво впливають на вектори розвитку всієї національної фінансово-економічної сфери. Проблема забезпечення та підтримання фінансової стабільності спонукає розглядати в цьому контексті її взаємозалежність із ефективністю управління змінами в усіх сферах національній фінансово-економічної системи.

Підходи до визначення категорії фінансової стабільності дещо розрізняються. Проте подолання наслідків кризових процесів у країні вимагає насамперед з'ясування сутності фінансової стабілізації, досягнення якої приведе до покращання рівня соціально-економічних показників в Україні. Дослідники виділяють такі особливості у визначенні сутності фінансової стабілізації, що полягає в досягненні фінансової стабільності країни, регіону чи суб'єкта господарювання. Фінансова стабільність залежить від: формування та управління фінансовими ресурсами; стану фінансової системи; циклічності економічного розвитку; обраної фінансової політики та механізму її реалізації; світової економічної системи. Фінансова стабільність характеризує: фінансовий стан держави; наявність та використання інвестицій; підтримання діяльності вітчизняних товаровиробників; стабільне наповнення бюджетів усіх рівнів; зростання ВВП країни. Фінансова стабільність впливає на: стабільність макроекономічних показників; ефективність фінансової політики та механізму її реалізації; імідж країни та її конкурентоспроможність; формування надійних та довгострокових зв'язків із зарубіжними партнерами [1, с. 9-11].

Розглядаючи проблему стабільності, А. Гриценко [2, с. 154, 160, 172-173] доводить, що однією з важливих умов збалансованого динамічного розвитку є фінансова стабільність. Стабільність виражає міру незмінності основоположних характеристик системи. У грошово-кредитній (монетарній) системі існує взаємозв'язок стабільності та довіри до грошової одиниці, її ліквідності. Стабільність грошової одиниці – це відносна незмінність вартості, яку представляє грошова одиниця в обігу та яка виражається в купівельній спроможності грошей. Стабільність грошової одиниці включає: стабільність цін на товари та послуги; стабільність цін на кредитні ресурси; стабільність обмінного курсу національної валюти. Тобто, стабільність є відносною (динамічною) величиною. Абсолютної стабільності не існує. Мова може йти лише о параметрах змін, які визначають межі стабільності однієї економічної величини в залежності від інших економічних змінних.

Наприклад, як доводять дослідження проблеми фінансових інститутів в умовах глобальної невизначеності, що проводив колектив науковців [3, с. 74-75], проявом порушення фінансової стабільності через зниження довіри став масовий відплив депозитів із банківської системи на початку жовтня 2008 року, спровокований у тому числі коливаннями обмінного курсу. Наслідками глобальної фінансово-економічної кризи, що була викликана диспропорціями у співвідношенні фінансових та економічних процесів, в Україні стало різке погіршення стану платіжного балансу у 2006-2008 роках внаслідок несприятливих змін у світовій кон'юктурі; різке прискорення інфляції у 2007-2008 роках внаслідок незбалансованого зростання доходів населення; девальвація гривні восени 2008 року і початку 2009 року, що, у свою чергу, призвело до зростання зовнішнього боргового навантаження

для економіки, великого обсягу валового зовнішнього боргу; вплив і подальше вимушене заморожування банківських депозитів; погіршення фінансового стану більшості позичальників; розбалансованість грошових потоків в економіці і масове невиконання зобов'язань. Наслідком припинення платежів між суб'єктами економіки стає ланцюжок неплатежів, банкрутства підприємств і фінансових установ, зниження обсягів ВВП, зростання безробіття, падіння реальних доходів, значний дефіцит бюджету тощо. В економіці відбулися небажані зміни і спонтанні адаптивні реакції суб'єктів, які призвели до порушення рівноваги в економіці і монетарній сфері. Глобальна фінансова криза спровокувала кризу та нестабільність всієї фінансово-економічної системи України, що порушило умови нормального функціонування основних системних суб'єктів – держави, підприємств реального сектору, банківської системи, домогосподарств і небанківських фінансових установ.

Проблема фінансової стабільності є актуальною й у світовому масштабі. Так у Доповіді по питанням глобальної фінансової стабільності Міжнародного валютного фонду [4] зазначається, що середньострокові ризики для глобальної фінансової стабільності та зростання залишаються високими. Низка факторів уразливості, що накопичилися за попередні роки, можуть проявитися в результаті різко несподіваних жорстоких фінансових умов. У країнах з розвинутою економікою важливіші фінансові фактори вразливості включають високі та зростаючі рівні левериджу в нефінансовому секторі, зниження стандартів кредитування, що продовжується, та завищення цін активів на деяких основних ринках. Сукупний борг нефінансового сектору в юрисдикціях з системно значущим фінансовим сектором виріс з 113 трлн дол. США (більше 200 % їх сукупного ВВП) в 2008 році до 167 трлн дол. США (приблизно 250 % їх сукупного ВВП). Після кризи банки підвищили свої резерви капіталу та ліквідності, але вони вразливі по відношенню до компаній, домашніх господарств та суверенних позичальників з високим рівнем заборгованості тощо. Фінансова стабільність потребує нових макропруденційних інструментів для усунення факторів уразливості за межами банківського сектора. Органи регулювання та нагляду повинні залишатися пильними по відношенню до нових ризиків, у тому числі до можливих загроз фінансовій стабільності, що пов'язані з кібербезпекою, фінансовими технологіями та іншими організаціями чи видами діяльності.

Таким чином, можна резюмувати, що фінансова стабільність є індикатором змін у фінансово-економічній системі, ефективності управління економічних суб'єктів національного господарства.

У світлі наведеного вище можна зазначити, що банківська система створює джерела нестабільності та ризиків, адже фінансовий ринок, а в його складі й банківська система провокують фінансові кризи [5]. Банківська система має важливе функціональне призначення у забезпеченні макроекономічного розвитку; структурних змін і фінансових диспропорцій у діяльності як банків, так і всіх суб'єктів економіки [6]. За даними НБУ [7] та дослідників [8; 9], на сьогодні функціонування банківської системи України характеризується різноспрямованими змінами та їх тенденціями, а саме: сповільнюються темпи девальвації національної валюти та відтоку валютних вкладів; спостерігається приріст вкладів у національній валюті; залишається недостатній рівень довіри до банківської системи з боку вкладників; кредитна активність залишається невисокою, що обумовлено обмеженим колом надійних позичальників, високим рівнем невизначеності щодо подальшого економічного розвитку.

Зараз в умовах докорінних змін політичного та економічного курсу країни, активної інтеграції у європейське співтовариство, високої турбулентності внутрішнього і зовнішнього середовища всі суб'єкти господарювання для забезпечення стабільності та довготривалого розвитку повинні не тільки бути готовими до змін, а й постійно реалізовувати проекти змін на засадах забезпечення та підвищення їх фінансово-економічної ефективності. Тобто, ефективне управління змінами є процесом пошуку і вирішення проблеми забезпечення та підтримання фінансової стабільності економічних суб'єктів у всіх сферах та на всіх рівнях управління національною фінансово-економічною системою. Сьогодні актуальні проблеми національної фінансово-економічної системи вирішуються через структурні зміни економіки, ефективне управління адаптаційно-інтеграційними змінами та розвитком суб'єктів господарювання, запровадження сучасних моделей та методів управління, практичної адаптації суб'єктів господарювання до інтеграційних змін тощо.

Сучасний фінансовий стан економічних суб'єктів України характеризується ефективними змінами, що позитивно позначаються на функціонуванні банківської системи. За даними Звіту про фінансову стабільність [10] Національного банку України [7], забезпечення фінансової стабільності залежить від узгоджених та скоординованих дій усіх сторін, тобто від відповідних зусиль усіх учасників ринку та гілок влади. Сприяння фінансовій стабільності, а саме підтримання цінової стабільності, стабільності банківської системи, не лише тісно пов'язані з пріоритетними завданнями, а й є однією з головних функцій Національного банку України. Для банківської системи України 2017 рік був доволі успішним тому, що вона стала як більш стійкою, так і капіталізованою. Після

тривалій паузи банки стали кредитувати населення та бізнес, вийшли на прибутковість діяльності, банківський сектор знизив загальний рівень системних ризиків, має стабільне фінансування. Водночас залишаються значні перешкоди для розвитку банківського сектору, а саме недостатньо ефективна діяльність державних банків, недосконалість правової системи, гальмування структурних змін в економіці. Як зазначені фактори, так і багато інших негативно позначаються на ефективності перерозподілу фінансових ресурсів, на відновленні кредитування. Ресурси населення та бізнесу збільшують свою питому вагу у зобов'язаннях банків, заміщуючи зовнішні запозичення. Але це підвищує ризик ліквідності тому, що внутрішні кошти частіше мають стислі терміни. Частка коштів домогосподарств на кінець жовтня 2017 р. складає 40,5 %, що відповідає докризовим значенням. Питома вага ресурсів корпорацій за останні роки значно збільшилася і становить 36,0 %, залишки коштів на рахунках державних підприємств зросли в 3,4 рази і складають 9,2 % зобов'язань банків. На діяльності банківської системи позитивно позначилися результати фінансової децентралізації, тобто, у підсумку зросли ресурси місцевих бюджетів і на IV квартал 2017 р. становлять 15 млрд грн.

Фінансова стійкість та надійність функціонування банківської системи України є результатом дії багатьох фінансово-економічних факторів, які взаємопідсилюють дії один одного. За даними Макроекономічного та монетарного огляду [11] Національного банку України [7], поступово зростає (на 0,5 % у річному вимірі) наприкінці 2017 р. Індекс виробництва базових галузей. На це вплинуло прискорення збільшення (до 6,8 % у річному вимірі) роздрібного товарообороту завдяки як збільшенню доходів домогосподарств, так і високим темпам зростання будівництва (10,7 % у річному вимірі). На 0,3 % до попереднього року зросло промислове виробництво. Високими темпами (38,3 % у річному вимірі) продовжує збільшуватися номінальна середня заробітна плата, зниження інфляційного тиску тягне за собою подальше прискорення збільшення (до 21,4 % у річному вимірі) реальної заробітної плати. З профіцитом виконано державний бюджет (4,1 млрд грн). Але від'ємного значення набуло сальдо місцевих бюджетів. Таким чином, з помірним профіцитом виконано зведений бюджет (2,7 млрд грн), а 33,9 млрд грн склав кумулятивний профіцит. У листопаді 2017 р. майже збалансованим був поточний рахунок платіжного балансу, на що позитивно вплинуло як зменшення дефіциту торгівлі товарами, так і збільшення обсягів переказів. Стабільними (0,5 млрд дол. США) залишаються надходження за фінансовим рахунком, які забезпечує банківський сектор. На 93 млн дол. США зросли обсяги готівкової валюти поза банками, що залежало від зростання надходжень від трудових мігрантів. До 169 млн дол. США збільшилися прямі іноземні інвестиції, з яких 60 % у вигляді переоформлення боргу банківського сектору у статутний капітал. Міжнародні резерви збільшилися до 18,9 млрд дол. США у результаті профіциту платіжного балансу. Депозитний портфель та кредитування в національній валюті поступово нарощуються банківською системою.

Для забезпечення та підтримання фінансової стабільності, підвищення ефективності управління та дієвості прогресивних адаптаційно-інтеграційних змін необхідно активізувати зазначені процеси економічних суб'єктів у всіх сферах національної фінансово-економічної системи – державі, реальному сектору економіки, домогосподарствах та фінансовому ринку. Ефективне функціонування кожного сектору економіки та забезпечення і підтримання фінансової стабільності можливе лише за умов чіткого урегулювання їхньої взаємодії та якщо вони доповнюють один одного, що передбачає застосування певних управлінських підходів та їх сукупності для забезпечення руху від проблемного стану нестабільності до стану вирішеної проблеми фінансової стабільності, а отже, позитивних кількісно-якісних змін функціонування всіх суб'єктів фінансово-економічної системи та сталої зростаючої динаміки національного розвитку.

**Висновки.** Сучасне адекватне розуміння та сприйняття проблеми забезпечення та підтримання фінансової стабільності, як індикатора ефективності управління змінами в усіх сферах національної фінансово-економічної системи, є неможливим без поєднання інтересів, зацікавленості та залучення до процесів позитивних змін усіх суб'єктів системно значущих сфер національної фінансово-економічної системи – держави, реального сектору економіки, домогосподарств та фінансового ринку. Перспективами подальших досліджень стає визначення оптимальних значень показників у всіх сферах національної фінансово-економічної системи, що забезпечують фінансову стабільність, а отже, є інформаційно-аналітичною основою для розробки та впровадження ефективних рішень на всіх рівнях управління.

#### Література

1. Школьник І. О., Васильєва Т. А., Леонов С. В. Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи України : монографія. Суми : СумДУ, 2017. 343 с. URL : <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/54580> (дата звернення: 05.12.2018).

2. Гриценко А. А. Развитие форм обмена, стоимости и денег. К. : «Основа», 2005. 192 с.
3. Інституційні чинники розвитку фінансового сектору економіки в умовах ринкової трансформації : монографія / Соболєв В. М. та ін. Київ : УБС НБУ, 2010. 350 с.
4. Доклад по вопросам глобальной финансовой стабильности, октябрь 2018 года / Международный валютный фонд. URL : <https://www.imf.org/> (дата звернення: 12.12.2018).
5. Портна О. В. Функціонування сукупного фінансового потенціалу України та банківської системи в умовах фінансово-економічної глобалізації. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції: Фінансово-економічна система України в умовах сучасних глобальних викликів* (Київ, 23 травня 2018 року). Київ : Київський інститут банківської справи, 2018. С. 142–146.
6. Безродна О. С., Лесик В. О. Теоретико-методичні аспекти оцінювання фінансової стабільності банківської системи. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 251–263.
7. Національний банк України. URL : <http://www.bank.gov.ua/> (дата звернення: 12.10.2018).
8. Портна О. В. Вплив інституційних чинників на кількісні зміни сукупного фінансового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 224–229.
9. Карчева Г. Т. Системно-синергетичний підхід до розвитку банківських систем в умовах фінансової нестабільності. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 201–207.
10. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2018 року. URL : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=71475860> (дата звернення: 18.10.2018).
11. Макроекономічний та монетарний огляд. Грудень 2017 року. URL : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=61427205> (дата звернення: 09.11.2018).

#### References

1. Shkolnyk, I., Vasylieva, T., Lieonov, S. (2017). *Problems and prospects of development of the financial system of Ukraine* [“*Problemy ta perspektyvy rozvytku finansovoi systemy Ukrainy*”]. Sumy: SumDU. [online] Available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/54580> [Accessed 05 Dec. 2018].
2. Gritsenko, A. (2005). *Development of the forms of exchange, value and money* [“*Razvitie form obmena, stoimosti deneg*”]. Kyiv: «Osnova».
3. Soboliev, V. et al. (2010). *Institutional factors of the financial sector development of the economy in the conditions of market transformation* [“*Instytutsiini chynnyky rozvytku finansovoho sektoru ekonomiky v umovakh rynkovoї transformatsii*”]. Kyiv: UBS NBU.
4. International Monetary Fund. (2018). Global Financial Stability Report, Oct. 2018. [online] Available at: <https://www.imf.org/> [Accessed 12 Dec. 2018].
5. Portna, O. (2018). Functioning of the aggregate financial potential of Ukraine and the banking system in the conditions of financial and economic globalization [“*Funktsionuvannia sukupnoho finansovoho potentsialu Ukrainy ta bankivskoi systemy v umovakh finansovo-ekonomichnoi hlobalizatsii*”]. *Finansovo-ekonomichna systema Ukrainy v umovakh suchasnykh hlobalnykh vyklykiv*, pp. 142–146.
6. Bezrodna, O. and Lesyk, V. (2017). Theoretical and Methodological Aspects of Assessing the Financial Stability of the Banking System [“*Teoretyko-metodychni aspekty otsiniuvannia finansovoi stabilnosti bankivskoi systemy*”]. *Problemy ekonomiky*, 2, pp. 251–263.
7. Bank.gov.ua. (2018). National Bank of Ukraine [“*Natsionalnyi bank Ukrainy*”]. [online] Available at: <http://www.bank.gov.ua/> [Accessed 12 Oct. 2018].
8. Portna, O. (2018). The influence of institutional factors on quantitative changes of the aggregate financial potential of Ukraine [“*Vplyv instytutsiinykh chynnykiv na kilkisni zminy sukupnoho finansovoho potentsialu Ukrainy*”]. *BiznesInform*, 2, pp. 224–229.
9. Karcheva, H. (2015). The system-synergetic approach to development of banking systems under conditions of financial instability [“*Systemno-synerhetychnyi pidkhid do rozvytku bankivskykh system v umovakh finansovoi nestabilnosti*”]. *Problemy ekonomiky*, 3, pp. 201–207.
10. Bank.gov.ua. (2018). Financial stability report, Jun. 2018 [“*Zvit pro finansovu stabilnist. Cherven 2018*”]. [online] Available at: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=71475860> [Accessed 18 Oct. 2018].
11. Bank.gov.ua. (2017). Macroeconomic and Monetary Review, 3 Dec. 2017 [“*Makroekonomichnyi ta monetarnyi ohliad. Hruden 2017*”]. [online] Available at: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=61427205> [Accessed 09 Nov. 2018].

**ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТИТУТІВ ТА МЕХАНІЗМІВ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ****Прус Юлія Ігорівна****викладач***Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна**e-mail: yuliaprus@karazin.ua**ORCID ID: 0000-0003-0320-0131*

Стаття узагальнює аргументи та контраргументи в межах наукової дискусії з питань еволюції інститутів та механізмів просторового розвитку економіки, як основного чинника забезпечення конкурентоспроможності території в умовах новітніх трендів мережизації, інтелектуалізації та діджиталізації суспільно-економічних процесів. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає у тому, що тільки через неефективну просторову організацію Україна втрачає 2-3 % ВВП щорічно; необхідність врахування просторового чинника у розвитку економіки декларує тематика Доповіді Світового банку; однією з ключових цілей Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року обрано територіальну соціально-економічну інтеграцію та просторовий розвиток.

Систематизація літературних джерел та підходів за тематикою дослідження засвідчила, що до складу будь-якої країни входять найрізноманітніші регіони, кожному з яких властива специфічна екосистема науки та інновацій, унікальний економічний контекст та індустріальна інфраструктура. За таких умов ключовим інструментом забезпечення збалансованого просторового розвитку, зокрема щодо визначення території локалізації полюсів зростання, виступає стратегія розумної спеціалізації. У ході дослідження розглянуто питання зміни парадигми реалізації регіональної політики на основі спеціалізації від періоду функціонування раднаргоспів до створення кластерів на сучасному етапі розвитку економіки України. Оскільки глобалізація виробництв, спільнот та мереж знань, збільшення кількості мережових комунікацій призводить до того, що високий рівень кооперації стає одним з ключових умов конкурентоспроможності країни, у дослідженні розглянуто еволюцію моделей колаборації ключових стейкхолдерів (від single helix до quintuple helix) та інститутів просторового розвитку.

Перспективами подальших досліджень за даним напрямом є розробка рекомендацій щодо узгодження інтересів ключових стейкхолдерів розглянутих моделей колаборації з метою забезпечення гармонійного економічного розвитку територій України.

**Ключові слова:** інститути просторового розвитку, мережева економіка, просторовий розвиток, розумна спеціалізація, triple helix, quadruple helix, quintuple helix.

**ЭВОЛЮЦИЯ ИНСТИТУТОВ И МЕХАНИЗМОВ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ****Прус Юлия Игоревна****преподаватель***Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина**ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина**e-mail: yuliaprus@karazin.ua**ORCID ID: 0000-0003-0320-0131*

Статья обобщает аргументы и контраргументы в рамках научной дискуссии по вопросам эволюции институтов и механизмов пространственного развития экономики как основного фактора обеспечения конкурентоспособности территории в условиях новейших трендов сетизации, интеллектуализации и диджитализации общественно-экономических процессов. Актуальность решения данной научной проблемы обусловлена тем, что только из-за неэффективной пространственной организации Украина теряет 2-3 % ВВП ежегодно; необходимость учета пространственного фактора в развитии экономики декларирует тематика Доклада Мирового банка; одной из ключевых целей Государственной стратегии регионального развития на период до 2020 года выбраны территориальная социально-экономическая интеграция и пространственное развитие.

Систематизация литературных источников и подходов по тематике исследования показала, что в состав любой страны входят самые разнообразные регионы, каждому из которых свойственна специфическая экосистема науки и инноваций, уникальный экономический контекст и индустриальная инфраструктура. При таких условиях ключевым инструментом обеспечения сбалансированного пространственного развития, в частности относительно определения территорий локализации полюсов роста, выступает стратегия умной специализации. В ходе исследования рассмотрены вопросы изменения парадигмы реализации региональной

політики на основі спеціалізації от періода функціонування совнархозов до створення кластерів на сучасному етапі розвитку економіки України. Поскольку глобалізація виробств, сообществ и сетей знаній, збільшення мережових комунікацій приводить до того, що високий рівень кооперації стає одним із ключових умов конкурентоспособності країни, в дослідженні розглянуто еволюція моделей кооперації ключових стейкхолдерів (від single helix до quintuple helix) і інститутів просторового розвитку.

Перспективами подальших досліджень по даному напрямку є розробка рекомендацій стосовно узгодження інтересів ключових стейкхолдерів розглянутих моделей з метою забезпечення гармонічного економічного розвитку територій України.

**Ключевые слова:** інститути просторового розвитку, мережова економіка, просторове розвиток, умна спеціалізація, triple helix, quadruple helix, quintuple helix.

## EVOLUTION OF INSTITUTES AND MECHANISMS OF SPATIAL DEVELOPMENT OF THE ECONOMY

**Yuliia Prus**

**Lecturer**

*V.N. Karazin Kharkiv National University*

*1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

*e-mail: yuliaprus@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-0320-0131*

This article summarizes the arguments and counterarguments within the scientific discussion on issues of evolution of institutes and mechanisms of spatial development of the economy as the main factor in ensuring the competitiveness of the territory in the conditions of the newest trends of networking, intellectualization and digitalization of social and economic processes. The relevance of solving this scientific problem is that due to an ineffective spatial organization Ukraine loses 2-3 % of GDP annually; the World Bank Report declares to take into account the spatial factor in economic development; territorial socio-economic integration and spatial development are chosen as one of the key goals of the State Strategy for Regional Development for the period up to 2020.

The systematization of literary sources and approaches on the subject of research has shown that each country includes a variety of regions, each of which has a specific ecosystem of science and innovation, a unique economic context and industrial infrastructure. Under such conditions, a key tool in ensuring balanced spatial development, in particular to determine the territory of the localization of the growth poles, is smart specialization strategy. The research examines the issues of changing the paradigm of implementing regional policy on the basis of specialization from the period of the operation of the council of national economy to the creation of clusters at the current stage of development of the Ukrainian economy. As the globalization of productions, communities and knowledge networks, increasing the number of network communications leads to the fact that a high level of cooperation becomes one of the key conditions of the country's competitiveness, the research examines the evolution of cooperative models for key stakeholders (from single helix to quintuple helix) and spatial development institutes.

Prospects for further research in this area are the development of recommendations on the coordination of the interests of key stakeholders of the cooperative models in order to ensure the harmonious economic development of Ukrainian territories.

**Key words:** Spatial Development Institutes, Network Economy, Spatial Development, Smart Specialization, Triple Helix, Quadruple Helix, Quintuple Helix.

**Постановка проблеми.** В умовах формування мережової економіки додаткової актуальності набувають питання просторової організації, визначення адекватних підходів до структурування територіального економічного простору та вдосконалення змісту й інструментів політики просторового розвитку.

Поняття «просторового розвитку» (spatial development) затвердилося у західному public administration на початку 70-х років XX століття та відразу набрало достатньо широкий спектр значень. Однак, ключовий його зміст полягає у забезпеченні комплексу заходів з гармонізації на території різноспрямованих процесів та оптимізації змін, що відбуваються.

Розрахунки Світового банку показують, що тільки через неефективну просторову організацію Україна втрачає 2-3 % ВВП щорічно [1]. Серед ключових проблем просторового розвитку України доречно відмітити зростаючі міжтериторіальні протиріччя у чисельності, а також статевій, віковій та професійно-кваліфікаційній структурі населення; збільшення витрат на утримання інфраструктури; загострення територіальних диспропорцій через концентрацію основних точок економічного зростання у великих центрах країни; низьку транспортну доступність та зв'язаність території; нерівномірний розподіл ключових «ресурсів майбутнього»: інноваційних техніки та технологій,

висококваліфікованих, освічених та мобільних трудових ресурсів, провідних закладів науки та освіти, культурних цінностей тощо.

Розвиток мережевих економічних відносин спричиняє трансформацію територіального економічного простору, яка відбувається під впливом абсолютно нових порівняно з індустріальною економікою чинників – глобалізації, інформатизації, швидкого технологічного розвитку, формування горизонтальної системи взаємодії між суб'єктами господарювання. Розроблені у межах територіально-виробничого підходу, в основі якого лежать енерговиробничі цикли, схеми районування економічного простору, мають бути трансформовані з урахуванням нових чинників зростання [2].

При переході до постіндустріальної економіки спостерігається перехід до нових форм взаємодії. Для індустріального переходу характерною була інтеграційна організація відносин, яка пов'язувалася з домінуванням масштабних промислових виробництв, а стратегія розвитку регіону постійно ототожнювалася з розвитком відповідних великих підприємств. В умовах мережевої організації територіального економічного простору, окрім промислових, великої уваги набувають чинники інноваційного розвитку, інфраструктури та торговельних зв'язків. Як наслідок, основу структурування територіального економічного простору та його типології складають просторово-економічні мережі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні та прикладні аспекти просторового розвитку є предметом вивчення багатьох зарубіжних вчених, зокрема, А. Вебера, О. Вільямсона, У. Ізарда, Г. Іцковіца, П. Кругмана, Л. Лейсельдорфа, Г. Мюрдала, Е. Острома, Ф. Перру, А. Портера, Й. Тюнена, Дж. Фрідмана та інших. Їх досягнення полягають у розробці моделей полюсів зростання, дифузії нововведень, економічного простору як силового поля, теорії кластерів, концепції глобальних міст-регіонів, концепції інноваційного розвитку територій.

На думку американського економіста, Лауреата Нобелівської премії з економіки 2009 року О. Вільямсона, у XXI ст. модель ієрархії виявилася надто жорсткою, а модель ринку – надто атомістичною, щоб відповідати динамізму середовища: економічні системи стратифікуються у горизонтальні кластерні мережі – більш гнучкі (agile), ніж ієрархії, та більш інтегровані, ніж ринки. Реагуючи на зміни, світова економіка переходить до мережевого порядку – гібридній моделі координації зв'язків між ієрархією та ринком [3]. Велика рецесія 2007-2009 років стала початком цієї тривалої трансформації світу та його адаптації до закономірностей нової парадигми: прискорення обмінів (агенти спираються на прямі онлайн зв'язки, замість цінних сигналів); перехід від масового виробництва з його економією на масштабах до кастомізованого, з економією на різноманітті; конкуренція отримала відкритий глобальний характер, а головним механізмом гармонізації систем стала колаборація.

Необхідність врахування просторового чинника у розвитку економіки декларує тематика Доповіді Світового банку, у якій підкреслюється, що просторові перетворення значно впливають на ефективність функціонування національного господарства та виступають вагомим чинником його якісно нових структурних перетворень на основі інновацій [4].

Дослідженню методичних підходів до визначення сутності економічного простору та його властивостей, інтеграційних засад його формування присвячені наукові праці вітчизняних вчених: О. Біякова, В. Гейця, А. Гриценка, І. Єгорова, В. Княгініна, В. Лексіна, Ю. Рижкової, В. Чекмарьова, В. Чужикова. Теоретико-методичні засади сучасних просторових трансформацій економіки та шляхи удосконалення регіональної політики в Україні досліджувалися у роботах багатьох науковців, зокрема: І. Бистрякова, В. Дергачова, Н. Мікули, В. Пилипіва, Ю. Стадницького, Д. Стеченко, І. Сторонянської, М. Фащевського, Л. Чернюк, В. Чужиков, Л. Шевчук та інших.

На думку В. Чужикова, сучасний світ змінюється надзвичайно швидкими темпами, а тому в його розвитку мають місце значні деформації як у структурі, так і у способі мислення людей. Інформаційна революція, що розпочалася у 1990-х роках, уже на початку XXI ст. суттєво вплинула на характер бізнесових відносин, матеріальне виробництво, а також на побут і ментальність населення. Знамените гасло XX ст. «Мислити глобально, діяти – локально!» перестало бути закликком і повністю ввійшло у свідомість більшої частини людства, стало основою сприйняття нових відносин у суспільстві. Модернові форми організації бізнесу (кластери, технопарки, технополіси, іннотехи) доволі швидко змінили діловий ландшафт регіону та перетворили його з депресивної зони тієї чи іншої держави на гіперактивний регіон світу, сумарне виробництво в якому нерідко значно перевищувало ВВП окремих країн. Технологічний прогрес поділив світ на глобальних інноваторів і глобальних імітаторів [5].

На користь актуальності дослідження свідчить приділення уваги влади до питання

просторового розвитку економіки. Так, однією з ключових цілей Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року обрано територіальну соціально-економічну інтеграцію та просторовий розвиток [6]. Крім того, на сьогоднішній день в Україні здійснюється комплекс інституційних перетворень, що враховують досвід високорозвинених країн світу та орієнтовані на високу економічну активність всіх таксономічних утворень через децентралізацію владних повноважень та деконцентрацію прав і обов'язків [7].

Світовий та український досвід наукових досліджень і практичної діяльності засвідчують, що просторові чинники є вагомим каталізатором розвитку економіки, однак у більшості випадків дослідження їх впливу зосереджено на галузевих (географічних, транспортних, архітектурно-планувальних) аспектах.

У зв'язку з цим **метою статті** є дослідження інститутів та механізмів просторового розвитку економіки як основного чинника забезпечення конкурентоспроможності території в умовах новітніх трендів мережизації, інтелектуалізації та діджиталізації суспільно-економічних процесів.

**Основні результати дослідження.** Останнім часом експерти найчастіше визнають, що глобальна рецесія 2007-2009 років була не стільки фінансово-економічною кризою у її традиційному розумінні, скільки ознакою становлення принципово нової форми світобудови, початком тривалої адаптації економічних систем до закономірностей нової парадигми. У XXI столітті світ поступово переходить до нового мережевого укладу, в основі якого лежать динамічні горизонтальні взаємодії, а світова економіка та усі її підсистеми стратифікуються у кластерно-мережеві структури – більш гнучкі, ніж модель ієрархій, та одночасно більш інтегровані, ніж модель ринку. Ускладнення будови та підвищення пластичності систем в умовах глобалізації та ІКТ-революції покликане надати економікам здатність до саморозвитку на базі безперервних оновлень, тобто зробити економічне зростання інноваційно-орієнтованим, а відповідно, і більш сталим.

До складу будь-якої країни, як правило, входять найрізноманітніші регіони, кожному з яких властива специфічна екосистема науки та інновацій, унікальний економічний контекст та індустріальна інфраструктура. За таких умов ключовим інструментом забезпечення збалансованого просторового розвитку, зокрема щодо визначення території локалізації полюсів зростання, виступає стратегія розумної спеціалізації. Вона передбачає вибір на регіональному рівні таких сфер діяльності, які спроможні зробити найбільший внесок у досягнення економічного прогресу шляхом підтримки інноваційних досліджень та розробок щодо виявлених сфер спеціалізації.

Однак такі стратегії повинні бути індивідуальними; їх неможливо розробляти виключно на національному рівні. Наприклад, можуть існувати суттєві відмінності між регіонами, орієнтованими на світовий експорт та на сільськогосподарське виробництво. Різні регіони стикаються з різними проблемами та володіють унікальними можливостями, які повинна враховувати розумна спеціалізація [8]. Тобто бути «розумним» не означає копіювати результативні ідеї інших регіонів, особливо якщо регіон, що розробляє стратегію спеціалізації, суттєво відрізняється від того, у якого запозичена оригінальна стратегія в якості зразку. Сутність ідеї полягає у тому, щоб регіональна стратегія формувалася на основі переваг та потенціалу конкретного регіону.

Не дивлячись на те, що підхід з опорою на розумну спеціалізацію на сьогоднішній день застосовується переважно у Європейському союзі («розумне» економічне зростання на основі знань та інновацій обрано пріоритетом Стратегії «Європа-2020»), існують також відповідні приклади нових концептуально подібних підходів до регіональної політики у сфері розвитку з опорою на інновації за межами європейського співтовариства, що розширює можливості перейняття досвіду.

У нещодавно розробленій інноваційній політиці Сполучених Штатів підкреслюється важливість інноваційних центрів на рівні штатів [9]. Федеральні гранти надають підтримку розвитку інфраструктури та виступають у якості каталізаторів на рівні штатів. Уряд штатів визнає, що успішний розвиток інноваційних суб'єктів господарювання вимагає політичної підтримки та співробітництва з ключовими партнерами.

Для України практика реалізації регіональної політики на засадах спеціалізації не є новою. Пошук ефективних організаційних форм управління економікою шляхом створення корпоративних структур фактично триває протягом останнього століття. У практиці господарювання склалися різноманітні типи інтеграційних процесів, які різняться залежно від цілей співробітництва, характеру господарських відносин між їх учасниками, рівня самостійності бізнес-структур, які інтегровані у корпоративну структуру. При цьому інтегровані структури визначають напрямки розвитку економіки та її ефективність [10].

Перші спроби визначення спеціалізації окремих територій відносяться до етапу функціонування рад народного господарства (раднаргоспів), мета діяльності яких полягала

у комплексному розвитку економіки регіонів та міжгалузевих економічних зв'язків, підвищення спеціалізації та кооперування виробництва, створення міжгалузевих підприємств на їх основі – галузевих виробничих об'єднань (табл. 1).

Таблиця 1 – Система раднаргоспів в УРСР у 1957-1965 роках

Рік	Раднаргоспи
1957 рік	Створено 11 раднаргоспів: 1. Київський (Київська, Житомирська, Чернігівська, Черкаська, Кіровоградська області); 2. Харківський (Харківська, Полтавська, Сумська області); 3. Львівський (Львівська, Волинська, Рівненська, Тернопільська області); 4. Вінницький; 5. Ворошиловградський (Луганська область); 6. Дніпропетровський; 7. Запорізький; 8. Одеський; 9. Сталінський (Донецька область); 10. Станіславський (Івано-Франківська); 11. Херсонський.
1960 рік	Додатково створено 3 раднаргоспи: 1. Кримський; 2. Черкаський (Черкаська, Кіровоградська області); 3. Полтавський.
1962 рік	14 раднаргоспів було укрупнено до 7: 1. Донецький (Донецька, Луганська області); 2. Київський (Київська, Житомирська, Черкаська, Чернігівська області); 3. Львівський (Львівська, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Рівненська області); 4. Подільський (Вінницька, Хмельницька, Тернопільська, Чернівецька області); 5. Придніпровський (Дніпропетровська, Запорізька, Кіровоградська області); 6. Харківський (Харківська, Полтавська, Сумська області); 7. Чорноморський (Одеська, Миколаївська, Херсонська, Кримська області).

*Джерело: узагальнено авторами на основі даних [11; 12]*

Усього у складі ВРНГ СРСР у 1930 році було утворено 26 галузевих об'єднань. Наприклад, об'єднання «Сталь» та «Вугілля», об'єднання електротехнічної, текстильної та легкої промисловості тощо [12]. Результатом реорганізації управління промисловістю було докорінне перегрупування промислових підприємств між відновленими главками та трестами відповідно до виробничого профілю кожного з них. Така реорганізація обумовлена не тільки бурхливим зростанням реконструйованої промисловості, збільшенням кількості підприємств та зміцненням їх потужності, але й потребами у більш спеціалізованому технічному керівництві промисловими галузями. Аналогічними причинами обумовлено розукрупнення промислових наркомів (з 1946 року – міністерств).

Так, якщо у 1936 році у складі 18 наркомів СРСР було 5 промислових наркомів, то через 10 років їх було вже 37 з 58. Кількість промислових підприємств перевищила 200 тис., будівництв – 100 тис. [11].

У той же час надмірна централізація управління промисловістю призвела до значного розростання невиробничого апарату (різноманітні збутові та постачальницькі контори, бази тощо). Крім того, в управлінні промисловістю склалася система «подвійного підпорядкування», коли підприємства одночасно підпорядковувалися місцевим органам влади державного управління – виконавчим та центральним органам.

У другій половині 50-х років минулого століття з метою покращення планування, подолання надмірної централізації в управлінні господарством та підвищення ролі союзних республік у реалізації господарської діяльності прийнято рішення про управління промисловістю за територіальним принципом на базі окремих економічних районів. Головна мета їх організації полягала у наближенні керівництва до промислових підприємств та будівництв. Початково у 1957 році виділено 92 економічних райони, у тому числі 68 – у РРФСР, 11 – в УРСР та по одному – в інших республіках.

Однак з плином часу у діяльності радгоспів стали проявлятися недоліки: дефіцит у постачанні

матеріально-технічних ресурсів, забезпеченні висококваліфікованими працівниками, у технологічній дисципліні тощо. Крім того, до 1965 року інтереси самостійних радгоспів суперечили інтересам партійної номенклатури, тому вони були скасовані. На зміну їм були відтворені союзи та союзно-республіканські міністерства, яким підпорядковувалися підприємства промисловості та будівництва.

Після суттєвого розширення у 1987 році самостійності підприємств та об'єднань «середня ланка» у держуправлінні промисловістю (главки, трести, державні об'єднання) поступово замінювалася добровільними органами самокоординації підприємств – міжгалузевими державними об'єднаннями (МДО), міжгалузевими концернами та загальносоюзними господарськими асоціаціями, які поступово виводилися з підпорядкування міністерств.

У ході комерціалізації та приватизації 1992-1993 років більшість МДО перетворилися в акціонерні товариства.

Кожному етапу розвитку економіки країни відповідали організаційно-економічні інтегровані структури. З переходом України до ринкової економіки почали з'являтися нові підходи до організації та управління як окремими підприємствами, так і їх інтегрованими корпоративними об'єднаннями. В умовах трансформації економіки вирішені першочергові завдання: проведена реструктуризація державного сектору економіки, створені умови для довготривалого зростання, для розвитку приватного бізнесу.

Відповідно нова економіка України вимагала зміни промислової політики та її переходу до нової інноваційної економіки, яка базувалася на кластерах [12].

Особливу важливість для інноваційного розвитку економічних систем має колаборація трьох провідних секторів – держави, бізнесу та науки, відома у літературі як модель потрійної спіралі (triple helix model). Вона увійшла в економічне життя з середини 1990-х років завдяки спільній роботі соціологів Г. Іцковіца (Стенфордський університет) та Л. Лейдесдорффа (Амстердамський університет), де мережеве партнерство трьох секторів було представлено як гібридна соціальна конструкція, якій характерна підвищена адаптивність до змін зовнішнього середовища [13].

Вона передбачає, що ці взаємодії завжди зазнавали еволюційні історичні зміни, оскільки на кожному наступному етапі оновлення технологій самостійна діяльність кожного з трьох секторів вже не давала ефективного для суспільства результату [14]. Зокрема, якщо в індустріальну епоху взаємодія цих секторів мала лінійний та передбачуваний характер, то в епоху цифрових технологій вони виступають у вигляді спіралі, яка нагадує зчеплення у молекулі ДНК, елементи якої переймають генетичні риси один одного [15]. Саме таке потрійне зчеплення, яке призводить до безперервного створення інновацій, характерне для моделі функціонування американської Кремнієвої долини.

Інституційна версія моделі дозволяє відслідкувати історичну еволюцію економічних систем у сторону постіндустріальної економіки, точніше – інституційні відмінності останньої від організації міжсекторальних взаємодій у неринковій (командній) системі та у розвитку постіндустріальної економіки (рис. 1).

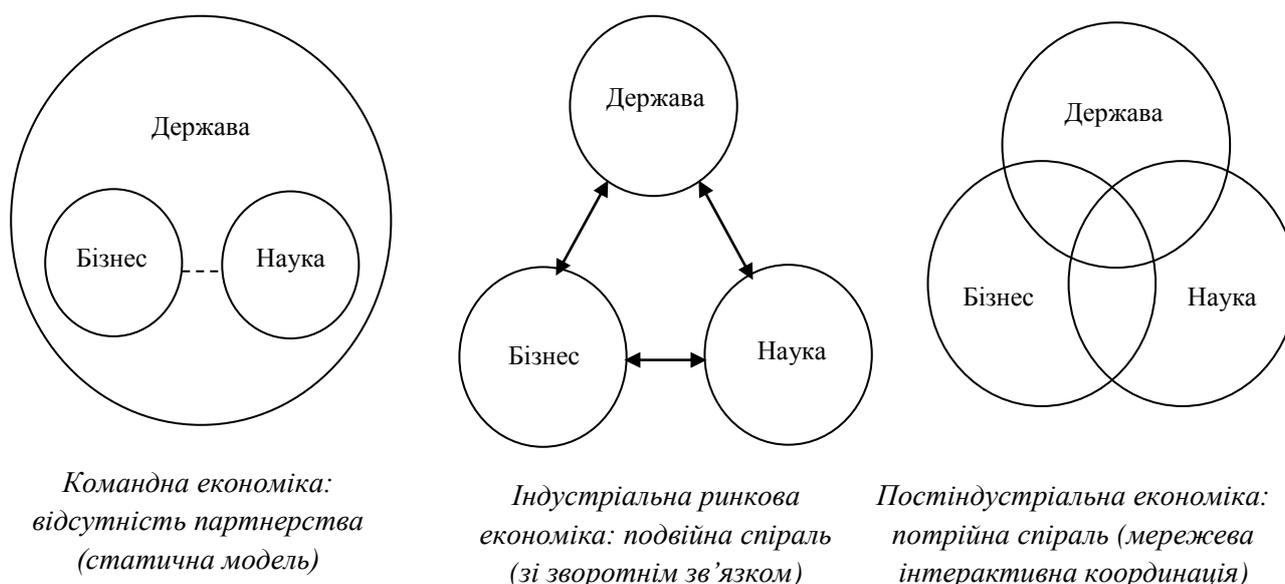


Рисунок 1 – Еволюція моделей міжсекторальних взаємодій в економічних системах  
Джерело: узагальнено авторами на основі даних [14; 15]

У неринковій та полуринковій економіці мережеві партнерства не утворюються, а інноваційний процес практично не розвивається, тобто домінування держави над бізнесом та наукою перешкоджає розвитку горизонтальної міжсекторальної кооперації. У розвинутій індустріальній економіці, з її лінійними інноваціями, три сектори вступають у попарну взаємодію з прямим та зворотнім зв'язком, утворюючи подвійні спіралі: держава та бізнес, наука та бізнес, держава та наука. В індустріальну епоху такі взаємодії ще носять спонтанний та нерегулярний характер, у зв'язку з цим функціональні сфери трьох гравців залишаються автономними один від одного: наука займається дослідженнями, бізнес – виробництвом благ, а держава – регулюванням. Функціональне зближення секторів та їх перехід до безперервного інтерактивного діалогу стає можливим лише у постіндустріальній економіці, коли для створення інновацій усі три гравця вступають у перехресні мережеві взаємодії та розвивають колаборацію. Як наслідок, сфери їх діяльності накладаються один на одного, а вони самі утворюють динамічне зчеплення [16].

Зчеплення елементів потрійної спіралі, яке приводить до інноваційних синергетичних ефектів, відображено на рис. 2.

У Бразилії використання цієї моделі призвело до створення бізнес-інкубатора у кожному університеті, у латиноамериканському контексті – до побудови процесу навчання за моделлю «знизу-догори», в Амстердамі ця концепція прийнята на міському рівні як «робоча модель економічного зростання» [13].

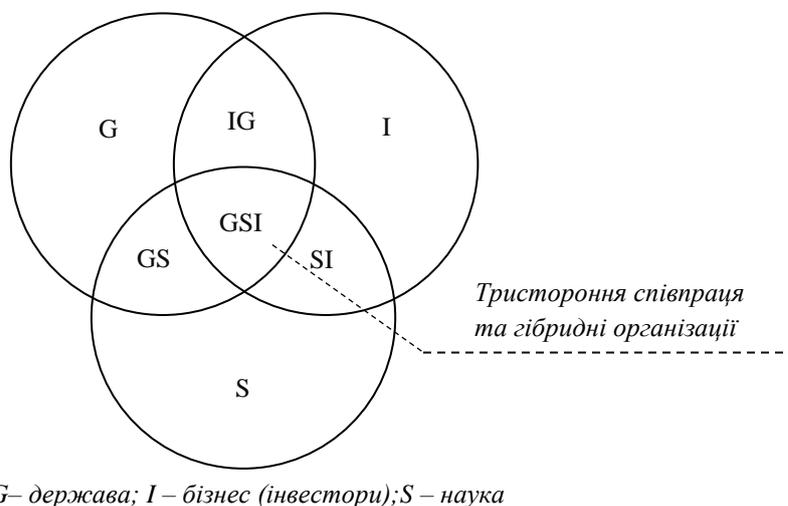


Рисунок 2 – Колаборація держави, бізнесу та науки: зчеплення потрійної спіралі  
Джерело: узагальнено авторами на основі даних [15; 16]

Спочатку, у ході колаборації, три сектори внутрішньо видозмінюються, починаючи зближуватися та переймати притаманні один одному функції. Потім вони утворюють стійкі попарні взаємодії (три подвійні спіралі), створюючи при цьому спільні гібридні інститути (наприклад, науковий парк, де компанії купують розробки, створені в університеті при фінансовій підтримці влади). Три гравця входять у режим коеволюції: вони взаємопереплітають свої функції, частково підміняючи один одного, та перетворюються тим самим у гібридні мережеві організації. Тобто виходячи за рамки розробки продукту, процес інновацій веде до гібридизації інституціональних сфер: «taking the role of the other» [13].

У секторі GSI функції гібридних організацій виконують підприємницькі університети, які займають активну позицію у застосуванні знань, прискорюючи перехід академічних досліджень у комерційні розробки (капіталізація знань стає академічною метою, створюються стартапи, малі інноваційні підприємства); компанії, переходячи на виробництво більш технологічно складної продукції, переміщуються ближче до академічної моделі, приймаючи участь у більш високих рівнях навчання та обміну знаннями (створюються власні дослідницькі центри та центри перенавчання співробітників); уряд виступає у якості підприємця чи суспільного венчуріста, крім своєї традиційної ролі щодо встановлення правил гри (здійснюється підтримка стартапів за рахунок пільгового фінансування університетів, підтримка партнерства університетів та бізнесу). При цьому університети та компанії частково підміняють державу у створенні інноваційної інфраструктури [16].

Г. Іцковіц наголошує на тому, що ядром triple helix є університети, які тісно взаємодіють з бізнесом, беручи на себе функцію його дослідницьких підрозділів [17]. Л. Лейсельдорф вважає,

що в triple helix немає центру, така модель є комунікаційним інструментом для генерації запуску нового гіперциклу технологій [18].

Гібридна природа мережевих альянсів, яка створюється трьома секторами, відображає ту обставину, що виробництво знань уже не є сьогодні виключною функцією науки, виробництво економічних благ – виключно функцією бізнесу, а контроль над економічним зростанням – виключно функцією держави. Усі ці три функції реалізуються інтерактивно, в організаційному форматі потрібної спіралі [18]. При цьому зона перетину функціональних областей учасників стає центрами генерування не тільки нових інноваційних продуктів (технологій, благ), але й нових організаційних форматів. Спочатку модель спіралі формується на рівні окремих проектів, а потім розповсюджується як матриця у масштабах усєї економіки в цілому.

З 2000-х років концепція triple helix поступово трансформується у модель quadruple helix (рис. 3), четвертий елемент якої має різноманітні трактовки: організації, які є майданчиками для кооперації, організації-брокери, громадськість (civic society), ЗМІ (media based and culture-based public), креативні індустрії тощо. У цій моделі ключовим інструментом удосконалення економіки, яка заснована на знаннях, виступає належна інноваційна культура.



Рисунок 3 – Модель quadruple helix колаборації ключових стейкхолдерів просторового розвитку [19]

Концепція quadruple helix спрямована на подолання «інноваційного розриву» між громадянським суспільством та інноваціями, який проявляється у «технологічному інноваційному розриві» – нездатність європейських компаній перевести їх технологічні ноу-хау в успішні економічні обґрунтування ситуації з суттєвою рекламою та соціальним впливом (це підтверджується тим, що кількість патентів значно перевищують кількість успішних комерційних продуктів); «трастовий розрив» підтверджує той факт, що громадськість не завжди довіряє проривним технологіям, які розробляють компанії чи суспільні дослідницькі організації (наприклад, ядерна енергетика чи біотехнології) [20].

Громадянське суспільство, як четвертий стовп архітектури чотирьохланцюгової спіралі, представляє перспективу «знизу догори» – вплив та думка громадянського суспільства. Однак, щоб ефективно використовувати їх, доречно включити до інструментарію регіональних стратегій RIS3 відповідні механізми, такі як краудсорсинг та краудфандинг [21]. У таких умовах залучення користувачів (фокус на споживача) у процеси виробництва інновацій стає альтернативним джерелом конкурентних переваг для компаній.

Модель quintuple helix вводить ще одну додаткову спіраль – «природні середовища для виробництва знань» (рис. 4). Вона може виступати рамкою для міждисциплінарного аналізу середньострокового та довгострокового сталого розвитку, у тому числі й через соціальну екологію, оскільки стабільний баланс між шляхами розвитку суспільства та економіки з їх природними середовищами суттєво важливий для забезпечення подальшого прогресу.

Конкурентоздатність та переваги системи розробки знань визначені їх адаптивною можливістю об'єднувати різні знання та інноваційні способи через співрозвиток, співспеціалізацію. У такому

випадку модель quintuple helix стає платформою з відкритою архітектурою, де можуть комбінуватися різні типи знань. Вона підкреслює, що природні середовища повинні бути концептуалізованими для визначення подальших напрямків просування виробництва знань та інноваційних систем.

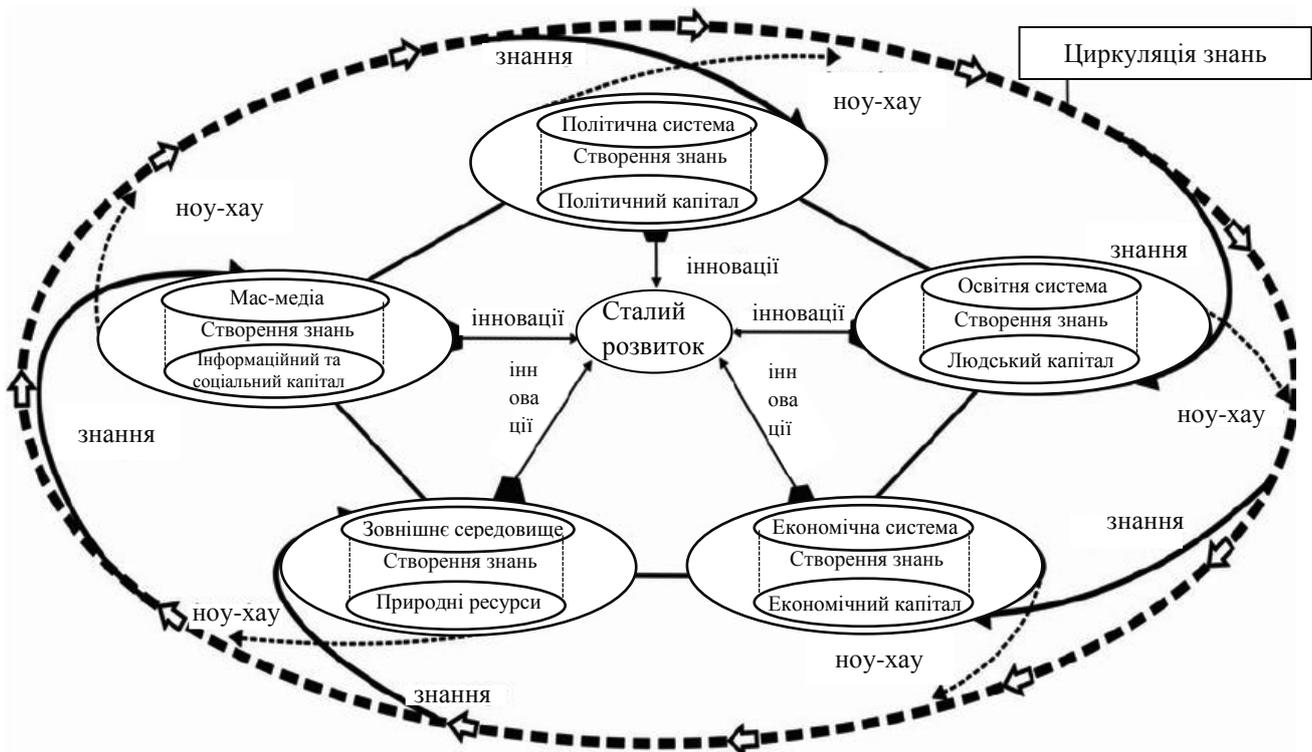


Рисунок 4 – Особливості функціонування моделі quintuple helix [20]

Паралельно зі зміною моделей колаборації ключових стейкхолдерів розвитку території прослідковується тренд трансформації форм інститутів просторового розвитку (рис. 5).

Трансформація інститутів просторового розвитку рухається по висхідній траєкторії – від коопераційних та мережевих форм до метасторових моделей колаборації ключових стейкхолдерів.

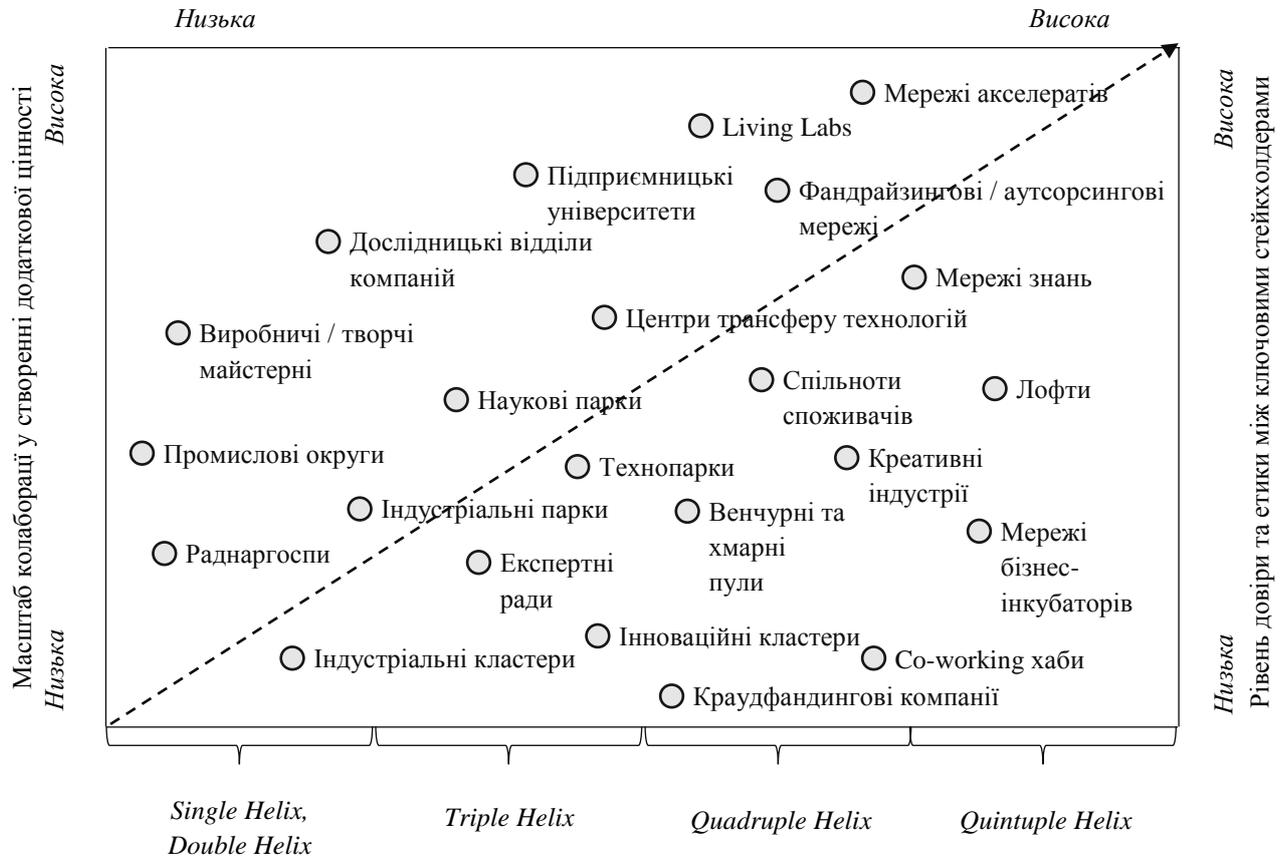
Висхідна траєкторія розвитку моделей колаборації ключових стейкхолдерів обґрунтовується тетралатеральним позиціонуванням інститутів просторового розвитку у системі координат інтеграційних взаємодій, а саме просторово-часова зв'язаність ключових стейкхолдерів моделі колаборації, масштаб їх інтеграції у створенні додаткової цінності, статус інституціалізації моделей колаборації стейкхолдерів просторового розвитку, створення та дотримання норм і постулатів ділової етики та довіри [22].

**Висновки.** Таким чином, XXI століття характеризується трансформацією існуючої парадигми просторового розвитку територій, що обумовлено становленням світу мережевих відносин, закони якого не тільки не схожі на правила гри індустріальної епохи, але й у більшості випадків є їх дзеркальною протилежністю. Цей новий глобалізований світ відрізняється підвищеною мобільністю та турбулентністю. У ньому цінуються малі форми (замість великомасштабних), швидкість та гнучкість (замість накоплення об'ємів та жорстких зчеплень), інтелектуальний та соціальний капітал (замість матеріальних активів), зовнішньоекономічна та інформаційна відкритість (замість протекціонізму та комерційної таємниці), участь у колективних діях (замість розрахунку на власні сили), неоднорідність та диференціація (замість уніфікації та одноманітності), м'який вплив на основі зростання довіри (замість Realpolitik та силового впливу). Соціологи порівнюють цей світ з швидкоплинним простором потоків, де немає ні центру, ні периферії, де багатовимірна природа мережевих комунікацій створює розподіл вузлів зв'язку, не залишаючи місця для суперечок про одно-, дво- та багатополарність. Економісти наголошують, що у такому надпластичному світі відсутні локальні оптимуми, а будь-який провал ринку чи держави неминуче стає системним.

У таких умовах пріоритетного значення набувають «локалізовані» стратегії розвитку, що базуються на розумній спеціалізації території, яка передбачає встановлення пріоритетів, націлених на отримання конкурентних переваг шляхом розвитку власного наукового та

інноваційного потенціалу відповідно до потреб бізнесу, щоб повною мірою використати існуючі можливості та тенденції ринку, не допускаючи при цьому дублювання та фрагментації зусиль.

Просторово-часова зв'язаність ключових стейкхолдерів моделі колаборації



Моделі колаборації ключових стейкхолдерів просторового розвитку

Рисунок 5 – Еволюція моделей колаборації та інститутів просторового розвитку  
Джерело: узагальнено авторами на основі даних [7; 13; 23; 24]

Реалізація таких стратегій вимагає нових форм співробітництва між органами державної влади, діловими колами, науковими установами та іншими стейкхолдерами просторового розвитку. Починаючи з 2000-х років, три ключових інституціональних сектори – наука, бізнес та держава – все ширше розвивають інтерактивну мережеву кооперацію на базі профільних платформ (поняття колаборації), ініціюють спільні кластерні проекти та формують у ході цих проектів сталі функціональні зв'язки для колективного створення нововведень (поняття інноваційної екосистеми). У рамках такої моделі кожен сектор генерує нові блага за рахунок попарної кооперації одночасно з двома іншими, що забезпечує унікальний мережевий ефект безперервного зростання продуктивності (поняття інноваційної синергії чи зростання на базі інновацій). З переходом до інноваційного зростання національні економіки будуть організовані як сукупність мережевих проектів різного рівня та профілю, а їх ключовою структурною ланкою стануть територіальні інноваційні кластери – локалізовані мережеві вузли глобальних ланцюгів.

Досвід світових технологічних лідерів свідчить, що для підвищення сукупної продуктивності націям важливо не лише добитися широкої інформатизації суспільства, але й позбутися інституціональної архаїки, запустити процес адаптації внутрішнього економічного середовища до оновленого глобалізованого. Економіки, що наздоганяють (до яких відносять і Україну), потребують такого політекономічного режиму, який міг би забезпечити їх резонансний розвиток з передовою частиною світу. Зокрема, інтеграція через стейкхолдерів просторових форм колаборації в експортно-орієнтовані глобальні ланцюги дозволяє таким економікам зробити ривок уперед, минаючи історичні етапи. Замість послідовного імпортозаміщення легше відразу підніматися вгору за стадіями глобальних ланцюгів на більш високі рівні гармонійного економічного розвитку, що підтверджує одна з переваг постіндустріальної епохи: хто увійшов у глобальні мережі, вже не є периферією.

## Література

1. World Bank Ukraine Economic Update. URL : <http://pubdocs.worldbank.org/en/684631523347829626/Ukraine-Economic-Update-April-2018-Eng.pdf> (дата звернення: 15.11.2018).
2. Бавико О. Є. Типологія просторового розвитку регіонів в умовах формування мережевої економіки. *Економіка та держава*. 2012. № 10. С. 16–19.
3. Williamson O. The Transaction Cost Economics Project: The Theory and Practice of the Governance of Contractual Relations. Cheltenham : Edward Elgar Pub, 2013. 444 p.
4. Year in Review: 2017 in 12 Charts. URL : <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2017/12/15/year-in-review-2017-in-12-charts> (дата звернення: 08.11.2018).
5. Чужиков В. Регіональна політика Європейського Союзу. К. : КНЕУ, 2016. 495 с.
6. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#n11> (дата звернення: 07.11.2018).
7. Родченко В. Б., Прус Ю. І. Глобальні орієнтири просторового розвитку в сучасних умовах : виклики для України. *Соціальна економіка*. 2018. № 1. С. 50–61.
8. Midtkandal I., Sorvik J. What is smart specialisation? 2012. URL : <http://www.nordregio.se/en/Metameny/Nordregio-News/2012/Smart-Specialisation/Context> (дата звернення: 12.11.2018).
9. «Умная специализация» – стратегия в области устойчивого развития. URL : <http://www.unesco.org/index.php?id=35927> (дата звернення: 15.11.2018).
10. Борисюк Н. К., Ермакова Ж. А. От совнархозов до кластеров. Часть 3. Становление новой системы хозяйствования в России. *Вестник Самарского государственного университета*. 2015. № 8(130). С. 42–48.
11. Лановик Б. Д., Матисякевич З. М., Матейко Р. М. Економічна історія України і світу. К. : Вікар, 1999. 737 с.
12. Литвин В. М., Геєць В. М. та ін. Економічна історія України: Історико-економічне дослідження : в 2 т. К. : Ніка-Центр, 2011. Т. 1. 696 с.
13. Etzkowitz H., Leydesdorff L. Triple helix of innovation: Introduction. *Science and Public Policy*. 1998. № 25(6). P. 358–364.
14. Brännback M., Carsrud A., Krueger N. Challenging the triple helix model of regional innovation systems: a venture-centric model. *International Journal of Technoentrepreneurship*. 2008. № 1(3). P. 257–277.
15. Razak A., White, G. The Triple Helix model for innovation: A holistic exploration of barriers and enablers. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*. 2015. № 7(3). P. 278–291.
16. The Triple Helix Model – Role of different entities. URL : [http://www.scienceportal.org.by/upload/2015/June/Inconet%20EaP%20-%20Presentation/4%20Spinoglio\\_Triple%20Helix.pdf](http://www.scienceportal.org.by/upload/2015/June/Inconet%20EaP%20-%20Presentation/4%20Spinoglio_Triple%20Helix.pdf) (дата звернення: 05.11.2018).
17. Etzkowitz H. University-Industry-Government: The Triple Helix Model of Innovation. URL : <https://pdfs.semanticscholar.org/c737/7b7a3c21d78caff9357560da79064ea197b5.pdf> (дата звернення: 10.11.2018).
18. Leydesdorff L., Ivanova I. «Open Innovation» and «Triple Helix» Models of Innovation : Can Synergy in Innovation Systems Be Measured? *Journal of Open Innovations: Technology, Market and Complexity*. 2016. № 2(1). P. 1–12.
19. Quadruplehelix. URL : <http://cs.ufh.ac.za/coe/overview> (дата звернення: 13.11.2018).
20. Grundel I., Dahlstrom M. A Quadruple and Quintuple Helix Approach to Regional Innovation Systems in the Transformation to a Forestry-Based Bioeconomy. *J Knowl Econ*. 2016. P. 98–109.
21. Караяннис Э. Четырехзвенная спираль инноваций и «умная специализация» : производство знаний и национальная конкурентоспособность. *Форсайт*. 2016. № 10(1). С. 31–42.
22. Ткаченко О. О. Потенціал просторової інтеграції бізнесу у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону. Львів, 2018. 265 с.
23. Єгоров І. Ю. Формування державної науково-технічної та інноваційної політики на основі розширеної моделі «потрійної спіралі» (держава-наука-промисловість). *Наука та інновації*. 2018. № 1. С. 86–89.
24. Garayannis E., Evangelos G., Campbell D. etc. The ecosystem as helix: an exploratory theory- building study of regional co- opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R&D management*. 2018. № 48. P. 148–162.
25. Гейць В. М., Даниленко А. І., Лібанова Е. М., Гриценко А. А. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь. К., 2015. 336 с.

26. Смородинская Н. В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. М. : ИЭ РАН, 2015. 344 с.

## References

1. Worldbank.org. (2018). World Bank Ukraine Economic Update. [online] Available at: <http://pubdocs.worldbank.org/en/684631523347829626/Ukraine-Economic-Update-April-2018-Eng.pdf> [Accessed 15 Nov. 2018].
2. Bavyko, O. (2012). Typology of spatial development of regions in the conditions of network economy formation [“Typologia prostorovogo rozvytku regioniv v umovakh formuvannia merezhevoi ekonomiky”]. *Economy and the state*, 10, pp. 16–19.
3. Williamson, O. (2013). *The Transaction Cost Economics Project: The Theory and Practice of the Governance of Contractual Relations*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
4. Year in Review: 2017 in 12 Charts. [online] Available at: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2017/12/15/year-in-review-2017-in-12-charts> [Accessed 8 Nov. 2018].
5. Chuzhykov, B. (2016). *Regional Policy of the European Union [“Regionalna polityka Evropeiskogo Souzu”]*. Kyiv.
6. The state strategy of regional development for the period till 2020. [online] Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#n11> [Accessed 07 Nov. 2018].
7. Rodchenko, V. and Prus, Yu. (2018). Global benchmarks for spatial development in modern conditions : challenges for Ukraine [“Globalni orientyry prostorovongo rozvytku v suchasnykh umovakh: vyklyky dla Ukrainy”]. *Social Economics*, 1, pp. 50–61.
8. Midtkandal, I. and Sorvik, J. (2012). What is smart specialization? [online] Available at: <http://www.nordregio.se/en/Metameny/Nordregio-News/2012/Smart-Specialisation/Context> [Accessed 12 Nov. 2018].
9. Smart Specialization – a strategy in the field of sustainable development. [online] Available at: <http://www.unece.org/index.php?id=35927> [Accessed 15 Nov. 2018].
10. Borysuk, N. and Ermakova, Zh. (2015). From economic councils to clusters. Part 3. Formation of the new economic system in Russia [“Ot sovnarhozov do klasterov. Chast 3. Stanovlenie novoi sistemy khoziaistvovaniia v Rossii”]. *Bulletin of Samara State University*, 8(130), pp. 42–48.
11. Lanovik, B., Matysiakievych, Z. and Mateiko, R. (1999). *Economic History of Ukraine and the World [“Ekonomichna istoriia Ukrainy i svitu”]*. Kyiv.
12. Lytvyn, V., Geits, V. etc. (2011). *Economic history of Ukraine : historical and economic research [“Ekonomichna istoriia Ukrainy : Istoryko-ekonomichne doslidzhennia”]*. Kyiv: Nika-Tsentr.
13. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (1998). Triple helix of innovation: Introduction. *Science and Public Policy*, 25(6), pp. 358–364.
14. Brännback, M., Carsrud, A. and Krueger, N. (2018). Challenging the triple helix model of regional innovation systems: a venture-centric model. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(3), pp. 257–277.
15. Razak, A. and White, G. (2015). The Triple Helix model for innovation: A holistic exploration of barriers and enablers. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 7(3), pp. 278–291.
16. The Triple Helix Model – Role of different entities. [online] Available at: [http://www.scienceportal.org.by/upload/2015/June/Inconet%20EaP%20-%20Presentation/4%20Spinoglio\\_Triple%20Helix.pdf](http://www.scienceportal.org.by/upload/2015/June/Inconet%20EaP%20-%20Presentation/4%20Spinoglio_Triple%20Helix.pdf) [Accessed 05 Nov. 2018].
17. Etzkowitz, H. (2007). University-Industry-Government: The Triple Helix Model of Innovation. [online] Available at : <https://pdfs.semanticscholar.org/c737/7b7a3c21d78caff9357560da79064ea197b5.pdf> [Accessed 10 Nov. 2018].
18. Leydesdorff, L. and Ivanova, I. (2016). “Open Innovation” and “Triple Helix” Models of Innovation: Can Synergy in Innovation Systems Be Measured? *Journal of Open Innovations: Technology, Market and Complexity*, 2(1), pp. 1–12.
19. Quadruple helix. [online] Available at: <http://cs.uhf.ac.za/coe/overview> [Accessed 13 Nov. 2018].
20. Grundel, I. and Dahlstrom, M. (2016). A Quadruple and Quintuple Helix Approach to Regional Innovation Systems in the Transformation to a Forestry-Based Bioeconomy. *J Knowl Econ*, pp. 98–109.
21. Karaianic, E. (2016). The four-tiered spiral of innovation and “smart specialization”: the production of knowledge and national competitiveness [“Chetyrekhzvennaia spiral innovatsii i

- “umnaia specializastia”: proizvodstvo znaniia i natsionalnaia konkurentosposobnost”]. *Forsyth*, 10(1), pp. 31–42.
22. Tkachenko, O. (2018). *Potential of spatial integration of business in ensuring social and economic development of the region* [“Potencial prostorovoi integratsii biznesu u zabezpechenni sotsialno-ekonomichsnogo rozvytku region”]. Lviv.
  23. Egorov, I. (2018). Formation of state scientific, technical and innovation policy on the basis of the extended model of «triple spiral» (state-science-industry) [“Formuvannia derzhavnoi naukovo-tekhnichnoi ta innovatsiynoi polityky na osnovi rozshyrenoi modeli “potriynoi spirali” (derzhava-nauka-promyslovist”)”]. *Science and Innovation*, 1, pp. 86–89.
  24. Garayannis, E., Evangelos, G., Campbell, D. etc. (2018). The ecosystem as helix: an exploratory theory- building study of regional co- opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R&D management*, 48, pp. 148–162.
  25. Geits, V., Danylenko, A., Libanova, E. and Grystenko, A. (2015). *Innovative Ukraine 2020: National Report* [“Innovatsiina Ukraina : natsionalna dopovid”]. Kyiv.
  26. Smorodynska, N. (2015). *Globalized economy: from hierarchies to network* [“Globalizirovannaia ekonomika: ot ierarkhii k setevomu ukladu”]. Moskow: IE RAN.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2018.

## ДОСЛІДЖЕННЯ ДОМЕНІВ В РОЗРІЗІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

**Родченко Володимир Борисович**  
доктор економічних наук, професор

*e-mail: rodchenko@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-0298-4747*

**Белявцева Вікторія Володимирівна**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник

*e-mail: my\_edem@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0001-8773-9307*

**Хрипунова Дар'я Михайлівна**

аспірант

*e-mail: khripunova.daria@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2016-5120*

**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**

*вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна*

Стратегія смарт спеціалізації, як інноваційна система для регіональних економік, має визначити пріоритетні сфери, в яких регіони та країни мають конкурентні переваги або мають потенціал генерувати заснований на знаннях розвиток і здійснювати економічні перетворення. Кількість та характер цих пріоритетів будуть відрізнятися в залежності від регіону. Стратегія смарт спеціалізації вимагає ідентифікації в кожному регіоні однієї або декількох тематичних областей, де НДДКР та інноваційна політика повинні бути спрямовані на створення та підтримку конкурентних переваг. Пріоритети можуть бути сформульовані з точки зору галузей знань або діяльності (не тільки наукової, а й соціальної, культурної), підсистем у секторі та знаходиться поза межами галузей, ринкових ніш, кластерів, технологій, тощо. Здатність ідентифікувати можливості регіону розширюватися в нові пріоритетні напрямки є центральним принципом концепції смарт спеціалізації. Глобальне економічне зростання вимагає підвищення конкурентоспроможності регіонів, особливо там, де потенціал є найвищим. Вибір пріоритетних напрямків стимулює інновації та інвестиції, при цьому, для того, щоб регіони мали успіх, вони повинні використовувати власну суміш активів, навичок та ідей, щоб конкурувати на світовому ринку та розвивати невикористаний потенціал.

Стаття присвячена аналізу пріоритетних областей смарт спеціалізації та інтерпретації поняття доменів в рамках регіонального розвитку. Дослідження зосереджено на узагальненні підходів до визначення понятійної сутності категорії «домен» шляхом врахування впливу національної специфіки, а також зазначення ролі доменів у процесі підприємницького відкриття. Розглянуто різноманітні підходи до визначення «доменів», як структурованих тем в рамках регіонального розвитку, які впроваджуються на практиці через процеси підприємницького відкриття. Досліджено приклади пріоритетних напрямків в рамках регіону та домени країн ЄС, акцентовано увагу на процесі визначення доменів на основі підприємницького відкриття.

**Ключові слова:** домен, підприємницьке відкриття, спеціалізація регіону, пріоритетний напрямок.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ДОМЕНОВ В РАЗРЕЗЕ ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СМАРТ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

**Родченко Владимир Борисович**  
доктор экономических наук, профессор

*e-mail: rodchenko@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-0298-4747*

**Белявцева Виктория Владимировна**

кандидат экономических наук, старший научный сотрудник

*e-mail: my\_edem@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0001-8773-9307*

**Хрипунова Дарья Михайловна**

аспирант

*e-mail: khripunova.daria@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2016-5120*

**Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина**

*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*

Стратегия смарт специализации, как инновационная система для региональных экономик, должна определять приоритетные сферы, в которых регионы и страны имеют конкурентные преимущества или имеют потенциал генерировать основанное на знаниях развитие и осуществлять экономические преобразования. Количество и характер этих приоритетов будут отличаться в зависимости от региона. Стратегия смарт специализации требует идентификации в каждом регионе одной или нескольких тематических областей, где НИОКР и инновационная политика должны быть направлены на создание и поддержание конкурентных преимуществ. Приоритеты могут быть сформулированы с точки зрения областей знаний или деятельности (не только научной, но и социальной, культурной), подсистем в секторе и находиться за пределами отраслей, рыночных ниш, кластеров, технологий. Способность идентифицировать возможности региона расширяться в новые приоритетные направления является центральным принципом концепции смарт специализации. Глобальный экономический рост требует повышения конкурентоспособности регионов, особенно там, где потенциал является самым высоким. Выбор приоритетных направлений стимулирует инновации и инвестиции, при этом, для того, чтобы регионы имели успех, они должны использовать собственную смесь активов, навыков и идей, чтобы конкурировать на мировом рынке и развивать неиспользованный потенциал.

Статья посвящена анализу приоритетных областей смарт специализации и интерпретации понятия доменов в рамках регионального развития. Исследование сосредоточено на обобщении подходов к определению понятийной сущности категории «домен» путем учета влияния национальной специфики, а также указания роли доменов в процессе предпринимательского открытия. Рассмотрены различные подходы к определению «доменов», как структурированных тем в рамках регионального развития, которые внедряются на практике через процессы предпринимательского открытия. Исследованы примеры приоритетных направлений смарт специализаций в рамках региона и домены стран ЕС, акцентировано внимание на процессе определения доменов на основе предпринимательского открытия.

**Ключевые слова:** домен, предпринимательское открытие, специализация региона, приоритетное направление.

## DOMAINS RESEARCH IN THE DETECTION OF SMART SPECIALIZATION STRATEGY FORMATION

**Volodymyr Rodchenko**

**Doctor of Sciences (Economic), Professor**

*e-mail: rodchenko@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-0298-4747*

**Viktoriya Beliavtseva**

**PhD (Economic), Senior Researcher**

*e-mail: my\_edem@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0001-8773-9307*

**Daria Khripunova**

**PhD student**

*e-mail: khripunova.daria@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2016-5120*

**V.N. Karazin Kharkiv National University**

*1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

Smart specialization strategy, as an innovative system for regional economies, should identify priority areas in which regions and countries have competitive advantages or have the potential to generate knowledge-based development and economic transformation. The number and nature of these priorities will vary depending on the region. Smart specialization strategy requires identifying in each region one or more thematic areas where R&D and innovation policies should aim at creating and maintaining competitive advantages. Priorities can be formulated in terms of knowledge or activities (not only scientific but also social, cultural), subsystems in the sector and be outside the industries, market niches, clusters, technologies, etc. The ability to identify opportunities for the region to expand into new priority areas is central in the concept of smart specialization. Global economic growth requires a higher competitiveness of the regions, especially where the potential is highest. The selection of priority domains stimulates innovation and investment, while, in order for the regions to succeed, they must use their own mix of assets, skills and ideas to compete in the world market and develop their untapped potential.

The article is devoted to the analysis of priority areas of smart specialization and interpretation of the concept of domains within the framework of regional development. The research focuses on the generalization of approaches to the definition of the conceptual essence of the «domain» category by taking into account the influence of national specificity, as well as the indication of the role of domains in the process of entrepreneurial discovery. Various approaches to the «domains» definition as structured themes within the framework of regional development, which are introduced in practice through the processes of entrepreneurial discovery, are considered. Examined examples of priority areas within the region and domains of EU countries, the attention on the process of identifying domains

based on entrepreneurial discover was pointed.

**Key words:** Domain, Entrepreneurial Discovery, Specialization of the Region, Priority Domain.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх років в Європейському Союзі актуалізується питання регіональних стратегій смарт спеціалізації. Відмінності вибору стратегії смарт спеціалізації та її дієвості залежить від правильного вибору пріоритетів розвитку. Як свідчить Європейський досвід, вибір пріоритетів розвитку регіонів має ґрунтуватись не на розвинених галузях, а виходити за їх межі та акцентуватись на доменах. Кабінетом Міністрів України у 2018 році внесено зміни до порядків розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України та регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації (постанова № 959), де передбачається використання підходів європейської методології смарт спеціалізації до процесу стратегічного планування регіонального розвитку в Україні [1].

Саме тому актуалізується питання визначення пріоритетів на основі доменів в рамках стратегічного планування регіонального розвитку за використанням методології смарт спеціалізації. Для України загалом та Харківської області зокрема важливим є врахування досвіду ЄС щодо визначення смарт спеціалізації та його адаптація до українських умов. Результати впровадження стратегій смарт спеціалізації у європейських регіонах, свідчать про те, що регіонам вдалося встановити спеціалізації, хоча визначення та роль доменів в регіональних стратегіях смарт спеціалізації значною мірою відсутні, незважаючи на те, що саме вони являються важливим результатом успішного процесу підприємницького відкриття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** зарубіжних авторів таких, як: Б. Асхейм, П. Кук, П. Макканн, Р. Ортега-Аргілес, Д.Фореї – дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного визначення та універсального набору інструментів для виявлення доменів в регіонах.

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Метою даної статті є узагальнення підходів до визначення понятійної сутності категорії «домен» шляхом врахування впливу національної специфіки, зазначення ролі доменів у процесі підприємницького відкриття та їх адаптації в рамках регіону. Існуюча необхідність визначення доменів пов'язана з тим, що регіони визначають свою інноваційну діяльність на основі фактичних даних та спроби об'єднати їх в нові способи надання продуктів і послуг, які є привабливими на глобальних ринках, що і являється найважливішою ідеєю смарт спеціалізації.

**Основні результати дослідження.** В рамках визначення стратегії смарт спеціалізації ключовим є визначення пріоритетів розвитку регіонів. Враховуючи досвід ЄС, на даному етапі ще не можна зазначити приклади успішних пріоритетних доменів, адже для цього необхідно більше часу через відсутність єдиного механізму для всіх країн та необхідність адаптації до територіальних реалій. Проте існуюча методика вибору пріоритетів має бути акцентована на визначенні доменів, як основних пріоритетів для розвитку смарт спеціалізації.

Домени можуть бути визначені як «кінцеві результати» процесів підприємницького відкриття. У словниках є декілька визначень «домену», серед яких це опис домену як «певної сфери діяльності або знань» [2] або «сфера інтересів» [3].

Один із способів визначити домени – сприймати їх як «направленість» для регіону. До цієї «направленості», додаються якірні проекти, акцент спеціалізації, а також інновації та підприємницькі ідеї, представлені окремими суб'єктами, а не домінуючими кластерами або галузями. Дані погляди ще більше посилюють регіональний інноваційний процес і можуть призвести до подальших відкриттів, які в свою чергу можуть викликати нові домени. Загалом, підготовка регіональної інноваційної стратегії смарт спеціалізації регіону з його компаніями, кластерами та іншими регіональними акторами стимулює створення доменів.

Крім того, домени можуть бути зосереджені на технологічних рішеннях або на нових ринках. Наприклад, діджиталізація може забезпечити нові рішення для модернізації існуючих технологій і нові шляхи наближення до глобальних споживачів.

Виникнення однієї або декількох областей у регіональній економіці, що перетинає галузеві та локальні розмежування, є основним вектором, за допомогою якого S3 забезпечує їх зв'язок. Регіональні інновації не можуть бути віднесені до певного сектору або місцевості регіону, але виникають через нові форми когнітивних зв'язків. Тобто зважаючи на тонку грань між доменом та галуззю, можна акцентувати увагу на понятті домену як рівня, на якому пріоритети S3 ідентифікуються, оцінюються та підтримуються в серединних межах (ні на надто високому рівні (весь сектор), ні на занадто низькому (окремі фірми)).

В деяких випадках визначення домену може здаватися очевидним, проте існує мало досліджень

щодо фактичного формування доменів або про ініціювання та підтримку області смарт спеціалізації. Часто регіональні актори та зацікавлені сторони більш знайомі з поняттям кластеру, ніж поняттям домену. Однак слід акцентувати, що кластери за визначенням не збігаються з доменами. Стратегії смарт спеціалізації зосереджені на трансформації регіональних економік навколо нових, унікальних областей, тоді як метою більшості кластерів є підвищення ефективності діяльності компаній, що є членами кластера [4].

Домен є одним із орієнтирів, що дають можливість регіонам «закріпити» себе на глобальному рівні. Домен має схожість з нішевими ринками, оскільки обидва вимагають відмінних знань про ринок (міжнародний) і продукти (місцеві) [5].

«Ніша» і «домен» у контексті смарт спеціалізації тісно пов'язані між собою. Перспективна ніша у бізнес-середовищі є аналогом перспективної галузі в пошуках знань та інноваційних ідей. Однак ніша відноситься до ринку, тоді як домен відноситься до людського знання (наукового, технологічного, практичного та ін.) [6]. Ринкова ніша зазвичай визначається з точки зору профілю потенційних клієнтів та їх потреб; задоволення цих потреб є метою фірми ідентифікувати / зайняти відповідну нішу. Домен, в свою чергу, має бути здатним ефективно відповідати областям знань з ринковим потенціалом, можливо, з огляду на ринкову нішу.

Тобто вибір домену може орієнтуватися не на ринкову нішу, або галузь, а на осередки підприємницької активності, на поєднання ринків, людського капіталу, інновацій та експортного потенціалу. З одного боку знання не обов'язково породжує економічну цінність, яка відображається у ВВП або загальній оцінці добробуту. З іншого боку продукти з незначним змістом знань, як правило, не можуть захищати свої ніші довго [7]. Отже, межі доменів часто знаходяться на перетині різних секторів, технологій або областей знань.

Домен важливий тому, що вони є реальними варіантами здійснення спеціалізації. Дуже різноманітні суб'єкти (або окремі організації, або кластери) можуть знайти нові можливості для співпраці за допомогою процесів підприємницького відкриття, обговорення і взаємної ідентифікації. Навіть, якщо місцева діяльність вже досить вузько орієнтована, відкриття доменів може поглибити знання, в ідеалі також домені мають стимулювати прагнення експериментувати і продовжувати пошук нових можливостей [8].

Таким чином, домен можна ідентифікувати як середньомасштабну економічну одиницю (за стандартом територіального поділу країн для статистики у Європейському Союзі на рівні NUTS), яка простягається на декілька секторів або видів діяльності (не охоплюючи їх цілком), надає більші можливості для навчання, поширює знання, необхідних для створення ніш, як передумови для створення чогось абсолютно нового та задає «направленість» регіону. Домені можна розглядати як абстрактні регіональні теми, що проявляються у взаємних діях регіональних зацікавлених сторін та являються реальними варіантами спеціалізації.

К. Морган зазначає, що заохочення нових доменів, а не цілих секторів у S3, має на меті «реалізувати потенціал масштабу та використанні знань», а також «розробити особливі та оригінальні напрямки спеціалізації на майбутнє» [7]. При цьому, поява доменів вимагає створення нових функціональних зв'язків між фірмами, секторами та місцевостями в межах регіональної економіки. Як висновок, можна стверджувати, що ні спеціалізація в конкретних галузях економіки, ні різноманітність секторів не сприяють інноваційним процесам, вони сприяють «регіональній спеціалізації у відповідному різноманітті», що більше стосується ідеї розумної диверсифікації, ніж спеціалізації [9].

Для глибшого розуміння визначення доменів зазначимо приклади пріоритетних напрямків в рамках регіону та домені країн ЄС (табл. 1). Зазначені домені свідчать про безпосередній зв'язок з Міжнародною стандартною галузевою класифікацією всіх видів економічної діяльності (МСОК), яка є міжнародною довідковою класифікацією видів продуктивної діяльності. Її основна мета полягає в тому, щоб надати в розпорядження статистиків набір категорій видів економічної діяльності, який може бути використаний при зборі та подання статистичних даних, класифікованих за видами такої діяльності.

Тобто приклади доменів європейських країн включають в себе декілька підрозділів, групу та підгрупу кожного з них в рамках галузевої класифікації видів економічної діяльності. Дослідивши приклади доменів країн ЄС можна зазначити, що домен – це певний набір категорій видів економічної діяльності, що об'єднуються в пріоритетний напрямок розвитку регіону.

Слід також зазначити, що класичний стереотипний підхід базується на прив'язці економічного потенціалу територій до галузей, проте у випадку виокремлення доменів даний підхід не актуальний, адже виокремлення доменних напрямків має бути позагалузевим симбіозом підгруп видів

економічної діяльності (рис. 1).

Таблиця 1 – Приклади пріоритетних напрямків доменів регіонів країн ЄС

Країна (або регіон)	Пріоритетний напрямок	Домени
Румунія	Аналіз, управління та безпека великих даних. Майбутній інтернет, технології розробки програмного забезпечення, інструменти та методи. Високопродуктивні обчислення та нові обчислювальні моделі	J – Інформаційні та комунікаційні технології (J.58 – Видавнича діяльність, J.59 – Виробництво кіно-, відео- та телепрограм, звукозаписна та музична видавнича діяльність, J.60 – Програмування та мовлення, J.61 – Телекомунікації, J.62 – Комп'ютерне програмування, консультації та суміжні види діяльності) D – Цифрове перетворення (D.21 – Широкосмугові, спектр та інші мережі зв'язку (наприклад, 5G), D.22 – Чистіше середовище та ефективні енергетичні мережі та низькоенергетичні обчислення, D.25 – Електронна комерція та МСП онлайн, D.26 – електронне урядування (наприклад, електронні закупівлі, відкриті дані та обмін інформацією у державному секторі), D.27 – електронне здоров'я (наприклад, здорове старіння), D.28 – електронне включення (наприклад, електронні навички, електронне навчання) ), D.29 – ІКТ-довіра, кібер-безпека та мережева безпека)
Угорщина	Сільськогосподарські інновації	A – Сільське господарство, лісове господарство та рибальство (A.01 – Рослиництво і тваринництво, мисливство та пов'язані з ними послуги) D – Digital трансформація D.24 – Оцифрування промисловості (промисловість 4.0, розумне та аддитивне виробництво) E – KETs (E.37 – передові виробничі системи, J – сталий розвиток, J.67 – стале сільське господарство)
Чехія	Автомобільна, авіаційна та космічна промисловість, залізничні транспортні засоби	C – Виробництво (C.27 – Електрообладнання, C.28 – Машини та обладнання, не віднесені до інших угруповань, C.29 – Автомобілі, причепи та напівпричепи, C.30 – Інше транспортне обладнання) H – Транспортування та зберігання (H.49 – Наземний транспорт і транспортування по трубопроводах, H.51 – Повітряний транспорт)
Литва	Технології охорони здоров'я та біотехнології: молекулярні технології для медицини та біофармацевтики	Q – Діяльність у сфері охорони здоров'я D – Цифрова трансформація (D.27 – e-Health, E – KETs, E.39 – Промислова біотехнологія G – Охорона здоров'я та безпека (G.49 – Охорона здоров'я та благополуччя)
Латвія	Транспорт, логістика та ІКТ: розумні транспортні системи та інформаційні та комунікаційні технології	H – Транспортування та зберігання (H.52 – Складування та допоміжні роботи для транспортування) J – Інформаційні та комунікаційні технології (J.61 – Телекомунікації, J.62 – Комп'ютерне програмування, консультації та супутні види діяльності, J.63 – Діяльність інформаційних служб) D – Цифрова трансформація (D.19 – Штучний інтелект, когнітивні системи, розширена та віртуальна реальність, візуалізація, технології моделювання, гейміфікації та взаємодії, D.20 – Великі дані, інтелектуальний аналіз даних, управління базами даних, D.31 – Інтернет речей, D.32 – технології, засновані на розташуванні (напр., GPS, ГІС, внутрішня локалізація))
Польща	Біоекономіка, що включає сільське господарство, лісове господарство та навколишнє середовище. Інноваційні біотехнологічні технології та продукти в агропродовольчій, харчовій, хімічній та екологічній інженерії	A – Сільське господарство, лісове господарство та рибальство (A.01 – Рослиництво та тваринництво, мисливство та пов'язані з цим послуги, A.02 – Лісозаготівля та лісозаготівля, A.03 – Рибальство та аквакультура) C – Виробництво (C.10 – Продукти харчування, C.11 – Напої, C.12 – Тютюнові вироби, C.13 – Текстиль, C.15 – Шкіра та супутні товари, C.16 – Виробництво деревини та виробів з деревини та корку, крім меблевих виробів з соломи та плетіння матеріали, C.17 – Папір і вироби з паперу, C.20 – Хімічні та хімічні продукти, C.22 – Гумові та пластмасові вироби) E – Утилізація та очищення стічних вод (E.38 – Збір, обробка та утилізація відходів діяльності з відновлення матеріалів) G – Охорона здоров'я та безпека (G.48 – Продовольча безпека) J – Сталий розвиток (J.61 – Біоекономіка, J.65 – Ефективність використання ресурсів, J.67 – Стале сільське господарство, J.69 – Стале використання землі та води, J.70 – Стале виробництво та споживання)

Джерело: узагальнено авторами на основі даних [10]

Тобто методика виявлення та виокремлення доменів в регіоні має стати новою логікою «політики пріоритету», яка фундаментально базується на процесі відкриття підприємницької діяльності та сприянні спеціалізованої диверсифікації у відповідних секторах. Цей процес спеціалізованої диверсифікації між відповідними секторами передбачає визначення та оцінку

потенціалів та можливостей для структурних змін, а також вибір трансформаційних заходів, які будуть розроблені та підтримуватимуться [12]. Слід акцентувати увагу на існуванні жорсткої конкуренції на рівні галузі, а домен в свою чергу може послабити внутрішню конкуренцію, перетворити її в соконкурунцію та буде реалізований через підприємницьке відкриття.

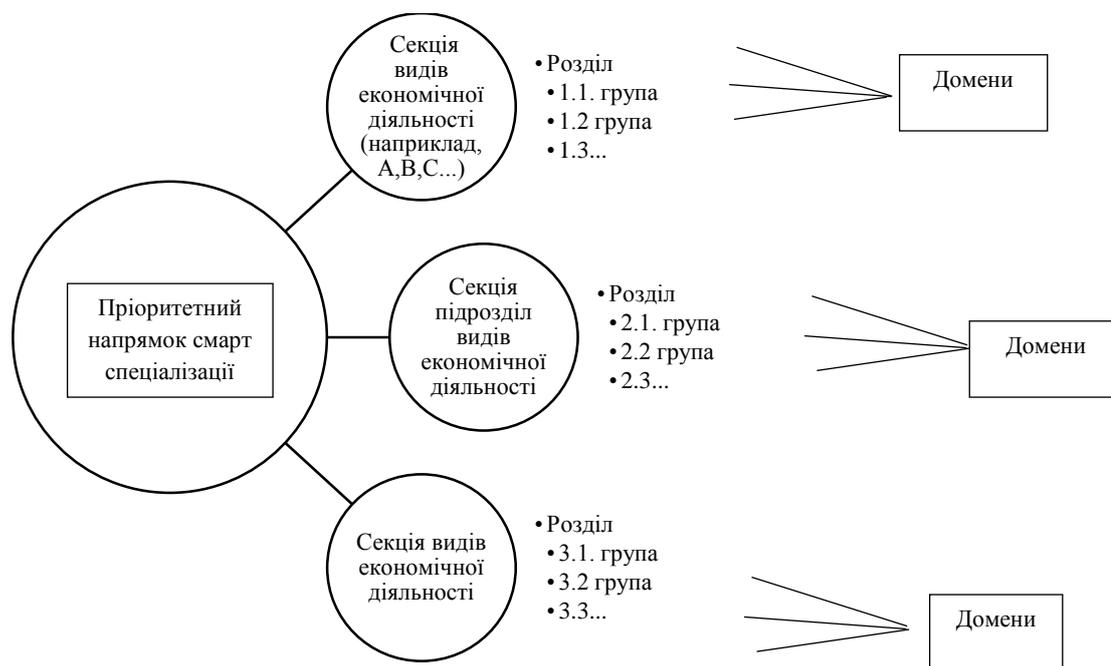


Рисунок 1 – Приклад формування пріоритетних напрямків регіонального розвитку на основі доменів

Джерело: побудовано авторами за інформацією [10; 11]

Попередній проведений аналіз на основі досвіду JRC дозволяє зміщувати акцент вибору доменів на ключові фірми в рамках певних видів економічної діяльності, проте саме визначення доменів більш трудомісткий та пов'язаний з підприємницьким відкриттям процес. Тобто слід зазначити, що визначення доменів повинно базуватися як на кількісних даних, так і на якісному аналізі, дані орієнтовні домени зосереджені лише на одній компоненті, тому необхідний поглиблений якісний аналіз, який необхідно провести з ключовими стейкхолдерами (підприємницьке відкриття).

Регіональні знання є основою процесів підприємницького відкриття, і вони поступово аналізуються за допомогою активації зацікавлених сторін [13]. Потім це призводить до формування ідей щодо спрямованості на регіональну спеціалізацію і завершення підприємницького відкриття. Встановлений домен може стати глобальним «брендом» для регіону, який може підтримуватися або розвиватися під час подальших процесів відкриття підприємництва (рис. 2).

Хоча діяльність в рамках доменів зосереджена на співпраці на місцевому рівні, існують перспективи функціонування на міжнародному рівні. Очевидно, що багато регіонів зосереджені на посиленні їх спеціалізації шляхом подання заявок на фінансування з різних джерел для сприяння розвитку в Європі [15]. Проте, існує потреба у нових ідеях щодо впровадження процесів підприємницького відкриття та регіональні спеціалізації. Одним з шляхів акцентування уваги на даному питанні може стати інтеграція процесів підприємницького відкриття в межах доменів подібних до «розумних кластерів».

Тобто через процес підприємницького відкриття можна впровадити реалізацію концепції домену та зрозуміти, як формування домену працює на практиці. Це досягається шляхом проведення регіональних досліджень та оцінки статистичних даних, інтерв'ювання експертів EDP. Крім того, теоретична ідея доменів, як «структурованих тем», має зберігатись. Домен формується шляхом процесу підприємницького відкриття, за допомогою якого регіональні учасники представляють свої ідеї щодо спеціалізації та формують область відповідно до місцевих потреб та обмежень [4].

Процес підприємницького відкриття та можливість вивчення регіональної діяльності через підприємництво має вирішальне значення в розвитку стратегії смарт спеціалізації через нестачу традиційних знань ринків і спрямованої політики «зверху-вниз» [16].



Рисунок 2 – Місце регіонального знання у встановленні домену регіону

Джерело: побудовано авторами за інформацією [14]

Процеси підприємницького відкриття відрізняються в залежності від регіону, але вони включають аналіз існуючих можливостей і спрощення зустрічей зацікавлених сторін (рис. 3). Стратегія смарт спеціалізації ґрунтується на цілях та проектах, що реалізують стратегію та аналіз регіональних можливостей і результатів зустрічей зацікавлених сторін.

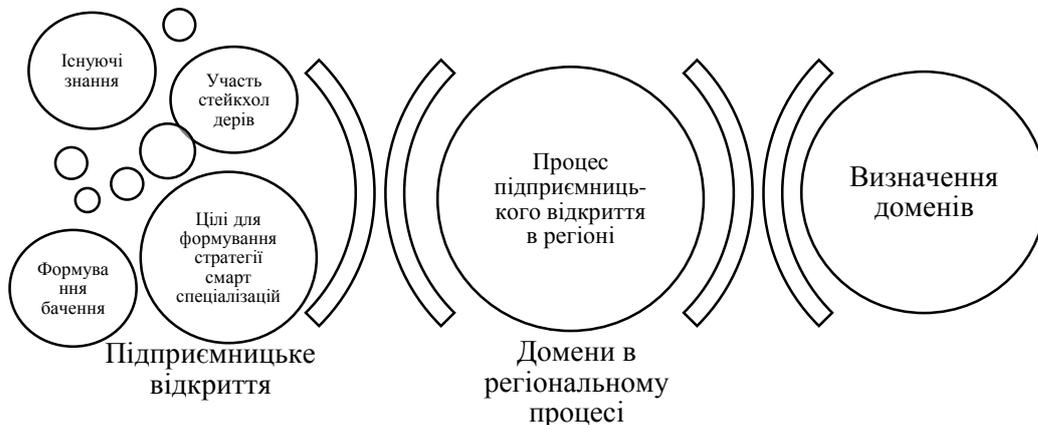


Рисунок 3 – Процес визначення доменів на основі підприємницького відкриття

Джерело: побудовано авторами за інформацією [17]

Більшість регіонів дотримуються цієї моделі. Іноді регіональні процеси вимагають декількох раундів до початку підготовки стратегії смарт спеціалізації. Тобто процес підприємницького відкриття є необхідним для визначення можливостей для доменів.

**Висновки.** Таким чином, домен як середньомасштабна економічна одиниця має орієнтуватися не на ринкову нішу або галузь, а на осередки підприємницької активності, на поєднання ринків, людського капіталу, інновацій та експортного потенціалу, а також якірні проекти. Домени являються реальними варіантами спеціалізації та надають більші можливості для навчання, поширюють знання, необхідні для створення ніш, як передумови для створення чогось абсолютно нового, та задають «направленість» регіону.

Насамперед, встановлення пріоритетних доменів не може розглядатися як прямий процес, результат якого може бути отриманий раз і назавжди. Визначення доменів вимагає певного експериментування з новими інструментами політики, в ідеалі через пілотні проекти в процесі розробки та модифікації стратегії смарт спеціалізації. Це, у свою чергу, вимагає сильної системи управління з достатньою урядовою підтримкою для того, щоб брати на себе ризики.

Визначення доменів та пріоритетних напрямків має базуватись на основі наступних процесів: об'єктивного аналізу поточної ситуації в регіоні та процесі підприємницького відкриття. Об'єктивний аналіз поточної ситуації в регіоні з точки зору досліджень, інновацій (включаючи існуючі інфраструктури), промислових структур (у тому числі кластерів, позицій у ланцюжках вартості), навичок та людського капіталу (академічних та інших), попиту, державних та бюджетів на дослідження та інновації та ін. Аналіз повинен враховувати економічний контекст з орієнтацією на регіон, доповнений зовнішнім виміром. Процес підприємницького відкриття, що використовує регіональні підприємницькі знання та застосовує підприємницький підхід у розумінні ринкових можливостей, диференціації прийняття (і управління) ризиками та пошуку альянсів для оптимізації доступу до ресурсів (фізичних) фінансових, інтелектуальних, ринкових знань тощо). Це означає, що в процес підприємницького відкриття мають бути залучені всі учасники четвертої спіралі (підприємства, технології та центри компетенції, університети та державні установи, наукові та бізнес-парки, бізнес-ангели та венчурні капіталісти, громадянське суспільство, тощо). Простих опитувань серед цих суб'єктів недостатньо. Суть процесу підприємницького відкриття полягає в його інтерактивному характері, що об'єднує різних учасників для спільного формування смарт спеціалізації та розробки відповідного комплексу для реалізації стратегії;

Ключовою особливістю стратегії смарт спеціалізації є її опора на спільне лідерство, це партнерство має розвиватися за активної участі багатьох різних типів суб'єктів, включаючи фірми, науку та бізнес-парки, університети та інші науково-дослідні установи, організації громадянського суспільства, а також національні, регіональні та місцеві органи влади. Точний характер цього партнерства залежить від національних та регіональних інституційних структур.

### Література

1. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами № 931 і 932 : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.11.2018 № 959. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2018-%D0%BF> (дата звернення: 14.10.2018).
2. Definition of domain in English / Oxford English Dictionary. URL : <https://en.oxforddictionaries.com/definition/domain> (дата звернення: 11.10.2018).
3. Definition of domain in English / European Commission. Cambridge Dictionary. URL : <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/domain> (дата звернення: 14.11.2018).
4. Foray D. Smart Specialization – Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. Regions and Cities. London & New York : Routledge. European Commission, 2015. Pp. 1511–1526.
5. Bellini N. Smart Specialization in Europe: Looking Beyond Region Borders. *Symphonya. Emerging Issues in Management*. 2015. № 1. Pp. 22–29.
6. Smith L. Regional Innovation Systems: Theory, Empirics and Policy'. *Regional Studies*. 2018. № 45(7). Pp. 875–891.
7. Morgan K. Smart specialization for regional innovation: Underpinning effective strategy design (Work package 4) [Reflection paper]. 2014. URL : <http://orca.cf.ac.uk/78221/1/Underpinning%20Effective%20Strategy%20Design.pdf> (дата звернення: 22.10.2018).
8. Cooke P. Four minutes to four years: the advantage of recombinant over specialized innovation – RIS3 versus «smartspec». *European Planning Studies*. 2016. Vol. 24. № 8. Pp. 1494–1510.
9. Asheim B. The Changing Role of Learning Regions in the Globalizing Knowledge Economy: A Theoretical Re-examination. *Regional Studies*. 2011. Vol. 46. № 8. Pp. 993–1004.
10. Innovation Priorities in Europe. URL : [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map?p\\_p\\_id=captargmap\\_WAR\\_CapTargMapportlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1#map-column-results](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map?p_p_id=captargmap_WAR_CapTargMapportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1#map-column-results) (дата звернення: 17.11.2018).
11. McCann P., R. Ortega-Argilés. Smart specialisation, regional growth and applications to EU cohesion policy. *Documents de treball IEB*. 2016. № 14. Pp. 1–32.
12. Mariussen A. A connectivity model as a potential tool for smart specialization strategies. *European Planning Studies*. 2017. Vol. 25. № 4. Pp. 661–679.
13. McCann P., R. Ortega-Argilés. Modern regional innovation policy. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2013. Vol. 6. № 2. Pp. 187–216.

14. Periañez F. I. *The entrepreneurial discovery process (EDP) cycle from priority selection to strategy implementation. Implementing Smart Specialisation Strategies: A Handbook*. 2016. Pp. 14–35.
15. Hansen T. Smart specialisation for regional innovation: Underpinning effective strategy design (Work package 4) [Reflection paper]. 2014. URL : <http://orca.cf.ac.uk/78221/1/Underpinning%20Effective%20Strategy%20Design.pdf> (дата звернення: 04.10.2018).
16. The Role of Clusters in Smart Specialisation Strategies / European Commission. URL : [https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other\\_reports\\_studies\\_and\\_documents/clusters\\_smart\\_spec2013.pdf](https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other_reports_studies_and_documents/clusters_smart_spec2013.pdf) (дата звернення: 14.11.2018).
17. Örtqvist D. Innovation networks in different industrial settings: From flexible to smart specialization. *European Journal of Spatial Development*. 2016. URL : <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1103496/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 14.11.2018).

## References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018). On amendments to the procedures approved by Decrees No. 931 and 932 [“Pro vnesennya zmin do poryadkiv, zatverdzhenykh postanovami № 931 y 932”] (Decree № 959, official text dated November 14, 2018). [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-2018-%D0%BF> [Accessed 14 Oct. 2018].
2. En.oxforddictionaries.com. (2016). Definition of domain in English. [online] Available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/domain> [Accessed 11 Oct. 2018].
3. Dictionary.cambridge.org. (2017). Definition of domain in English. [online] Available at: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/domain> [Accessed 14 Nov. 2018].
4. Foray, D. (2015). *Smart Specialisation – Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. Regions and Cities*. London & New York: Routledge. European Commission, pp. 1511–1526.
5. Bellini, N. (2015). Smart Specialisation in Europe: Looking Beyond Regional Borders. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, pp. 22–29.
6. Smith, L. (2018) Regional Innovation Systems: Theory, Empirics and Policy’. *Regional Studies*, 45(7), pp. 875–891.
7. Morgan, K. (2014). Smart specialisation for regional innovation: Underpinning effective strategy design (Work package 4). [Reflection paper]. [online] Available at: <http://orca.cf.ac.uk/78221/1/Underpinning%20Effective%20Strategy%20Design.pdf> [Accessed 22 Oct. 2018].
8. Cooke, P. (2016). Four minutes to four years: the advantage of recombinant over specialized innovation – RIS3 versus «smartspec». *European Planning Studies*, 24(8), pp. 1494–1510.
9. Asheim, B. (2011). The Changing Role of Learning Regions in the Globalizing Knowledge Economy: A Theoretical Re-examination. *Regional Studies*, 46(8), pp. 993–1004.
10. Innovation Priorities in Europe. [online] Available at: [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map?p\\_p\\_id=captargmap\\_WAR\\_CapTargMapportlet&p\\_p\\_life\\_cycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1#map-column-results](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map?p_p_id=captargmap_WAR_CapTargMapportlet&p_p_life_cycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1#map-column-results) [Accessed 17 Nov. 2018].
11. McCann, P. and Ortega-Argilés, R. (2016). Smart specialisation, regional growth and applications to EU cohesion policy. *Documents de treball IEB*, 14, pp. 1–32.
12. Mariussen, A. (2017). A connectivity model as a potential tool for smart specialization strategies. *European Planning Studies*, 25(4), pp. 661–679.
13. McCann, P. and Ortega-Argilés, R. (2013). Modern regional innovation policy. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(2), pp. 187–216.
14. Periañez, F. I. (2016). *The entrepreneurial discovery process (EDP) cycle from priority selection to strategy implementation. Implementing Smart Specialisation Strategies: A Handbook*. Pp. 14–35.
15. Hansen, T. (2014). Smart specialisation for regional innovation: Underpinning effective strategy design (Work package 4) [Reflection paper]. [online] Available at: <http://orca.cf.ac.uk/78221/1/Underpinning%20Effective%20Strategy%20Design.pdf> [Accessed 04 Oct. 2018].
16. European Commission. (2013). The Role of Clusters in Smart Specialisation Strategies. [online] Available at: [https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other\\_reports\\_studies\\_and\\_documents/clusters\\_smart\\_spec2013.pdf](https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other_reports_studies_and_documents/clusters_smart_spec2013.pdf) [Accessed 14 Nov. 2018].
17. Örtqvist, D. (2016). Innovation networks in different industrial settings: From flexible to smart specialization. *European Journal of Spatial Development*. [online] Available at: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1103496/FULLTEXT01.pdf> [Accessed 14 Nov. 2018].

**ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗУМНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В КРАЇНАХ ЄС ТА УКРАЇНІ**

**Серьогіна Дар'я Олександрівна**  
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразін*  
*вул. Мироносицька, 1, Харків, 61002, Україна*  
*e-mail: serogina@i.ua*  
*ORCID ID: 0000-0001-8795-199X*

Метою статті є дослідження досвіду впровадження стратегії розумної спеціалізації в країнах ЄС та визначення можливостей імплементації принципів розумної спеціалізації для пілотних регіонів України. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегія розумної спеціалізації в ідеалі повинна бути більш інтегративною в інноваційну політику, орієнтовану на дослідження та інновації, політику згуртування європейських ланцюжків створення вартості і мережевих ініціатив, промислової політики і в майбутньому буде розширювати поточні масштаби поширення, що було визнано Європейською комісією. Отже, на наступний період програмування (2021-2027) передбачається, серед іншого, що основна частина коштів Європейського фонду регіонального розвитку та Фонду згуртованості буде йти на розвиток інновацій, підтримку малого бізнесу, цифрових технологій та промислової модернізації. Це також означатиме перехід до низьковуглецевої, кругової економіки і боротьбі зі змінами клімату. Імплементація принципів розумної спеціалізації для країн ЄС, що характеризуються відкритістю інноваційних систем, створює умови для модернізації технології та регіональної спеціалізації задля забезпечення унікальних територіальних конкурентних переваг. Особливістю впровадження концепції розумної спеціалізації для регіонів ЄС з наявністю вагомим наукового та інноваційного потенціалу, потужних кластерів та розвинутої інфраструктури є використання принципу «підприємницького пошуку», що передбачає впровадження політики розумної спеціалізації «знизу вгору». Але, слід відзначити, що використання цього принципу на практиці є проблематичним як для країн ЄС, так і для України, яка знаходиться у процесі поступової децентралізації.

Достовірність результатів проведеного в роботі дослідження забезпечена застосуванням інструментів узагальнення і переробки офіційної статистики, експертних звітів, авторських спостережень і обчислень. Обґрунтованість отриманих результатів обумовлена коректністю застосування дослідницького і аналітичного апарату, апробованого в науковій практиці, а також завдяки порівнянню результатів роботи і даних міжнародного досвіду. Підставою для запропонованих рекомендацій послужила доказовість аналітичних висновків.

**Ключові слова:** розумна спеціалізація, регіональний розвиток, інноваційний та науковий потенціал, конкурентоспроможність, інтелектуальний капітал, економічний ріст, політика згуртування ЄС.

**ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗУМНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ В СТРАНАХ ЕС И УКРАИНЕ**

**Серёгина Дарья Александровна**  
кандидат экономических наук, старший научный сотрудник  
*Харьковский национальный университет имени В.Н.Каразина*  
*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*  
*e-mail: serogina@i.ua*  
*ORCID ID: 0000-0001-8795-199X*

Целью статьи является исследование опыта внедрения стратегии разумной специализации в странах ЕС и определение возможностей имплементации принципов разумной специализации для пилотных регионов Украины. В результате проведенного исследования установлено, что стратегия разумной специализации в идеале должна быть более интегративной в инновационную политику, ориентированную на исследования и инновации, политику сплочения европейских цепочек создания стоимости и сетевых инициатив, промышленную политику, и в будущем будет расширять текущие масштабы распространения, что было признано Европейской комиссией. Итак, на следующий период программирования (2021-2027) предполагается, среди прочего, что основная часть средств Европейского фонда регионального развития и Фонда сплоченности будет идти на развитие инноваций, поддержку малого бизнеса, цифровых технологий и промышленной модернизации. Это также будет означать переход к низкоуглеродной, круговой экономике и борьбе с изменениями климата. Имплементация принципов разумной специализации для стран ЕС, характеризующихся открытостью инновационных систем, создает условия для модернизации технологии и региональной специализации для обеспечения уникальных территориальных конкурентных преимуществ. Особенностью внедрения концепции разумной специализации для регионов ЕС с наличием весомого научного и инновационного потенциала, мощных кластеров и развитой инфраструктуры является использование

принципа «предприимательского поиска», предусматривающего внедрение политики разумной специализации «снизу вверх». Но, следует отметить, что использование этого принципа на практике проблематично как для стран ЕС, так и для Украины, которая находится в процессе постепенной децентрализации.

Достоверность результатов проведенного в работе исследования обеспечена применением инструментов обобщения и переработки официальной статистики, экспертных отчетов, авторских наблюдений и вычислений. Обоснованность полученных результатов обусловлена корректностью применения исследовательского и аналитического аппарата, апробированного в научной практике, а также благодаря сопоставлению результатов работы и данных международного опыта. Основанием для предложенных рекомендаций послужила доказательность аналитических выводов.

**Ключевые слова:** умная специализация, региональное развитие, инновационный и научный потенциал, конкурентоспособность, интеллектуальный капитал, экономический рост, политика сплочения ЕС.

## IMPLEMENTATION OF A STRATEGY OF SMART SPECIALIZATION IN THE EU COUNTRIES AND UKRAINE

**Daria Serogina**

*PhD, Senior Researcher*

*V.N. Karazin Kharkiv National University,  
1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

*e-mail: serogina@i.ua*

*ORCID ID: 0000-0001-8795-199X*

The purpose of the article is to study the experience of implementation of the strategy of smart specialization in the EU and to determine the possibilities of implementing the principles of smart specialization for the pilot regions of Ukraine. As a result of the study, it has been found that the strategy of smart specialization should ideally be more integrative in research and innovation-oriented innovation policies, cohesion policy, European value chain and network initiatives, industrial policy, and in the future, will expand the current scale of dissemination, which was recognized by the European Commission. So, for the next programming period (2021-2027) proposed, among other things, that most of the funds of the European Regional Development Fund and the Cohesion Fund will go to the development of innovation, support for small business, digital technologies and industrial modernization. It will also mean the transition to a low-carbon, circular economy, and the fight against climate change. The implementation of the principles of smart specialization for the EU countries, characterized by the openness of innovative systems, creates conditions for the modernization of technology and regional specialization, in order to provide unique territorial competitive advantages. The peculiarity of the introduction of the concept of smart specialization for the EU regions with the availability of significant scientific and innovative potential, powerful clusters and developed infrastructure is the application of one of the important principles of smart specialization of «entrepreneurial search», that is, the initiation of a policy of smart specialization «from the bottom up». However, it should be noted that the use of this principle in practice is problematic both for the EU countries and for Ukraine, which is in the process of gradual decentralization.

The reliability of the results of the study carried out in the paper is ensured using tools for generalization and processing of official statistics, expert reports, author's observations and calculations. The validity of the results obtained is due to the correctness of the application of the research and analytical apparatus, tested in scientific practice, and due to the comparison of the results of work and the data of international experience. The basis for the proposed recommendations was the evidence of analytical conclusions.

**Key words:** Smart Specialization, Regional Development, Innovation and Research Capacity, Competitiveness, Intellectual Capital, Economic Growth, EU Cohesion Policy.

**Постановка проблеми.** Стратегії розвитку регіонів ЄС традиційно склались, в основному, з нейтральної по відношенню до секторів економіки і галузей політики з використанням горизонтальних заходів і були спрямовані на поліпшення загальних рамкових можливостей і умов, перш за все для інноваційного розвитку (людський капітал, захист прав інтелектуальної власності, відповідна науково-дослідницька та ІТ інфраструктура, забезпечення конкуренції та відкритості і т.д.). Але за останні роки ключове місце в політиці територіального розвитку, з огляду на цільові орієнтири по згуртуванню країн ЄС, займає нова стратегія, яка, зберігаючи акцент на горизонтальних заходах, додає вертикальну логіку, що пов'язано з так званою розумною спеціалізацією [1].

Підхід ЄС до регіонального економічного розвитку через розумну спеціалізацію отримує всевітнє поширення. За останні п'ять років в Європі було розроблено понад 120 стратегій такої спеціалізації більш ніж на 67 мільярдів євро за підтримки Європейського фонду регіонального розвитку (на період 2014-2020), а також за рахунок національного і регіонального фінансування. Розумна спеціалізація сприяє міжрегіональному і транскордонному партнерству в таких областях, як промислова модернізація, цифровізація, енергоефективність та сільське господарство. Очікувані

досягнення до 2020 року включають в себе виведення на ринок 15 тисяч нових продуктів, а також створення 140 тисяч нових стартапів і створення 350 тисяч нових робочих місць [2]. Крім того, близько 2,5 млрд євро сфокусовано на кластерах і бізнес-мережах і 1,8 мільярда євро були заплановані в рамках Європейського соціального фонду (ESF) для дослідження питань зміцнення людського капіталу, технологічного розвитку та інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Європі стратегія розумної спеціалізації (RIS3 або S3) стала провідним політичним інструментом політики згуртування [3; 4]. За останнє десятиліття вивченню питань запровадження RIS3 приділяли велику увагу не тільки вчені, а й європейські політики [5; 6].

Основним принципом розумної спеціалізації є те, що європейські регіони повинні прагнути досліджувати і використовувати ключові можливості для глобальних нішевих ринків з метою створення довгострокових конкурентних переваг [4; 7; 8]. Загальна мета RIS3 полягає в створенні новаторських, але специфічних за конкретними напрямками можливостей, які використовують наявні ресурси і компетенції в процесі диверсифікації і трансформації [4]. Зокрема, стратегії диверсифікації і трансформації повинні сприяти міжсекторальним зв'язкам і/або транскордонному співробітництву [9; 10].

**Метою статті** є дослідження досвіду впровадження стратегії розумної спеціалізації в країнах ЄС та визначення можливостей імплементації принципів розумної спеціалізації для пілотних регіонів України.

**Основні результати дослідження.** Визначальною ціллю провадження регіональної політики в країнах ЄС є подолання наслідків диспропорцій у територіальному розвитку завдяки створенню нових робочих місць, підвищення рівня конкурентоздатності, стимулювання економічного росту та якості життя. Фінансовим інструментом реалізації регіональної політики є європейські фонди: Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF), Фонд згуртування (CF) та Європейський соціальний фонд (ESF) з загальним бюджетом у розмірі 351,8 млрд євро, що становить практично третину бюджету ЄС.

Ефективність реалізації регіональної політики ЄС за рахунок фінансування європейськими фондами доводить створення нових робочих місць, дієві програми підтримки малого та середнього підприємництва, наукових проектів, подолання проявів забруднення навколишнього середовища, модернізація транспортної інфраструктури та повсемісне впровадження енергозберігаючих технологій.

Признаючи значення регіонального потенціалу в рамках ЄС, впроваджується політика згуртування на період 2014-2020 роки (Cohesion Policy), яка направлена на досягнення економічної, соціальної та територіальної єдності, підвищення конкурентоспроможності та стійкого зростання регіональних економік. Головним фінансовим інструментом реалізації зазначеної політики є фонд згуртування, що надає фінансування країнам з перехідною економікою (ВНП на душу населення менше 90 % за середній по ЄС) з метою подолання соціально-економічних диспропорцій та для забезпечення сталого розвитку таких країн.

Основними напрямками фінансування фонду згуртування з бюджетом у 75,4 млрд євро (63,3 млрд євро бюджет ЄС) на період 2014-2020 рр. є:

- розбудова транс'європейських транспортних мереж;
- захист навколишнього середовища з точки зору дослідження питання енергоефективності: використання відновлюваних джерел енергії; розвиток залізничного транспорту, підтримка інтермодальності у вантажоперевезеннях (використання двох та більше видів транспорту), підтримка покращення якості громадського транспорту тощо (рис. 1).

Основним бенефіціаром коштів фонду згуртування серед країн ЦСЄ стала Польща – 37 % від загального бюджету (рис. 2).

Звітність про фінансові дані свідчить про те, що з запланованих 75,4 млрд євро з бюджету фонду згуртування у 2018 році виділено на обрані проекти 54 млрд євро або 72 % (табл. 1). В усіх країнах, окрім Угорщини, де прийнятий об'єм фінансових ресурсів перевищує запланований, в середньому виділено на впровадження проектів на місцевому рівні близько 65 % від запланованих коштів, найменший відсоток спостерігається на Кіпрі та Мальті.

Однією з головних умов отримання фінансової допомоги із Фонду згуртування, з метою забезпечення більш ефективного використання коштів, є наявність стратегії регіональної розумної спеціалізації.

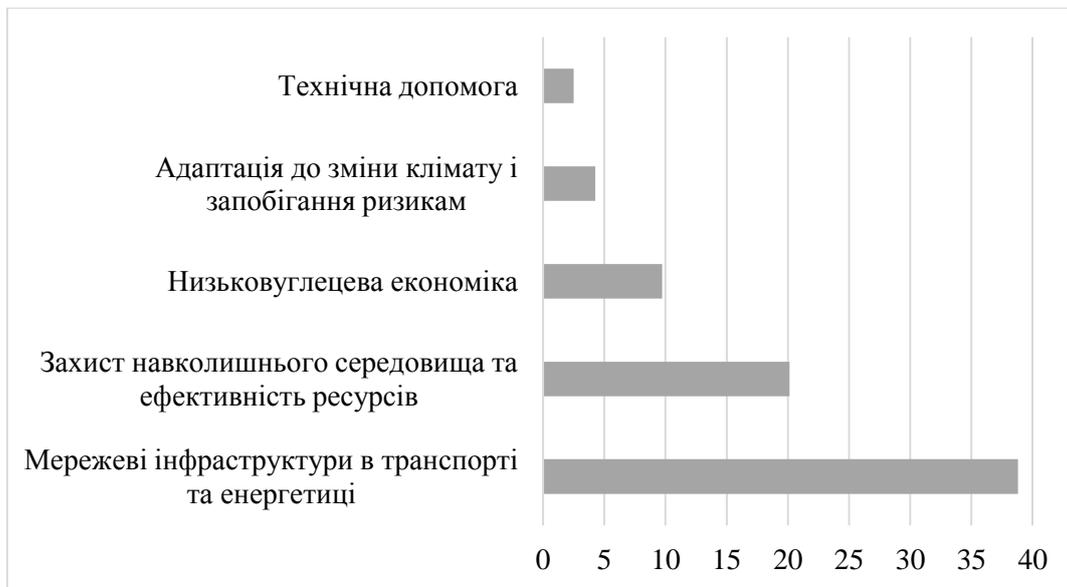


Рисунок 1 – Загальний бюджет за темою: Фонд згуртування, млрд євро  
Джерело: побудовано автором за даними Європейської комісії [11]

Концепція розумної спеціалізації заохочує ефективні і дієві інвестиції. Регіони здатні зміцнити свій інноваційний потенціал і економічні перспективи відповідно до процесу творчого підприємництва (EDP). В Європі політика розумної спеціалізації вимагає індивідуального підходу в кожному конкретному випадку для кожної держави і регіону, а не застосування універсального підходу [6].

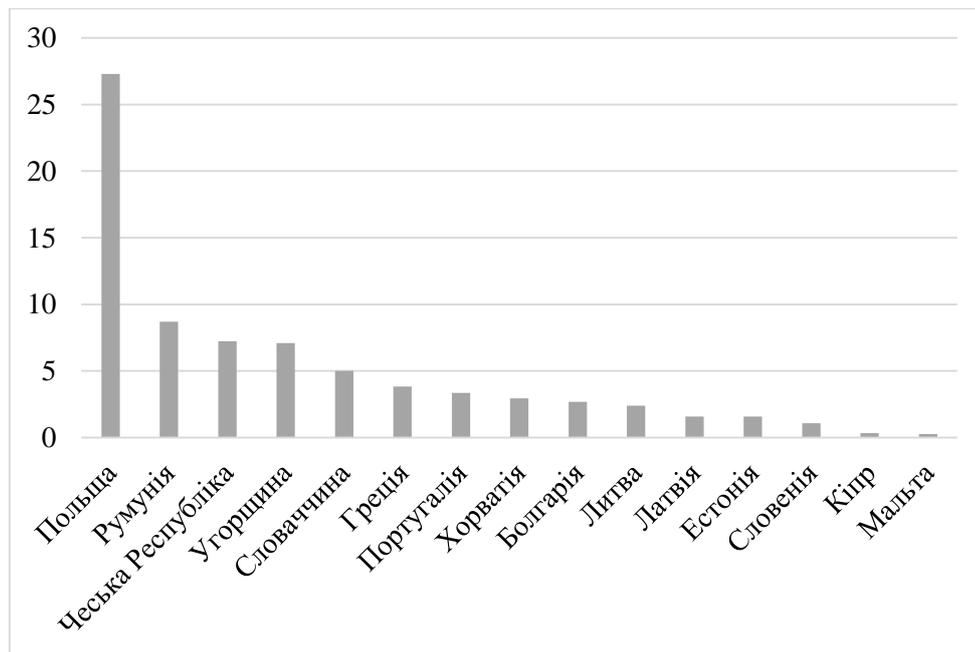


Рисунок 2 – Розподіл фінансової підтримки для реалізації політики згуртування в країнах Центральної та Східної Європи, млрд євро  
Джерело: побудовано автором за даними Європейської комісії [11]

Розумна спеціалізація набирає обертів в якості моделі для децентралізованої та інноваційної політики під керівництвом територіального розвитку в ряді країн і регіонах по всьому світу (рис. 3).

Поруч з 18 країнами ЄС і 177 регіонами ЄС, є шість країн і 16 регіонів, що не входять в ЄС, зареєстровані на Платформі Розумної Спеціалізації. З 2016 Об'єднаний дослідницький центр працює з Сербією, Чорногорією, Республікою Македонія, Албанією, Косово, Боснією і Герцеговиною, Туреччиною, Україною, Молдовою, Білоруссю, Грузією і Тунісом, щоб допомогти цим країнам в розвитку їх стратегій розумної спеціалізації. Розумна спеціалізація сприяє не тільки зміцненню

знань на основі конкурентних переваг, а й створює умови для більш демократичної і прозорої політики, сприяє досягненню соціально-економічної стійкості в процесі знаходження інноваційних відповідей на соціальні виклики.

Таблиця 1 – Результати впровадження державою-членом національних та регіональних програм для Фонду згуртування (загальна вартість) станом на 30.06.2018 р.

Країна	Заплановано		Прийнято		Витрачено	
	млрд євро	% від запланованого об'єму	млрд євро	% від запланованого об'єму	млрд євро	% від запланованого об'єму
Угорщина	7,088	100	8,478	120	1,459	21
Словаччина	5,009	100	4,229	84	0,887	18
Литва	2,410	100	1,691	70	0,629	26
Польща	27,303	100	18,983	70	5,978	22
Греція	3,841	100	2,662	69	0,567	15
Латвія	1,587	100	1,049	66	0,258	16
Болгарія	2,680	100	1,769	66	0,282	11
Естонія	1,585	100	1,043	66	0,474	30
Словенія	1,075	100	0,700	65	0,223	21
Румунія	8,692	100	5,236	60	1,219	14
Португалія	3,366	100	2,020	60	0,422	13
Чеська Республіка	7,228	100	4,201	58	1,505	21
Хорватія	2,952	100	1,705	58	0,181	6
Кіпр	0,346	100	0,131	38	0,061	18
Мальта	0,256	100	0,054	21	0,020	8

Джерело: узагальнено автором за даними Європейської комісії [11]

Крім країн в рамках політики розширення ЄС, розумна спеціалізація присутня в Австралії, Бразилії, Чилі, Колумбії, Мексиці, Норвегії та Перу, також інтерес представляє поширення політики в Китаї, США, Канаді та Африці. Конкретні досягнення розумної спеціалізації за межами ЄС включають в себе: консолідуючі кластери з інноваційними проектами в галузі біотехнології, робототехніки та фотоніки в Боготі (Колумбія); виявлення зв'язків між наукою і промисловістю в автомобільному секторі Пернамбуку (Бразилія). Австралія була одна з найбільш ранніх adeptів розумної спеціалізації, а регіон долини Хантер є одним з перших в розробці стратегії розумної спеціалізації у 2015 році з використанням методології, розробленої в ЄС.

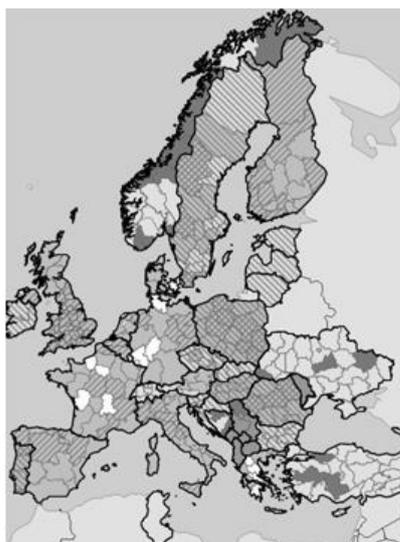


Рисунок 3 – Географія поширення розробки стратегій розумної спеціалізації

Джерело: за даними RIS3platform [12]

Розумна спеціалізація була розроблена для того, щоб інвестиції в дослідження та інновації відповідали місцевим умовам. Протягом фінансового періоду 2014-2020 років регіони і держави-члени повинні були розробити стратегії досліджень та інновацій для розумної спеціалізації з метою

визначення обмеженого числа пріоритетів, які можуть фінансуватися з Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF). Дана ініціатива буде продовжена наступного програмного періоду 2021-2027.

Підхід розумної спеціалізації визначає стратегічні галузі для розвитку, засновані як на аналізі сильних сторін і потенціалу регіональних економік, так і на процесі підприємницького відкриття за участю всіх зацікавлених сторін. Він охоплює широкий погляд на інновації, який виходить за рамки науково-орієнтованих і заснованих на технологіях заходів, і вимагає ефективної стратегії втручання, підтримуваної ефективними механізмами моніторингу.

У Польщі регіон Славського почав свою першу інноваційну стратегію в 2003-2013 рр., результати якої були використані в подальшому, в той час як Великопольському регіону, у якого ніколи не було сильної спеціалізації, необхідно було почати процес підприємницьких відкриттів, що ведуть до регіональної стратегії розумної спеціалізації, за допомогою комплексних досліджень і аналізу існуючих умов.

У Данії та Швеції процесний підхід до створення високорозвинених інноваційних бізнес-структур полягав в систематичному виявленні взаємозв'язків і можливостей існуючих регіональних і національних стратегій у сфері інновацій та розвитку, а не у визначенні, наприклад, конкретних секторів як об'єкта для державного втручання з метою сприяння розумної спеціалізації.

Фінляндія, будучи лідером в області інновацій, продовжує впроваджувати розумний підхід до спеціалізації, ґрунтуючись на існуючих перевагах. Прекрасним прикладом є Альянс інновацій Оулу, який був створений, коли місто зіткнулося з серйозними структурними змінами, викликаними великими компаніями в області інформаційно-комунікаційних технологій, що виходять з міста, і тисячі робочих місць були втрачені. Метою альянсу став розвиток північної інноваційної екосистеми шляхом співпраці між державним, науковим та освітнім секторами і компаніями, які об'єднують кращі знання і ресурси з окремих областей. Такий підхід допоміг Оулу створити 2000 нових робочих місць, створити 300 нових стартапів в секторах інтенсивного росту знань і розробити нові підсектори інформаційно-комунікаційних технологій, які зробили сектор інформаційно-комунікаційних технологій в регіоні більш гнучким і стійким до можливих структурних змін.

Кожен регіон, незалежно від типу або рівня його соціально-економічного розвитку, може таким чином знайти свій власний шлях до сталого і інклюзивної зростання [13] з урахуванням стратегічних цілей ЄС. Наприклад, регіон з інтенсивним використанням вуглецю може зосередитися на перетворенні досвіду і технологій в традиційних заходах у більш екологічні види економічної діяльності, які вимагають аналогічних компетенцій і які будуть розвиватися в майбутньому в контексті пріоритетів політики ЄС.

Існування національних і регіональних інноваційних стратегій для розумної спеціалізації (S3) є умовою доступу до ресурсів для наукових досліджень і інновацій на поточний період програмування (2014-2020) політики згуртування ЄС. На основі спільного підходу (підприємницький процес відкриття), регіони по всій Європі і в деяких державах-членах повинні були визначити набір інновацій пріоритетних галузей, на яких слід зосередити зусилля громадської підтримки [14; 15].

Визначення пріоритетних напрямків інноваційно-орієнтованих інвестицій є ключовим принципом розумної спеціалізації. Згідно з рекомендаціями Європейської комісії з розробки стратегій розумної спеціалізації, пріоритети повинні бути визначені як домени, галузей і економічної діяльності, в яких регіони або країни мають конкурентну перевагу, або мають потенціал для створення зростання, заснованого на знаннях, з метою досягнення економічної трансформації, необхідної для вирішення основних і найбільш актуальних проблем для суспільства і природного та антропогенного середовища [16]. Незважаючи на відмінності в отриманні повістки дня S3 в ЄС і труднощі, що зустрічаються в економічно слабких регіонах з обмеженими інституційними можливостями, є свідчення прогресу в розробці регіональних та національних інноваційних політик і високої прихильності ідеям і процесам S3. За останні кілька років держави-члени і регіони поступово переходять від дизайну своїх стратегій до стадії впровадження.

Найбільші інвестиції в дослідження та інновації (R&I) в абсолютному вираженні заплановані в Східній і Південній Європі (ERDF, ESF), особливо в рамках тематичного завдання (TO1) дослідження та інновації. В середньому 10,6 % ESIF припадають на дослідження та інновації. Частка запланованих інвестицій в дослідження та інновації вище в Північній Європі.

В рамках TO1 п'ять найбільших запланованих категорій інвестицій – це дослідні та інноваційні процеси в малих і середніх підприємствах на суму 6,7 млрд євро; науково-інноваційна інфраструктура – 6 млрд євро; передача технологій і співробітництво між університетами і підприємствами, що в першу чергу вплине на розвиток малих і середніх підприємств, в розмірі

4,4 млрд євро; дослідницька та інноваційна діяльність в державних дослідницьких центрах і центрах компетенцій, включаючи нетворкінг, в розмірі 4,2 млрд євро, а також дослідні та інноваційні процеси на великих підприємствах – 2,5 млрд євро. Польща, Італія, Чеська Республіка, Португалія та Угорщина входять до числа найбільших одержувачів допомоги ERDF для ініціатив TO1 (Thematic Objective 1 / Тематична Мета 1), як видно з даних в табл. 2.

Таблиця 2 – Тематична Мета 1 (Наукові дослідження та інновації): ERDF найбільші одержувачі (топ-7 країн), період програмування 2014-2020 рр.

Держава-член ЄС	Сума (EUR)*	% від загального вкладу ERDF для TO 1 (ЄС-28)
Польща	8351428665	20,3
Іспанія	4736201898	11,5
Німеччина	3819050875	9,3
Італія	3512735843	8,5
Чеська Республіка	2421050979	5,9
Португалія	2328812052	5,7
Угорщина	2148860450	5,2

\* Розмір фінансування ЄС для кожної держави-члена не включає фінансові ресурси, виділені в рамках програм територіального співробітництва. Внесок ЄС у TO1 при територіальній співпраці становить 1,8 млн євро.

*Джерело: узагальнено автором за даними Європейської комісії [11]*

При розподілі 8 351 млн євро Польща є найбільшим реципієнтом серед 28 держав-членів; в той час як Італія (3,512 млн євро), Чехія (2,421 млн євро), Португалія (2,329 млн євро) та Угорщина (2,149 млн євро) займають відповідно четверте, п'яте, шосте та сьоме місце (табл. 2 і рис. 4). Варто відзначити, що ці п'ять країн разом узяті складають 46 % від загального бюджету ERDF-TO1. З огляду на розмір країн розподіл ERDF-TO1 в Литві і Словенії значно менше: 679 млн євро (1,7 % від загального числа) і 462 млн євро (1,1 %) відповідно.

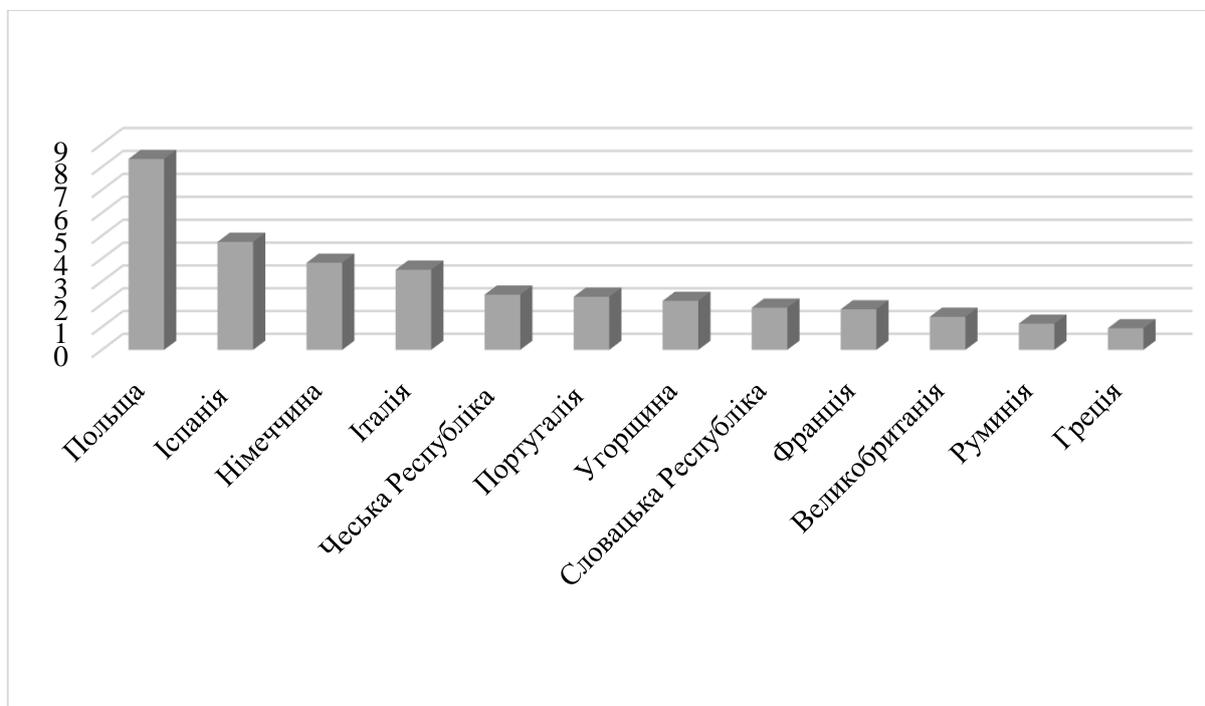


Рисунок 4 – Тематична Мета 1 (Наукові дослідження та інновації): найбільші одержувачі ERDF (топ-7 країн), період програмування 2014-2020, млн євро

*Джерело: побудовано автором за даними Європейської комісії [11]*

S3 впливає на розподіл державних ресурсів в інших галузях політики і ТО, зокрема: зміцнення і реорганізація місцевих виробничих систем (ТО3); цифрова економіка (ТО2); перехід

до низьковуглецевої економіки (ТО4); підвищення кваліфікації та освіта (ТО8 і ТО10). Є, наприклад, заявки, що підтримують індустріальні докторанти та дослідницькі стипендії, а також заявки на просування інтернаціоналізації малих і середніх підприємств і створення нових підприємств в галузях інновацій, пов'язаних з S3.

У стратегічних документах RIS3 більшість регіонів і держав-членів визначили різні комбінації пріоритетів. Процес визначення RIS3 визначив ряд тематичних пріоритетних областей для інвестицій – наприклад, охорона здоров'я, екологія, енергетика і промислова модернізація, засновані на ключових стимулюючих технологіях, транспорт, мобільність, креативна економіка, біоекономіка і багато іншого. Зазначені області були виявлені на перетині економічних секторів, які, як очікується, будуть розвиватися швидше завдяки своїй новизні, різноманітності та інноваційності, а також новим маркетинговим і організаційним рішенням. Проте, це може також вимагати перегляду традиційних секторів шляхом змішування їх з новими економічними областями або зосередження уваги на їх конкретних елементах з нової точки зору на основі конкретної переваги.

У Польщі процес пошуку RIS3 привів до 20 національних і 81 регіональних інтелектуальних спеціалізацій, які охоплюють як традиційні сектори (такі як туризм, меблева галузь або сільське господарство), так і більш інноваційні технології та промислові процеси (такі як багатофункціональні матеріали, включаючи нанопроцеси і нанопродукти).

У Великобританії впровадження стратегії розумної спеціалізації залежить від унікальних обставин, створених «державами-членами» (Англії, Шотландії, Північної Ірландії та Уельсу). Інноваційна політика розробляється на національному рівні у партнерстві з підприємствами та дослідницькими інститутами, тоді як інші елементи розумної спеціалізації можуть бути найкращим чином впроваджені на місцевому рівні, такі як зміцнення місцевої інноваційної екосистеми (екосистем) і створення місцевих можливостей, підтримки місцевих ланцюжків поставок для інвестицій і співпраці, стимулювання і використання різних можливостей соціальних інновацій; брендинг і позиціонування території як центру розумної спеціалізації.

Стратегія розумної спеціалізації Ірландії передбачає багаторічні плани щодо складання бюджету і визначення пріоритетів інвестицій, пов'язаних з дослідженнями та розробками, що ідентифікують 14 стратегічних областей, в яких державні інвестиції повинні бути сконцентровані на наукових дослідженнях. Ці стратегічні області охоплюють пріоритети як на національному рівні, так і на регіональному рівні. Оптимізація існуючих сильних сторін свідчить про регіональні спеціалізації, такі як концентрація медичних технологій на Заході Ірландії або видобуток морської відновлюваної енергії на Заході та Північно-Заході.

Естонія вибрала технології поверхневого покриття і нанотехнології в нових матеріалах, як одну з областей розумної спеціалізації. Наприклад, компанія Skeleton Technologies використовувала грант ERDF для розробки високопродуктивної і конкурентоспроможної технології ультраконденсаторів. У поєднанні з підтримкою в рамках Horizon2020 і подальшим фінансуванням Європейським інвестиційним банком компанія стала провідним європейським виробником ультраконденсаторів.

Результати дослідження Європейської комісії (JRC), що аналізує проекти, запущені в рамках ERDF Тематична мета 1 «Активізація наукових досліджень, технологічного розвитку та інновацій», свідчать про те, що підхід розумної спеціалізації (RIS3) втілюється в життя і грає ключову роль в реалізації пов'язаних з інноваціями ERDF заходів в рамках національних і регіональних оперативних програм. У більшості розглянутих викликів регулювання RIS3 є обов'язковою умовою для фінансування досліджень та інновацій [17].

Дослідження також показує існування поширення розумної спеціалізації на інші області політики, зокрема конкурентоспроможність малих і середніх підприємств, доступ і використання ІКТ, перехід до економіки з низьким рівнем викидів вуглецю, а також освіта та професійна підготовка. Існують проекти, що охоплюють різні інструменти політики, які підтримують комплексні проектні пропозиції, які стосуються пріоритетних галузей RIS3. Дослідження показує, що найбільш поширеною категорією бенефіціарів є консорціуми підприємств і дослідницьких організацій.

На національному, регіональному та місцевому рівнях з'явилися нові практики з розробки інноваційної політики. Підхід RIS3 привів до значних структурних і інституційних змін в регіональному управлінні, ініціювання або зміцнення міжвідомчої співпраці, участі та інклюзивного управління, створив можливості для застосування більш прозорого і ефективного механізму моніторингу.

У Чеській Республіці національна влада дала регіонам можливість визначати свої власні пріоритети, досліджуючи сильні і слабкі сторони у сфері досліджень і інновацій, потенціал зростання і взаємодію з регіональними партнерами. Це повинно привести до кращого розподілу фінансових

ресурсів. Хоча регіони, як і раніше, не мають офіційних юридичних обов'язків у сфері проведення досліджень і впровадження інновацій, вони розробили свої стратегії RIS3 і керують ними в рамках проекту Smart Accelerator, що фінансується ESIF в залежності від готовності регіонів.

У Словенії стратегічні дослідження та інноваційні партнерства (SRIP), створені на етапі проектування RIS3, грають ключову роль в перетворенні структури управління. SRIP – це кластери, які об'єднують компанії, інститути знань, організації громадянського суспільства та, зокрема, різні державні послуги. RIS3 ініціював безпрецедентний пул досліджень, технологій, розробок та інновацій в ключових пріоритетних областях. Це супроводжується всеосяжною і добре скоординованою державною підтримкою, яка охоплює всі відповідні аспекти конкурентоспроможності, і одночасно виокремлює перспективні види інновацій за допомогою інтеграції науки, техніки, дизайну та мистецтва.

У Сицилії (Італія) новатори вказали, що більшість ідей часто не виходили далі етапу розробки через недостатнє фінансування. Регіональні власті визнали необхідність використання іншої моделі управління. Нова міжвідомча структура тепер координує аналіз, планування, керівництво та моніторинг RIS3.

У Лапландії з'явилося системне мислення RIS3 (а не нова структура управління): впровадження RIS3 здійснюється горизонтально на всіх рівнях процесу планування та прийняття рішень в регіональному розвитку.

У Східній Македонії та Фракії (Греція) процес підприємницьких відкриттів (EDP) вимагав не тільки введення діалогу за участю громадськості в процесі розробки наукових досліджень, технологій та інновацій, а й відновлення зусиль по зміцненню довіри до державного сектора. Ця передача «підприємницьких знань» в політичне втручання потребувала окрім іншого, щоб зацікавлені сторони, що брали участь в EDP, були проінформовані про результати політики.

У Калабрії (Італія) був введений новий підхід для заохочення участі зацікавлених сторін на етапі розробки і впровадження RIS3. Поряд зі створенням тематичних семінарів були реалізовані різні інструменти (онлайн-консультації, глобальний аналіз ланцюжка створення вартості і т. д.) Для сприяння збору інформації та публічним дебатам було запущено вісім тематичних платформ, щоб зберегти імпульс, створений RIS3. Вони повинні були сприяти співпраці між галуззю науки, вивчати ринкові можливості, допомагати вибирати і контролювати інноваційні області, підтримувати зовнішню орієнтацію регіональних фірм і глобальну участь і формувати процеси прийняття рішень в цілому. Нещодавно створений керівний комітет RIS3 відповідає за прийняття рішень про перегляд стратегії і дослідженні нових областей інновацій.

Поява підходу «знизу-вгору» до вироблення політики призвела до різкої зміни підходу до інновацій в Поморському регіоні (Польща). Були розроблені різні інструменти, такі як спільні платформи і форуми, для залучення зацікавлених сторін до безперервного і довгострокового обміну. Була мобілізована вся екосистема, і навчальні заклади почали налагоджувати партнерські відносини з підприємствами.

Логіка RIS3 сприяла прояву економічної трансформації широкого кола регіонів. Це призводить до зростання, заснованого на знаннях на місцевому рівні, в той же час руйнуючи ізоляційні бар'єри між дослідженнями і економічним розвитком. Крім того, безперервний процес підприємницького відкриття сприяє міжсекторальній практиці роботи і появі кластерів в якості практичного інструменту заохочення зацікавленості і співпраці зацікавлених сторін, а перехід до орієнтованого на попит підходу до R&I сприяє розвитку приватного співфінансування.

Серед семи областей спеціалізації, відібраних регіоном Лангедок-Руссільон (Франція), один, присвячений водним технологіям, є прикладом впливу структурного ефекту RIS3 на регіональну екосистему в конкретній галузі. Роль структури RIS3 зіграла вирішальну роль у сприянні більш швидкому розвитку шести груп інтегрованих рішень в області водних технологій для кращого доступу до міжнародних ринків.

В регіоні Емілія-Романья (Італія) RIS3 дав новий імпульс до орієнтованої на попит перебудови регіональної політики наукових досліджень та інновацій. Інтелектуальна спеціалізація допомагає більш ефективно задовольняти потреби компаній в інноваціях за допомогою цілеспрямованої підтримки дослідницьких проектів, результати яких можуть бути використані для створення нових продуктів і процесів, які генерують ринкову вартість і підвищують конкурентоспроможність регіональних компаній.

У Подкарпатське (Польща) розвиток авіаційного та аеронавігаційного кластера допомагає регіональній економіці диверсифікуватися з агропродовольчої галузі в високотехнологічні галузі і створює зв'язки з авіаційними підприємствами світового класу і дослідницькою діяльністю.

Розумна спеціалізація надає провідну роль університетам в якості дійових осіб в їх місцевих інноваційних екосистемах. Університети стали грати все більш важливу роль в розробці і впровадженні регіональних RIS3 і мають набагато більше значення, ніж просто генератори технологічних досліджень. Існує можливість перетворення присутності кращих університетів і дослідницьких центрів в переваги для місцевих підприємств і місцевої економіки.

Проведені дослідження підтверджують, що за останні 4 роки завдяки S3 взаємодія між різними зацікавленими сторонами в інноваційних екосистемах (включаючи університети і дослідницькі центри) значно покращилася.

У Каталонії (Іспанія) Університет Жирони створив незалежні організації, спрямовані на підвищення соціального і економічного впливу університету, виступаючи в якості мостів між академією, місцевим продуктивним сектором, інститутами і суспільством. Такі організації виступають в ролі бізнес-брокерів знань між дослідниками і місцевим приватним сектором, запускаючи початкове втілення EDP і беручи участь в ньому.

Розумна спеціалізація допомогла розвинути більш цілеспрямовані і стратегічні відносини між регіональним органом Верmland (Швеція) і Університетом Карлштадт. Було створено оновлену угоду про співпрацю державних науково-дослідних установ, що спрямована на розвиток передового досвіду в галузі викладання і досліджень на основі взаємодії з місцевими установами приватного та державного секторів, а також на розширення міжнародного профілю університету та регіону.

Одна з найсерйозніших проблем, з якими стикається сучасна регіональна інноваційна політика в регіонах ЄС, стосується регіонів з дуже обмеженими активами, пов'язаними з інноваціями. Наприклад, в деяких регіонах немає науково-дослідних інститутів; всі інші регіони, особливо в Східній Європі, поки демонструють дуже обмежений потенціал для розвитку інноваційної системи [18], стримуваній інституційними і управлінськими проблемами, а також технологічними проблемами. Існують деякі програми ЄС, спеціально призначені для надання допомоги таким регіонам в їх розробці програм і політики. Проте як і раніше існує проблема, пов'язана з тим, що використання сукупності інструментів інноваційної політики, розгорнутих країнами-членами ЄС, повинна мати високу ефективність незалежно від їх рівня розвитку. Як і раніше існує відносна однорідність між країнами ЄС не тільки з точки зору загального спектра політичних інструментів для інноваційної політики, а й з точки зору конкретного поєднання розгорнутих інструментів, в значній мірі незалежно від рівня розвитку, а також особливостей країн. Тенденція до однорідності політики застосування стратегії розумної спеціалізації призведе до невірних політичних пріоритетів; основні пріоритети повинні ставитися до абсорбції та адаптації існуючих прикордонних технологій, а не ініціатив, спрямованих на сприяння таким функціям [19].

Наявні в даний час дані свідчать про те, що між державами-членами існує досить велика ступінь гетерогенності з точки зору їх діяльності та цілей щодо визначення пріоритетів в області інноваційної політики, принаймні, щодо розумної спеціалізації. Тут немає очевидної закономірності: регіони Європи вибирають різні індивідуальні тематичні та галузеві пріоритети. Як процес розробки стратегій розумної спеціалізації, так і їх зміст визначаються рівнем розвитку соціально-економічних структур, інноваційних систем, бізнес- і підприємницького складу, а також інституційних і адміністративних механізмів в державах-членах і регіонах, ці умови істотно розрізняються по регіонах. Процес формування стратегій інтелектуальної спеціалізації в регіонах і державах-членах зі слабким інноваційним або підприємницьким спадком істотно відрізняється від процесу в регіонах, які мають передовий досвід на європейському рівні щодо конкурентоспроможності інновацій і бізнесу; розробка стратегії слідувала різними шляхами, з використанням різноманітних методологій по регіонах, і можна зробити висновок, що не існує універсальної моделі.

Просування інновацій та конкурентоспроможності на основі стратегій RIS3 для країн з низьким рівнем доходу або низьким економічним зростанням, для регіонів зі слабкими інституційними структурами ускладнюється через те, що такі території вимагають особливої уваги щодо людського капіталу, ролі вищих навчальних закладів та постачальників освітніх послуг. В цілому, інноваційні суб'єкти в менш розвинених регіонах часто характеризуються слабкими зв'язками зі світовим дослідним і інноваційним співтовариством і глобальними ланцюжками створення вартості. Цільова підтримка RIS3 може сприяти подоланню цих вузьких місць.

Досвід Східної Македонії та Фракії є прикладом надання цільової підтримки RIS3 відстаючим регіонам [20]. Результати впровадження проекту Цілеспрямованої підтримки RIS3 для відстаючих регіонів і завершеного проекту Цільової підтримки RIS3 для Східної Македонії та Фракії вказують на більш глибоке розуміння RIS3 і концепції підприємницького відкриття, важливість постійної довіри а також культури співпраці, приділяючи особливу увагу конкретним результатам,

необхідність ефективної координації між національними і регіональними зацікавленими сторонами, а також зосередження на конкретних результатах в короткостроковій перспективі. Обидва проекти також показують, що відстаючі регіони можуть відігравати провідну роль в аспектах, пов'язаних з RIS3, такі регіони володіють необхідними ресурсами для розробки практичного підходу до застосування RIS3, а їх досвід може стати корисним для інших регіонів.

Розумна спеціалізація уможливорює диференціацію інноваційних схем згідно потенціалу і потреб конкретної території. Отже, завдання для пілотних регіонів України полягає в мобілізації внутрішніх можливостей і ресурсів в сферах, на яких регіони спеціалізуються. Розумна спеціалізація також вважається одним з інструментів реагування на соціальні виклики такі як зміна клімату і зелене зростання, старіння населення і демографічні зміни тощо. Таким чином, підтримка використання стратегії розумної спеціалізації важлива для розкриття перспективних секторів спеціалізації пілотних регіонів України, що в кінцевому підсумку призведе до нових форм економічної діяльності.

Тобто виявлення пріоритетних галузей розумної спеціалізації важливий етап для досягнення економічного розвитку і забезпечення зростання за допомогою підтримки економіки, заснованої на інноваціях. Необхідною умовою для застосування інструменту розумної спеціалізації є нарощування потенціалу з розробки та реалізації стратегій розумної спеціалізації.

Стратегія розумної спеціалізації на етапі проектування заохочує розвиток територіальної згуртованості і ширшу територіальну інтеграцію з ЄС. Вона спрямована на те, щоб з максимальною вигодою використовувати територіальні «активи» регіону на основі принципу врахування особливостей конкретної території, тобто реалізації проектів розумної спеціалізації з урахуванням галузевого і територіального контекстів.

**Висновки.** RIS3 в ідеалі повинна бути більш інтегративною в інноваційну політику, орієнтовану на дослідження та інновації, політику згуртування, європейських ланцюжків створення вартості і мережевих ініціатив, промислової політику [21]. Це узгоджується з цілеспрямованою політикою в області R&I, яка повинна мати соціальну значимість і носити багатосекторальний характер [22]. Таким чином, RIS3 в майбутньому буде розширювати поточні масштаби поширення, що було визнано Європейською комісією. Отже, на наступний період програмування (2021-2027 рр.) передбачається, серед іншого, що основна частина коштів Європейського фонду регіонального розвитку та Фонду згуртованості буде йти на розвиток інновацій, підтримку малого бізнесу, цифрових технологій та промислової модернізації. Це також означатиме перехід до низьковуглецевої, кругової економіки і боротьбі зі змінами клімату.

Імплементация принципів розумної спеціалізації для країн ЄС, що характеризуються відкритістю інноваційних систем, створює умови для модернізації технології та регіональної спеціалізації задля забезпечення унікальних територіальних конкурентних переваг. Особливістю впровадження концепції розумної спеціалізації для регіонів ЄС з наявністю вагомим наукового та інноваційного потенціалу, потужних кластерів та розвинутої інфраструктури є використання принципу «підприємницького пошуку», що передбачає впровадження політики розумної спеціалізації «знизу вгору». Але, слід відзначити, що використання цього принципу на практиці є проблематичним як для країн ЄС так і для України, яка знаходиться у процесі поступової децентралізації. Враховуючи цей факт, органи державного та місцевого самоврядування мають ініціювати на основі розумної спеціалізації інноваційну та наукову політику та стати активними учасниками її реалізації.

#### Література

1. Foray D., David P., Hall B. Smart specialization – The Concept. *Knowledge Economists Policy Brief*. 2009. № 9. URL : [http://ec.europa.eu/invest-inresearch/pdf/download\\_en/kfg\\_policy\\_brief\\_no9.pdf](http://ec.europa.eu/invest-inresearch/pdf/download_en/kfg_policy_brief_no9.pdf) (дата звернення: 15.09.2018).
2. As planned in the national or regional operational programmes for 2014-2020: European Commission. URL : <https://cohesiondata.ec.europa.eu/themes> (дата звернення: 19.09.2018).
3. Foray D. From smart specialization to smart specialization policy. *European Journal of Innovation Management*. 2014. 17(4). P. 492–507. DOI: 10.1108/EJIM-09-2014-0096.
4. McCann P., Ortega-Argiles R. Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*. 2015. 49(8). P. 1291–1302. DOI: 10.1080/00343404.2013.799769.
5. Landabaso M., Mouton B. Towards a different regional innovation policy: 8 years of European experience through the European regional development fund innovative actions. *Regional*

- Development and Conditions for Innovation in the Network Society. West Lafayette: Purdue University Press, 2005. P. 209–240.
6. McCann P., Ortega-Argilés R. Smart specialization in European regions: Issues of strategy, institutions and implementation. *European Journal of Innovation Management*. 2014. 17(4). P. 409–427. DOI: 10.1108/EJIM-05-2014-0052.
  7. Reid A., Maroulis N. From Strategy to Implementation: The Real Challenge for Smart Specialization Policy. In *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization*. Academic Press. 2017. P. 293–318.
  8. Fellnhofer K. Facilitating entrepreneurial discovery in smart specialization via stakeholder participation within online mechanisms for knowledge-based policy advice. *Cogent Business & Management*. 2017. 4(1). P. 1–14. DOI: 10.1080/23311975.2017.1296802.
  9. Gianelle C., Goenaga X., Gonzalez I., Thissen M. Smart specialization in the tangled web of European inter-regional trade. JRC Technical reports. S3 Working Paper Series. JRC – European Commission, 2014. URL : [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/114903/JRC89824\\_S3\\_tangled\\_Web\\_of\\_European\\_inter-regionalTrade.pdf/fae14571-9450-4658-9f1c-d51df8069054](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/114903/JRC89824_S3_tangled_Web_of_European_inter-regionalTrade.pdf/fae14571-9450-4658-9f1c-d51df8069054) (дата звернення: 07.10.2018).
  10. Lämmer-Gamp T., Köcker G.M., Nerger M. Cluster Collaboration and Business Support Tools to Facilitate Entrepreneurship, Cross-sectoral Collaboration and Growth. URL : <http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/observatory/2014-10-10-ecoreport-d41> (дата звернення: 11.10.2018).
  11. European Commission – DG Regional Policy data sets (Open data platform). URL : [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/evaluations/data-for-research/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/evaluations/data-for-research/) (дата звернення: 15.10.2018).
  12. ESIF-viewer, visualising data. URL : <http://RIS3platform.jrc.ec.europa.eu/esif-viewer> (дата звернення: 25.10.2018).
  13. Foray D. Smart specialization. Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. Routledge. Abingdon (UK) and New York (NY), 2015. 104 p.
  14. European Commission. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart specializations (RIS3). Luxembourg: Publication Office of the European Union, 2012. URL : [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/smart\\_specialisation/smart\\_ris3\\_2012.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf) (дата звернення: 01.11.2018).
  15. Foray D., Goenaga X. The Goals of Smart specialization. *Institute for Prospective Technological Studies: S3 Policy Brief Series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2013. № 01. URL : <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC82213.pdf> (дата звернення: 04.11.2018).
  16. European Commission. Frequently Asked Questions on RIS3. URL : <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/faqs-on-ris3>, retrieved on 01/06/2017 (дата звернення: 05.11.2018).
  17. Gianelle C., Guzzo F., Mieszkowski K. Smart specialization at work: Analysis of the calls launched under ERDF Operational Programmes. DG JRC Technical Report, forthcoming. URL : [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/222593/Smart+Specialisation+at+work\\_Analysis+of+the+calls+launched+under+ERDF+Operational+Programmes/ed9f9e8d-c2e1-4667-832f-f1551f62f583](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/222593/Smart+Specialisation+at+work_Analysis+of+the+calls+launched+under+ERDF+Operational+Programmes/ed9f9e8d-c2e1-4667-832f-f1551f62f583) (дата звернення: 09.11.2018).
  18. KIT Territorial Dimension of Innovation and Knowledge Economy. Luxembourg. URL : [https://www.espon.eu/main/Menu\\_Projects/Menu\\_AppliedResearch/kit.html](https://www.espon.eu/main/Menu_Projects/Menu_AppliedResearch/kit.html) (дата звернення: 15.11.2018).
  19. Veugeleers R. Do we have the right kind of diversity in innovation policies among EU Member States? Working paper № 108. Welfare Wealth Work, Framework 7. Research Project. URL : [http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWWforEurope\\_WPS\\_no108\\_MS228.pdf](http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWWforEurope_WPS_no108_MS228.pdf) (дата звернення: 21.11.2018).
  20. Boden M., Dos Santos P., Haegeman K., Marinelli E., Valer, S. European Parliament Preparatory Action «Actual and desired state of the economic potential in regions outside the Greek capital Athens». Administrative agreement (aa) no. 2014ce160at056 between dg regional policy (REGIO) and DG Joint Research Centre (JRC). Final Report December. URL : <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/143661/European+Parliament+Preparatory+Action+RIS3+in+REMTh+Final+Report/ecc81ce1-3542-4cd6-bb93-c2679e218b43> (дата звернення: 26.11.2018).
  21. Foray D., Morgan K., Radosevic S. The role of smart specialization in the EU research and

innovation policy landscape / European Commission. URL : [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/brochure/smart/role\\_smartspecialisation\\_ri.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/brochure/smart/role_smartspecialisation_ri.pdf) (дата звернення: 28.11.2018).

22. Mazzucato M. Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. Brussels: European Commission. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato\\_report\\_2018.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato_report_2018.pdf) (дата звернення: 01.12.2018).

## References

1. Foray, D., David, P. and Hall, B. (2009). Smart specialization – The Concept. *Knowledge Economists Policy Brief*, 9, June. [online] Available at: [http://ec.europa.eu/invest-inresearch/pdf/download\\_en/kfg\\_policy\\_brief\\_no9.pdf](http://ec.europa.eu/invest-inresearch/pdf/download_en/kfg_policy_brief_no9.pdf) [Accessed 15 Sept. 2018].
2. European Commission. (2014). As planned in the national or regional operational programmes for 2014-20. [online] Available at: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/themes> [Accessed 19 Sept. 2018].
3. Foray, D., (2014). From smart specialization to smart specialization policy. *European Journal of Innovation Management*, 17(4), pp. 492–507. DOI: 10.1108/EJIM-09-2014-0096.
4. McCann, P., and Ortega-Argiles, R. (2015). Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*, 49(8), pp. 1291–1302. DOI: 10.1080/00343404.2013.799769.
5. Landabaso, M. and Mouton, B. (2005). Towards a different regional innovation policy: 8 years of European experience through the European regional development fund innovative actions. *Regional Development and Conditions for Innovation in the Network Society*. Purdue University Press, West Lafayette, IN, pp. 209–240.
6. McCann, P. and Ortega-Argilés, R. (2014). Smart specialization in European regions: Issues of strategy, institutions and implementation. *European Journal of Innovation Management*, 17(4), pp. 409–427. DOI: 10.1108/EJIM-05-2014-0052.
7. Reid, A. and Maroulis, N. (2017). From Strategy to Implementation: The Real Challenge for Smart Specialization Policy. In *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization*. Academic Press, pp. 293–318.
8. Fellnhöfer, K. (2017). Facilitating entrepreneurial discovery in smart specialization via stakeholder participation within online mechanisms for knowledge-based policy advice. *Cogent Business & Management*, 4(1), pp. 1–14. DOI: 10.1080/23311975.2017.1296802.
9. Gianelle, C., Goenaga, X., Gonzalez, I. and Thissen, M. (2014). Smart specialization in the tangled web of European inter-regional trade. JRC Technical reports; S3 Working Paper Series. JRC – European Commission. [online] Available at: [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/114903/JRC89824\\_S3\\_tangled\\_Web\\_of\\_European\\_inter-regionalTrade.pdf/fae14571-9450-4658-9f1c-d51df8069054](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/114903/JRC89824_S3_tangled_Web_of_European_inter-regionalTrade.pdf/fae14571-9450-4658-9f1c-d51df8069054) [Accessed 7 Oct. 2018].
10. Lämmer-Gamp, T., zu Köcker, G.M. and Nerger, M. (2014). Cluster Collaboration and Business Support Tools to Facilitate Entrepreneurship, Cross-sectoral Collaboration and Growth. [online] Available at: <http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/observatory/2014-10-10-ecoreport-d41> [Accessed 11 Oct. 2018].
11. European Commission. (2018). DG Regional Policy data sets (Open data platform). [online] Available at: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/evaluations/data-for-research/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/evaluations/data-for-research/) [Accessed 15 Oct. 2018].
12. RIS3platform.jrc.ec.europa.eu. (2018). ESIF-viewer, visualising data. [online] Available at: <http://RIS3platform.jrc.ec.europa.eu/esif-viewer> [Accessed 25 Oct. 2018].
13. Foray, D. (2015). Smart specialization. Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. Routledge, Abingdon (UK) and New York (NY), 2015.
14. European Commission. (2012). Guide to Research and Innovation Strategies for Smart specializations (RIS3). Luxembourg: Publication Office of the European Union. [online] Available at: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/smart\\_specialisation/smart\\_ris3\\_2012.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf) [Accessed 01 Nov. 2018].
15. Foray, D. and Goenaga, X. (2013). The Goals of Smart specialization. *Institute for Prospective Technological Studies: S3 Policy Brief Series*, 1. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [online] Available at: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC82213.pdf> [Accessed 4 Nov. 2018].
16. European Commission. (2012). Frequently Asked Questions on RIS3. [online] Available at: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/faqs-on-ris3>, retrieved on 01/06/2017 [Accessed 05 Nov. 2018].
17. Gianelle, C., Guzzo, F. And Mieszkowski, K. (2017). Smart specialization at work: Analysis of

- the calls launched under ERDF Operational Programmes. DG JRC Technical Report, forthcoming. [online] Available at: [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/222593/Smart+Specialisation+at+work\\_Analysis+of+the+calls+launched+under+ERDF+Operational+Programmes/ed9f9e8d-c2e1-4667-832f-f1551f62f583](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/222593/Smart+Specialisation+at+work_Analysis+of+the+calls+launched+under+ERDF+Operational+Programmes/ed9f9e8d-c2e1-4667-832f-f1551f62f583) [Accessed 9 Nov. 2018].
18. ESPON. (2012). KIT Territorial Dimension of Innovation and Knowledge Economy. Luxembourg. [online] Available at: [https://www.espon.eu/main/Menu\\_Projects/Menu\\_AppliedResearch/kit.html](https://www.espon.eu/main/Menu_Projects/Menu_AppliedResearch/kit.html) [Accessed 15 Nov. 2018].
  19. Veugeleers, R. (2015). Do we have the right kind of diversity in innovation policies among EU Member States?. Working paper, 108. WWFOREURORE Welfare Wealth Work, Framework 7 Research Project. [online] Available at: [http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWForEurope\\_WPS\\_no108\\_MS228.pdf](http://www.foreurope.eu/fileadmin/documents/pdf/Workingpapers/WWForEurope_WPS_no108_MS228.pdf) [Accessed 21 Nov. 2018].
  20. Boden, M., Dos Santos, P., Haegeman, K., Marinelli, E. and Valero, S. (2015). European Parliament Preparatory Action «Actual and desired state of the economic potential in regions outside the Greek capital Athens», Administrative agreement (aa) no. 2014ce160at056 between DG regional policy (REGIO) and DG Joint Research Centre (JRC). Final Report December. [online] Available at: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/143661/European+Parliament+Preparatory+Action+RIS3+in+REMTh+Final+Report/ecc81ce1-3542-4cd6-bb93-c2679e218b43> [Accessed 26 Nov. 2018].
  21. Foray, D., Morgan, K. and Radosevic, S. (2018). The role of smart specialization in the EU research and innovation policy landscape / European Commission. [online] Available at: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/brochure/smart/role\\_smartspecialisation\\_ri.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/brochure/smart/role_smartspecialisation_ri.pdf) [Accessed 28 Nov. 2018].
  22. Mazzucato, M. (2018). Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. Brussels: European Commission. [online] Available at: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato\\_report\\_2018.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato_report_2018.pdf) [Accessed 01 Dec. 2018].

Стаття надійшла до редакції 03.12.2018.

---

---

## СИСТЕМИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

---

---

УДК 657

### КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Бондар Микола Іванович**

**доктор економічних наук, професор**

*Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана*

*пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна*

*e-mail: oefbondar@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-1904-1211*

**Єршова Наталя Юріївна**

**кандидат економічних наук, доцент**

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

*вул. Кирпичова, 2, 61002, Харків, Україна*

*e-mail: iershova.ny@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-3544-3816*

**Ткаченко Марина Олексіївна**

**кандидат економічних наук**

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

*вул. Кирпичова, 2, 61002, Харків, Україна*

*e-mail: marinatkachenko84@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2605-2653*

Стаття присвячена дослідженню компетентісного підходу як основи кадрового забезпечення стратегічного управлінського обліку на підприємстві. Проведений аналіз наукової літератури довів, що відмінними рисами стратегічного управлінського обліку стає те, що пріоритетним напрямком формування інформації в його системі є задоволення інформаційних потреб стратегічного управління в частині обліку та аналізу ключових факторів успіху, ризиків та формуванні стратегічної управлінської звітності. Досліджена сутність поняття «компетентність» та обґрунтована детермінанта професійної компетентності фахівця зі стратегічного управлінського обліку, яка базується на концепції компетентності. На основі структурного підходу запропоновані складові професійної компетентності фахівця зі стратегічного управлінського обліку.

Для оцінювання загальної компетентності фахівців зі стратегічного управлінського обліку на рівні підприємства запропоновано інтегральний показник, сформований за такими критеріями: пізнавальна мотивація, професійні навички, міжособистісні й комунікативні навички, управлінські навички, колективні навички, показник «Фахівець зі стратегічного управлінського обліку очима керівника підприємства». Розроблений шаблон для представлення результатів оцінювання загальної компетентності фахівця зі стратегічного управлінського обліку.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що реалізація стратегії стійкого функціонування суб'єктів господарювання в ринковій економіці висуває нові вимоги не до конкретних знань, а до компетенцій працівників, жадає їх особистих якостей. Запропонований методичний підхід до оцінювання загальної компетентності фахівців зі стратегічного управлінського обліку є універсальним і може бути адаптований для використання на підприємствах будь-якої організаційно-правової форми та галузі. Цінність методичного підходу полягає в тому, що він не тільки надасть можливість керівникам та менеджерам підприємств оцінювати компетентність кадрового забезпечення стратегічного управлінського обліку на основі ключових складових загальної компетентності фахівця зі стратегічного управлінського обліку, але й створює інноваційний інструментарій підвищення ефективної стратегічного управління підприємством в цілому.

**Ключові слова:** компетентісний підхід, кадрове забезпечення, стратегічний управлінський облік, професійна компетентність фахівця.

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Бондарь Николай Иванович**

**доктор экономических наук, профессор**

*Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана*

*пр. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина*

*e-mail: oefbondar@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-1904-1211*

**Ершова Наталья Юрьевна**

**кандидат экономических наук, доцент**

*Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»*

*ул. Кирпичева, 2, 61002, Харьков, Украина*

*e-mail: iershova.ny@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-3544-3816*

**Ткаченко Марина Алексеевна**

**кандидат экономических наук**

*Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»*

*ул. Кирпичева, 2, 61002, Харьков, Украина*

*e-mail: marinatkachenko84@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2605-2653*

Статья посвящена исследованию компетентностного подхода как основы кадрового обеспечения стратегического управленческого учета на предприятии. Проведенный анализ научной литературы показал, что отличительными чертами стратегического управленческого учета становится то, что приоритетным направлением формирования информации в его системе является удовлетворение информационных потребностей стратегического управления в части учета и анализа ключевых факторов успеха, рисков и формировании стратегической управленческой отчетности. Исследована сущность понятия «компетентность» и обоснована детерминанта профессиональной компетентности специалиста по стратегическому управленческому учету, основанная на концепции компетентности. На основе структурного подхода выделены составляющие профессиональной компетентности специалиста по стратегическому управленческому учету.

Для оценки общей компетентности специалистов по стратегическому управленческому учету на уровне предприятия предложен интегральный показатель, сформированный по следующим критериям: познавательная мотивация, профессиональные навыки, межличностные и коммуникативные навыки, управленческие навыки, коллективные навыки, показатель «Специалист по стратегическому управленческому учету глазами руководителя предприятия». Разработан шаблон для представления результатов оценки общей компетентности специалиста по стратегическому управленческому учету.

По результатам проведенного исследования установлено, что реализация стратегии устойчивого функционирования субъектов хозяйствования в рыночной экономике выдвигает новые требования не к конкретным знаниям, а к компетенциям работников, их личностным качествам. Предложенный методический подход к оценке общей компетентности специалистов по стратегическому управленческому учету является универсальным и может быть адаптирован для использования на предприятиях любой организационно-правовой формы и отрасли. Ценность методического подхода заключается в том, что он не только даст возможность руководителям и менеджерам предприятий оценивать компетентность кадрового обеспечения стратегического управленческого учета на основе ключевых составляющих общей компетентности специалиста по стратегическому управленческому учету, но и создает инновационный инструментарий повышения эффективной стратегического управления предприятием в целом.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, кадровое обеспечение, стратегический управленческий учет, профессиональная компетентность специалиста.

## COMPETENCE APPROACH AS A BASIS FOR PERSONNEL SUPPORT FOR STRATEGIC ADMINISTRATIVE ACCOUNTING AT THE ENTERPRISE

**Mykola Bondar**

**Doctor of Economics, Professor**

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

*54/1, Peremohy av., Kyiv, 03057, Ukraine*

*e-mail: oefbondar@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-1904-1211*

**Natalia Iershova**  
**PhD, Associate Professor**  
*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*  
*2, Kirpicheva Str., 2, 61002, Kharkov, Ukraine*  
*e-mail: iershova.ny@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0003-3544-3816*

**Marina Tkachenko**  
**PhD**  
*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*  
*2, Kirpicheva Str., 2, 61002, Kharkov, Ukraine*  
*e-mail: marinatkachenko84@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0003-2605-2653*

The article is devoted to the study of the competence approach as the basis for staffing strategic management accounting in the enterprise. The analysis of the scientific literature showed that the distinctive features of strategic management accounting is that the priority direction for the formation of information in its system is to satisfy the information needs of strategic management in terms of accounting and analysis of key success factors, risks and the formation of strategic management reporting. The essence of the concept «competence» is investigated and the determinant of professional competence of a specialist in strategic management accounting based on the concept of competence is substantiated. Based on a structural approach, the components of professional competence of a specialist in strategic management accounting are proposed.

To assess the overall competence of specialists in strategic management accounting at the enterprise level, an integral indicator has been proposed that is formed according to the following criteria: cognitive motivation, professional skills, interpersonal and communication skills, management skills, collective skills, the indicator «Specialist in strategic management accounting through the eyes of an enterprise manager». A template has been developed for presenting the results of an assessment of the overall competence of a specialist in strategic management accounting.

According to the results of the study, it was established that the implementation of a strategy for the sustainable functioning of business entities in a market economy places new demands not on specific knowledge, but on the competences of employees, their personal qualities. The proposed methodological approach to assessing the overall competence of specialists in strategic management accounting is universal and can be adapted for use in enterprises from any legal form and industry. The value of the methodical approach lies in the fact that it will not only enable managers and managers of enterprises to assess the competence of staffing for strategic management accounting based on the key components of the overall competence of a strategic management accounting specialist, but also creates innovative tools to enhance effective strategic management of the enterprise as a whole.

**Keywords:** Competence Approach, Staffing, Strategic Management Accounting, Professional Competence of a Specialist.

**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективності функціонування та розвитку суб'єктів господарювання в умовах мінливого та ризикового зовнішнього середовища супроводжується ускладненням завдань для управління і підвищенням необхідності своєчасного прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Це об'єктивно посилює роль стратегічного управління, а також значимість одержуваної інформації для осіб, які приймають стратегічні управлінські рішення. Роль стратегічного управлінського обліку полягає в забезпеченні керівництва підприємства внутрішньою і зовнішньою фінансовою та нефінансовою інформацією, необхідною для планування, аналізу та контролю прийняття стратегічних управлінських рішень, а також у здатності вираження та відображенні стратегічних завдань і планів у конкретних показниках. Тому затребуваними стають фахівці зі стратегічного управлінського обліку, підвищуються вимоги до їх компетенцій, оскільки стратегічний управлінський облік є інформаційною платформою розробки, обґрунтування, прийняття та контролю виконання стратегічних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблемних питань стратегічного управлінського обліку присвячено багато праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: М. І. Бондарь [1], М. А. Вахрушіна [2], В. І. Попович [3], А. А. Пилипенко [4], Б. Райан [5], К. Уорд [6] та ін. Організації управлінського обліку, у тому числі проблемам кадрового забезпечення, присвячені праці вітчизняних вчених, серед яких: І. К. Белоусова [7], Ф. Ф. Бутинень [8], С. Ф. Голов [9], Н. Ю. Єршова [10], М. С. Пушкар [11] та ін. Активізація наукових досліджень доводить актуальність питань організації та кадрового забезпечення стратегічного управлінського обліку з метою його адаптації до вимог управління та умов бізнесу.

Головною метою цієї роботи є розвиток теоретичних засад та практичного інструментарію оцінки

кадрового забезпечення стратегічного управлінського обліку на підприємстві на основі компетентнісного підходу.

**Методологія дослідження.** Дослідження базується на використанні структурного та системного підходів, за допомогою яких здійснювалось поєднання складних економічних явищ в єдиний процес.

**Основні результати дослідження.** Забезпечення конкурентоспроможності, реалізація стратегії стійкого функціонування суб'єктів господарювання в ринковій економіці висуває нові вимоги не до конкретних знань, а до компетенцій працівників, жадає їх особистісні якості. Це особливо важливо по відношенню до фахівців управлінського обліку, тому що до їх компетенцій останніми роками підвищуються вимоги з боку керівників та менеджерів вищої ланки. Так, в американському Положенні з управлінського обліку «Визначення управлінського обліку» вказується, що професія бухгалтера з управлінського обліку охоплює партнерство у прийнятті управлінських рішень, розробку систем планування та управління результативністю, і забезпечення експертного підходу до питань фінансової звітності та контролю для надання допомоги менеджерам у формуванні та виконанні стратегії організації [9]. Останніми роками управлінський облік, як галузь знань, у відповідь на ускладнення управлінських запитів постійно розвивається: розширюються його функції, збільшується набір розв'язуваних їм завдань, різноманітніше стають застосовувані ним інструменти та методи. Саме тому, активне становлення його напрямку – стратегічного управлінського обліку, свідчить про те, що він стає дедалі затребуваним як в науковому, так і в корпоративному середовищі. Аналіз наукових праць Б. Райана, М. Бондаря, В. Керімова, А. Пилипенка, К. Уорда надав можливість охарактеризувати стратегічний управлінський облік як сучасний напрям управлінського обліку, в рамках якого формується інформація при прийнятті стратегічних управлінських рішень [1; 4; 5; 6]. М. А. Вахрушина надає стратегічному управлінському обліку таку характеристику: «... перебуваючи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю і координації підприємницької діяльності ... він займає особливе місце в управлінні підприємством, пов'язує воедино всі ці функції, інтегрує і координує їх, причому не підміняє собою управління підприємством, а лише переводить його на більш якісний рівень» [2, с. 17]. Аналіз наукової літератури свідчить, що відмінними рисами стратегічного управлінського обліку стає те, що пріоритетним напрямком формування інформації в його системі є задоволення інформаційних потреб стратегічного управління в частині обліку та аналізу ключових факторів успіху, ризиків та формуванні стратегічної управлінської звітності. У разі неякісного надання інформації може бути прийняте невірне управлінське рішення, що в умовах конкурентного середовища сучасного бізнесу становить ризик для підприємства.

З ХХІ ст. спостерігається зміна ставлення осіб, які приймають управлінські рішення на підприємствах, до одержуваної інформації. Зокрема, Т. Давенпорт, С. Іттенер та інші вказують на те, що починає приділятися більша увага перетворенню даних в корисну інформацію і знання, які сприяють ефективному розвитку підприємства [12; 13]. Т. Девенпорт і Д. Харріс відзначають тенденцію зсуву фокусу уваги з традиційних конкурентних переваг підприємства в сторону забезпечення ефективного аналізу даних і підвищення якості доступної інформації особам, які приймають управлінські рішення. Умовами підвищення ефективності роботи з інформацією є, у тому числі, навички та компетенції фахівця з управлінського обліку і технології, які застосовуються в процесі обліку, аналізу та контролю [12]. При цьому К. Хемінгвей окремо наголошує на необхідності формування аналітичних здібностей у фахівців обліково-аналітичного профілю з метою подання якісної інформації при прийнятті управлінських рішень [14].

Термін «компетентність», відповідно до словника Webster, виник у 1596 році. Сферою застосування цього поняття до середини ХХ ст. були юриспруденція, де компетентність означала набір прав і повноважень органів влади, а також психологія і педагогіка, де компетентність була сукупністю знань, навичок, умінь і здібностей окремо взятої особистості [15]. У 1957 році американський економіст П. Селзнік зробив спробу використання поняття «компетентність» стосовно організації. У 1990 році К. Прахалад і Г. Хамел опублікували роботу, що стала каталізатором нового напрямку в менеджменті організації, де за основу успішної діяльності компанії були прийняті її ресурси і можливості [16]. Компетенція в широкому сенсі слова означає обізнаність в чому-небудь, знання, досвід в тій чи іншій галузі. У більш вузькому сенсі вона є здатністю фахівця вирішувати професійні завдання. Також під компетенцією розуміють вимоги до особистих, професійних та інших якостей працівників [17, с. 20]. В даному розумінні компетенції використовуються при оцінці персоналу.

Як правило, необхідність у стратегічному управлінському обліку «назриває», коли підприємство досягає певного рівня організаційної культури, а управлінські завдання стають дедалі

складнішими, що потребує від фахівців стратегічного управлінського обліку участі в розробці та контролі виконання стратегічних планів функціонування і розвитку підприємств. Необхідно зазначити, що потреба в діяльності фахівців зі стратегічного управлінського обліку обумовлена також важливістю обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємства, як інформаційно-забезпечуючого процесу, що уможливило змоделювати зміст діяльності фахівців зі стратегічного управлінського обліку:

- формування особливо важливої, в т.ч. конфіденційної, стратегічної інформації при прийнятті конкретних управлінських рішень;
- формування єдиного інформаційного простору для всіх підсистем;
- забезпечення системи обліково-аналітичних звітів;
- забезпечення узгодженості інтересів зацікавлених груп у процесі розробки стратегічних рішень;
- забезпечення оцінювання стратегічного розвитку підприємства;
- усунення інформаційних бар'єрів при взаємодії між підрозділами підприємства;
- контроль за збереженням та ефективним використанням інформації.

Забезпечення діяльності фахівців зі стратегічного управлінського обліку потребує знань сучасних методів та інструментів стратегічного обліку і аналізу, а саме: стратегічного ціноутворення та калькулювання; моніторингу конкурентних позицій (аналіз трендів та ін.); позиціонування підприємства (відповідно до обраної стратегії); планування та стратегічного бюджетування (flexed budget); системи збалансованих показників (balanced scorecard); комплексного аналізу (аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз прибутковості підприємства, SWOT-аналіз, GAP-аналіз та ін.) [4-6].

Компетенції фахівця зі стратегічного управлінського обліку, як об'єктивно необхідні відомості про всі сторони обліково-аналітичної праці, складаються із затребуваних практикою загальних і професійних компонентів [10]. Вони складають основу для формування професійних умінь, навичок, специфічних психологічних якостей, професійних позицій при залученні обраних моделі, алгоритму і технологій обліку та аналізу. Нами зазначалося, що детермінанта професійної компетентності фахівця з управлінського обліку базується на концепції компетентності, яка покладена в основу сучасних навчальних технологій і базується на динамічній комбінації знань, умінь та цінностей та особистих якостей, що дає успішно реалізовувати професійні функції [10].

Структура професійної компетентності фахівця зі стратегічного управлінського обліку передбачає:

- наявність мотивації до формування професійної компетентності з питань стратегічного управлінського обліку, а також здатність до мотивування інших до ефективної професійної діяльності у цьому напрямку;
- усвідомлення загальносуспільної та професійної цінності обліково-аналітичної діяльності та компетентності з питань управлінського обліку в сучасних умовах;
- наявність знань, умінь та навичок досвіду застосування інформаційних технологій, мови світового спілкування, фахової термінології, знання про професійну діяльність;
- наявність чіткої стратегії формування професійної компетентності під час навчальної підготовки та стратегії застосування компетентності з питань управлінського обліку у професійній діяльності;
- здатність здійснювати професійну діяльність та, за потреби, корегувати (підвищувати рівень) власну діяльність [10].

Психологічні особливості (якості) фахівця зі стратегічного управлінського обліку проявляються в сукупності загальних психологічних властивостей особистості: аналітико-конструктивному складі мислення; емоційно-вольової стабільності; стресостійкості та адаптованості до екстремальних умов і факторів праці; емпатії та рефлексії; загальної психофізіологічної активності. Професійні вміння і навички, об'єктивно необхідні для успішної діяльності, включають великий арсенал його дій і «технік» щодо виконання практичних завдань, функцій і обов'язків. На нашу думку, сформувати необхідні навички для здійснення вказаних завдань можна у процесі перманентного навчання.

Професіоналізм фахівця зі стратегічного управлінського обліку відіграє визначальну роль в досягненні результатів праці. Складність полягає в тому, яким чином дати об'єктивну оцінку праці, рівню професіоналізму фахівця зі стратегічного управлінського обліку, а також продуктивності його досягнень. Вибір критеріїв є найважливішим етапом оптимізації праці фахівця зі стратегічного управлінського обліку. Від його успішності в істотній мірі залежить хід і результат вирішення

проблеми в цілому. Це обумовлює необхідність подальшої розробки відповідних критеріїв і показників.

Для оцінювання загальної компетентності фахівців зі стратегічного управлінського обліку на рівні підприємства пропонуємо використовувати інтегральний показник, сформований на основі компетентнісного підходу за такими критеріями:

Критерій 1 – пізнавальна мотивація,  $M^{(k)}$ ,

Критерій 2 – професійні навички,  $P^{(k)}$ ,

Критерій 3 – міжособистісні й комунікативні навички,  $L^{(k)}$ ,

Критерій 4 – управлінські навички,  $U^{(k)}$ ,

Критерій 5 – колективні навички,  $K^{(k)}$ ,

Критерій 6 – показник «Фахівець зі стратегічного управлінського обліку очима керівника підприємства»,  $V_r^{(k)}$ .

Більшість вчених і практиків погоджуються з тим, що значення критерію виступають мірилом відповідності виявленого досягнутого рівня об'єкта своєї сутності. Найбільш загальний критерій, званий інтегральним, як би синтезує в собі сутнісні зміни декількох об'єктів системи, без урахування яких неможливо скласти повне і правильне уявлення про весь сукупний об'єкт. Критерії, які синтезовані в інтегральну ознаку, можна по відношенню до нього вважати окремими критеріями. Тут важливо зазначити, що зміст інтегрального або приватного критерію не змінюється. Принципове значення має можливість створення інтегрального критерію, як сукупності деяких приватних. Отже, доцільно критерії та показники розглядати як самостійні складові єдиного оціночного блоку, які знаходяться в певному взаємозв'язку. З огляду на те, що вибір критеріїв і показників загальної компетентності залежить від численних і в той же час конкретних факторів, актуальним є формування інтегрального показника загальної компетентності  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку за принципом адитивної згортки [18; 19].

Інтегральний показник загальної компетентності  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку розраховується за формулою:

$$K_k = \sum_{i=1}^6 R_i^{(k)} \times w_{Ri}, \quad (1)$$

де  $K_k$  – інтегральний показник загальної компетентності  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку,

$R^{(k)}$  –  $i$ -й критерій професійних навичок:  $R^{(k)} = (M^{(k)}, P^{(k)}, L^{(k)}, U^{(k)}, K^{(k)}, V_r^{(k)})$ . Кожний з показників, які входять до кожного з критеріїв пропонуємо оцінювати за п'ятибальною шкалою.

$w_{Ri}$  – вагомий коефіцієнт  $i$ -го критерію, який встановлюється експертним шляхом.

Критерій 1 – пізнавальна мотивація ( $M = \{M_1, M_2, \dots, M_5\}$ ):

де  $M_1$  – здатність організувати і доручати виконання завдань іншим;

$M_2$  – володіння методами та способами стимулювання праці співробітників;

$M_3$  – здатність мотивувати і розвивати людей;

$M_4$  – здатність до організації профільних семінарів для співробітників;

$M_5$  – здатність розвивати навички мотивації шляхом спільної роботи в колективі.

Показник професійних навичок  $M^{(k)}$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку розраховується за формулою:

$$M^k = \sum_{i=1}^5 M_i^{(k)} \times w_{Mi}, \quad (2)$$

де  $M_i^{(k)}$  – оцінка критерію  $M_i$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку;

$w_{Mi}$  – вагомий коефіцієнт критерію  $M_i$ , який вказує на ступінь значимості компоненти  $M_i$  в системі  $M$ .

Вагомий коефіцієнт  $w_{Mi}$  тим вищий, чим більш значимою є компетенція  $M_i$  в системі  $M$ . Вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом у відповідності зі специфікою підприємства, де

$$\sum_{i=1}^6 w_{Mi} = 1.$$

Критерій 2 – професійні навички ( $P = \{P_1, P_2, \dots, P_7\}$ ):

де  $P_1$  – здатність використовувати методи аналізу для оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства;

$P_2$  – володіння методами та способами організації підготовки управлінської звітності, необхідної для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення.;

$P_3$  – володіння технічними засобами та ІТ-технологіями в обліку та аналізі;

$P_4$  – володіння технологіями організації та ведення управлінського обліку;

$P_5$  – здатність здійснювати контрольні процедури для забезпечення отримання якісної інформації при прийнятті стратегічних управлінських рішень;

$P_6$  – здатність формувати обліково-аналітичну інформацію для ефективного стратегічного управління діяльністю підприємства;

$P_7$  – здатність до аналізу проблемних ситуацій в області організації облікових процесів і формування адекватної інформаційної бази для їх вирішення, визначення методів і способів їх вирішення.

Показник професійних навичок  $P^{(k)}$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку розраховується за формулою:

$$P^k = \sum_{i=1}^7 P_i^{(k)} \times w_{pi}, \quad (3)$$

де  $P_i^{(k)}$  – оцінка критерію  $P_i$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку;

$w_{pi}$  – вагомий коефіцієнт критерію  $P_i$ , який вказує на ступінь значимості компоненти  $P_i$  в системі  $P$ .

Вагомий коефіцієнт  $W_{pi}$  тим вищий, чим більш значимою є компетенція  $P_i$  в системі  $P$ . Вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом у відповідності зі специфікою підприємства, де  $\sum_{i=1}^7 W_{pi} = 1$ .

Критерій 3 – міжособистісні й комунікативні навички ( $L = \{L_1, L_2, \dots, L_7\}$ ),

де  $L_1$  – здатність підтримувати належний рівень економічних знань та постійно підвищувати свою професійну підготовку;

$L_2$  – здатність знаходити прийнятні шляхи вирішення проблем і володіти вмінням дійти згоди в професійних ситуаціях;

$L_3$  – здатність працювати з іншими людьми в умовах взаємних консультацій, знаходити компроміси і залагоджувати конфлікти;

$L_4$  – здатність працювати в професійних і етичних рамках бухгалтерської професії, а також розвивати навички спілкування шляхом спільної роботи в колективі;

$L_5$  – здатність ефективно працювати з представниками різних культур;

$L_6$  – здатність вибирати пріоритети в обмежених умовах і організувати роботу в жорстких умовах;

$L_7$  – визначеність і наполегливість стосовно поставлених завдань і взятих обов'язків.

Показник міжособистісних та комунікативних навичок  $L^{(k)}$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку розраховується за формулою:

$$L^k = \sum_{i=1}^7 L_i^{(k)} \times w_{Li}, \quad (4)$$

де  $L_i^{(k)}$  – оцінка критерію  $L_i$  для  $k$ -ого працівник;

$w_{Li}$  – вагомий коефіцієнт критерію  $L_i$  в системі  $L$ , де,  $\sum_{i=1}^7 W_{Li} = 1$ .

Критерій 4 – управлінські навички ( $U = \{U_1, U_2, \dots, U_6\}$ ),

де  $U_1$  – розуміння місії, стратегічних цілей та завдань підприємства;

$U_2$  – здатність до гнучкого мислення в процесі обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління;

$U_3$  – здатність до розуміння цілей та завдань управлінського обліку в процесі тактичного планування та розвитку підприємства;

$U_4$  – усвідомлення особливостей функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання;

$U_5$  – здатність до організації семінарів і кейсів для співробітників;

$U_6$  – навички співпраці з бізнес-середовищем.

Показник «Управлінські навички»  $U^{(k)}$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку розраховується за формулою:

$$U^k = \sum_{i=1}^6 U_i^{(k)} \times w_{U_i}, \quad (5)$$

де  $U_i^{(k)}$  – оцінка критерію  $U_i$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку;

$w_{U_i}$  – вагомий коефіцієнт критерію  $U_i$  в системі  $U_u$ , де  $\sum_{i=1}^6 w_{U_i} = 1$ .

Критерій 5 – колективні навички ( $K = \{K_1, K_2, \dots, K_6\}$ ),

де  $K_1$  – участь у кадровому плануванні;

$K_2$  – стаж роботи на підприємстві;

$K_3$  – проходження навчання щодо підвищення професійної підготовки;

$K_4$  – відвідування семінарів, курсів відповідно займаній посаді;

$K_5$  – дисциплінованість;

$K_6$  – демонстрація поваги до індивідуального та культурного різноманіття.

Показник колективних навичок  $K^{(k)}$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку розраховується за формулою:

$$K^k = \sum_{i=1}^6 K_i^{(k)} \times w_{K_i}, \quad (6)$$

де  $K_i^{(k)}$  – оцінка критерію  $k_i$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку;

$w_{K_i}$  – вагомий коефіцієнт критерію  $k_i$  в системі  $K$ , де  $\sum_{i=1}^6 w_{K_i} = 1$ .

Критерій 6 – показник «Фахівець зі стратегічного управлінського обліку очима керівника підприємства» ( $V_r = \{V_{r1}, V_{r2}, \dots, V_{r5}\}$ ),

де  $V_{r1}$  – знання спеціфіки, особливостей діяльності підприємства;

$V_{r2}$  – вміння працювати як самостійно, так і в команді;

$V_{r3}$  – прояв самостійності і відповідальності у професійній роботі;

$V_{r4}$  – прояв професійної поваги до етичних принципів;

$V_{r5}$  – вміння мінімізувати конфлікти.

Показник «Фахівець зі стратегічного управлінського обліку очима керівника підприємства»  $V_r^{(k)}$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку знаходиться за формулою:

$$V_r^k = \sum_{i=1}^5 V_{ri}^{(k)} \times w_{vri} \quad (7)$$

де  $V_{ri}^{(k)}$  – оцінка критерію  $V_{ri}$  для  $k$ -ого фахівця зі стратегічного управлінського обліку;

$w_{vri}$  – вагомий коефіцієнт критерію  $V_{ri}$  в системі  $V_r$ , де  $\sum_{i=1}^5 w_{vri} = 1$ .

Результати оцінювання можуть бути представлені у табличній формі (табл. 1).

Як зазначають зарубіжні фахівці, на поточному рівні розвитку технологій процес обробки інформації і представлення результатів має проходити під контролем і за участю фахівця, який володіє відповідним набором компетенцій [13; 14]. Але крім облікових та аналітичних компетенцій, що включають уміння працювати з інформацією (характерних для обліково-аналітичної роботи) для ефективного представлення інформації необхідно, щоб фахівець мав також і навички візуальної комунікації і візуальної грамотності в умовах постійно зростаючої інформаційного навантаження і загального підвищення частки візуалізованої інформації в інформаційному просторі. Така компетенція дозволяє сформувати як стійкість до змін в рамках професійної діяльності, так і вибудувати особисту стійкість до змін. Також актуальними видаються компетенції фахівця зі стратегічного управлінського обліку, які формують здатності виявляти неявну інформацію,

компенсувати відсутню інформацію, генерувати нові знання задля елімінування невизначеності та ризику в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень менеджерами та керівниками.

Таблиця 1 – Результати оцінювання загальної компетентності фахівця зі стратегічного управлінського обліку (шаблон)

Назва підприємства	
ПІБ фахівця зі стратегічного управлінського обліку	
Складові компетентності	Компетентність фахівця зі стратегічного управлінського обліку оцінена у балах
Пізнавальна мотивація (М)	
Професійні навички (Р)	
Міжособистісні й комунікативні навички (L)	
Управлінські навички (U)	
Колективні навички (К)	
Показник «Фахівець зі стратегічного управлінського обліку очима керівника підприємства» ( $V_r$ )	
Загальна оцінка	

Фахівці зі стратегічного управлінського обліку мають взаємодіяти з іншими фахівцями, які забезпечують процеси стратегічного управління, тому мають бути наділені певними специфічними правами, наприклад: доступом до всієї інформації, в тому числі і до інформації конфіденційного характеру; правом підготовки своєї особливої думки з аналітично обґрунтованими застереженнями; правом відстрочення прийняття рішення з метою його професійної підготовки. Регламентація такої співпраці може бути здійснена на основі Методичних рекомендацій щодо функціональних обов'язків фахівця зі стратегічного управлінського обліку.

**Висновки.** Запропонований методичний підхід до оцінювання загальної компетентності фахівців зі стратегічного управлінського обліку є універсальним і може бути адаптований для використання на підприємствах будь-якої організаційно-правової форми та галузі. Цінність методичного підходу полягає в тому, що він не тільки надасть можливість керівникам та менеджерам підприємств оцінювати компетентність кадрового забезпечення стратегічного управлінського обліку на основі ключових складових загальної компетентності фахівця зі стратегічного управлінського обліку, але й створює інноваційний інструментарій підвищення ефективної стратегічного управління підприємством в цілому.

### Література

1. Бондар М. І. Концептуальні підходи щодо розвитку бухгалтерського обліку в Україні. *Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю й аналізу в розвитку економічної науки та практики: матеріали міжн. наук.-практ. конф.* (Київ, 12 лютого 2010 р.). Київ : КНЕУ. С. 21–24.
2. Вахрушина М. А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета. *Международный бухгалтерский учет*. 2014. № 33(327). С. 13–23.
3. Попович В. І. Теоретичні основи організації стратегічного обліку на підприємствах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2013. № 1(61). С. 187–192.
4. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2007. 276 с.
5. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. Пер. с англ. / ред. В. А. Микрюкова. Москва : Аудит, 1998. 616 с.
6. Уорд К. Стратегический управленческий учет / Пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 448 с.
7. Белоусова І. К. Розвиток бухгалтерської професії як важливий чинник подолання економічної кризи в Україні. *Бухгалтерський облік і аудит: науково-практичний журнал*. 2009. № 5. С. 4–12.
8. Бутинець Ф. Ф., Давидюк Т. В., Малюга Н. М., Чижевська Л. В. Бухгалтерський управлінський облік : підручник / ред. Ф. Ф. Бутинець. Житомир : ПП «Рута», 2002. 480 с.
9. Голов С. Ф. Управлінський облік. Киев : Лібра, 2006. 704 с.

10. Єршова Н. Ю. Детермінанта професійної компетентності фахівця з управлінського обліку. *Економіка, фінанси, бухгалтерський облік: сучасний стан і перспективи розвитку: матеріали міжн. наук.-практ. конф.* (Полтава, лютого 2017 р.). Полтава, 2017. С. 21–24.
11. Пушкар М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти) : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 1999. 424 с.
12. Davenport T., Harris J., De Long D., Jacobson A. Data to Knowledge to Results: building an analytic capability. *California management review*. 2001. Vol. 41(2). P. 117–138.
13. Ittner C. D., Larcker D. F. Moving from Strategic Measurement to Strategic Data Analysis. Chapman C.S. (ed.). *Controlling Strategy*. Oxford University Press. 2006. № 12(2). P. 86–106.
14. Hemmingway C. Developing Information Capabilities. Analytics to Action research project, Cranfield School of Management. *Oxford University Press*. 2010. № 8(1). P. 92–107.
15. Універсальний словник-енциклопедія / Гол. ред. ради академік НАНУ М. Попович. 4-те вид., виправл., доп. Львів : ТЕКА, 2006. 205 с.
16. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевые компетенции корпораций. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. № 3. С. 18–23.
17. Андреев А. Л. Компетентностная парадигма в образовании: опыт философско-методологического анализа. *Педагогика*. 2005. № 4. С. 19–27.
18. Макаров А. С., Максимов А. Г., Леонова Л. А., Шарунина А. В. Формирование многофакторных критериев оценки состоятельности организации с использованием МАИ и эконометрики. *Экономический анализ: теория и практика*. 2010. № 30. С. 32–40.
19. Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика : учебник. Москва : Высшая школа, 1977. 215 с.

#### References

1. Bondar, M. I. (2010). Conceptual approaches to the development of accounting in Ukraine [“Konceptual`ni pidxody` shhodo rozvytku buhgalters`kogo obliku v Ukrayini”]. *Zbirnik materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii* “The role and place of accounting, control and analysis in the development of economic science and practice”. Kyiv: KNEU, pp. 21–24.
2. Vahrushina, M. A. (2014). Problems and prospects for the development of Russian management accounting [“Problemy i perspektivy razvitija rossijskogo upravlencheskogo ucheta”] *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*, 33(327), pp. 13–23.
3. Popovich, V. I. (2013), Theoretical foundations of organization of strategic accounting at enterprises [“Teorety`chni osnovy` organizaciyi strategichnogo obliku na pidpry`yemstvax”] *Visnik Nacional`nogo universitetu vodnogo gospodarstva ta prirodokoristuvannja*, 1(61), pp. 187–192.
4. Pilipenko, A. A. (2007). *Organization of accounting and analytical support of strategic development of the enterprise* [“Organizacija oblikovo-analitichnogo zabezpechennja strategichnogo rozvitku pidpriemstva”]. Kharkiv: HNEU.
5. Rajan, B. (1998). *Strategic accounting for the head* [“Strategicheskij uchet dlja rukovoditelja”]. Moskva: Audit.
6. Uord, K. (2002). *Strategic management accounting* [“Strategicheskij upravlencheskij uchet”]. Moskva: Olimp-Biznes.
7. Belousova, I. K. (2009). The development of the accounting profession as an important factor in overcoming the economic crisis in Ukraine [“Rozvytok bukhhaltens`koi profesii iak vazhlyvyj chynnyk podolannia ekonomichnoi kryzy v Ukraini”]. *Bukhhalters`kyj oblik i audyt: naukovopraktychnyj zhurnal*, 5, pp. 4–12.
8. Butynets, F. F., Davydiuk, T. V., Maliuha, N. M. and Chyzhevska, L. V. (2002). *Accounting management* [“Bukhhalterskyj upravlinskyj oblik”]. Zhytomyr: Ruta.
9. Holov, S. F. (2003). *Managerial Accounting* [“Upravlinskyj oblik”]. Kyiv: Libra.
10. Yershova, N. Yu. (2017). Determinant of professional competence of manager of accounting [“Determinanta profesijnoyi kompetentnosti faxivcya z upravlins`kogo obliku”]. *Zbirnik materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii* “Ekonomika, finansy, bukhhaltens`kyj oblik: suchasnyj stan i perspektyvy rozvytku”. Poltava, pp. 21–24.
11. Pushkar, M. S. (1999). *Trends and regularities of accounting development in Ukraine (theoretical and methodological aspects)* [“Tendencii ta zakonomirnosti rozvitku buhgalters`kogo obliku v Ukraini (teoretiko-metodologichni aspekti)”]. Ternopil: TNEU.

12. Davenport, T., Harris, J., De Long, D. and Jacobson, A. (2001). Data to Knowledge to Results: building an analytic capability. *California management review*, 41(2), pp. 117–138.
13. Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (2006). Moving from Strategic Measurement to Strategic Data Analysis. Chapman C.S. (ed.). *Controlling Strategy*. Oxford University Press, 12(2), pp. 86–106.
14. Hemmingway, C. (2010). Developing Information Capabilities. Analytics to Action research project. *Cranfield School of Management*. Oxford University Press, 8(1), pp. 92–107.
15. *Universal Dictionary-Encyclopedia* [“Universal’nyj slovnyk-entsyklopediia”]. (2006). Kyiv: «TEKA».
16. Prahalad, K. K. and Hamel, G. (2003). Key Corporate Competences [“Ključevye kompetencii korporacij”]. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Ser. Menedzhment*, 3, pp. 18–23.
17. Andreev, A. L. (2005). Competence paradigm in education: the experience of philosophical and methodological analysis [“Kompetentnostnaja paradigma v obrazovanii : opyt filosofsko-metodologicheskogo analiza”]. *Pedagogika*, 4, pp. 19–27.
18. Makarov, A. S., Maksimov, A. G., Leonova, L. A. and Sharunina, A. V. (2010). Formation of multi-factor criteria for assessing the viability of the organization using the MAI and econometrics [“Formirovanie mnogofaktornyh kriteriev ocenki sostojatel'nosti organizacii s ispol'zovaniem MAI i jekonometriki”]. *Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika*, 30, pp. 32–40.
19. Gmurman, V. E. (1977). *Theory of Probability and Mathematical Statistics* [“Teorija verojatnostej i matematicheskaja statistika ”]. Moscow: Vysshaja shkola.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2018.

## ФОНД ГАРАНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАХИСТУ РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

**Васильєв Олексій Вікторович**  
доктор економічних наук, професор  
*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*  
ул. Мירוносицька, 1, Харків, 61000, Україна  
e-mail: oleksy777@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-1819-6761

**Німкович Андрій Ігорович**  
аспірант  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
пр. Науки, 9А, Харків, 61166, Україна  
e-mail: 2909andriy18@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-8209-743X

У статті здійснено теоретичне обґрунтування необхідності створення фонду гарантування інвестицій на ринку цінних паперів України. Особливу увагу авторів приділено закордонному досвіду функціонування аналогічних фондів, принципам та особливостям їх організації. Зокрема було проаналізовано фонди Естонії та Литви. Метою таких Гарантійних фондів є забезпечення захисту коштів, розміщених інвесторами через інвестиційну організацію, в разі неспроможності інвестиційної організації. Для досягнення своїх цілей вказані організації накопичують кошти в фондах, інвестують фінансові ресурси у державні цінні папери та цінні папери центральних банків, а у разі виникнення страхової події сплачують страхові виплати у встановлені терміни. В статті при цьому наголошується, що об'єктом захисту перед інвесторами не є інвестиційний ризик, тобто імовірність втрати від збитків через те, що інвестиція не призведе до прибутку або втрати вартості. Моделі Естонії та Литви показують універсальну установу, яка відображає захист водночас інтересів клієнтів кредитних установ (або вкладників), клієнтів інвестиційних організацій (або інвесторів), власників паїв обов'язкового пенсійного фонду та страхувальників, які уклали із страховиками пенсійні договори. На основі дослідження моделі та особливостей в інших країнах, запропонований прототип структури аналогічної установи в Україні – ДП «Фонд гарантування вкладів та інвестицій фізичних осіб». З основних базисів передбачається, що така установа повинна мати більший розмір відшкодування для учасників, функціональність та послідовність роботи з фондами накопичених фінансових ресурсів буде аналогом до закордонних моделей, а управління Фонду буде формуватися шляхом делегування до її складу представників від різних урядових установ та саморегульованих організацій, що забезпечить дійсно прозорість та об'єктивне прийняття рішень Фонду.

**Ключові слова:** інвестори, захист, інфраструктура ринку цінних паперів, фонд гарантування інвестицій, ринок цінних паперів, захист інвестицій.

## ФОНД ГАРАНТИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЗАЩИТЫ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ

**Васильев Алексей Викторович**  
доктор экономических наук, профессор  
*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*  
ул. Мירוносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина  
e-mail: oleksy777@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-1819-6761

**Нимкович Андрей Игоревич**  
аспирант  
*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця*  
просп. Науки, 9-А, Харьков, 61166, Украина  
e-mail: 2909andriy18@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-8209-743X

В статье осуществлено теоретическое обоснование необходимости создания фонда гарантирования инвестиций на рынке ценных бумаг Украины. Особое внимание авторов уделено иностранному опыту функционирования аналогичных фондов, принципам и особенностям их организации. В частности, были

проанализированы фонды Эстонии и Литвы. Целью таких гарантийных фондов является обеспечение средств защиты, размещенных инвесторами через инвестиционную организацию, в случае несостоятельности инвестиционной организации. Для достижения своих целей указанные учреждения накапливают средства в фондах, затем инвестируют финансовые ресурсы в государственные ценные бумаги и ценные бумаги центральных банков, а в случае возникновения страхового события платят страховые выплаты в установленные сроки. В статье при этом отмечается, что объектом защиты перед инвесторами не является инвестиционный риск, то есть вероятность потери от убытков из-за того, что инвестиция не принесет прибыли или потери стоимости. Модели Эстонии и Литвы показывают универсальную структуру, которая отражает защиту одновременно интересов клиентов кредитных учреждений (или вкладчиков), клиентов инвестиционных организаций (или инвесторов), владельцев паев обязательного пенсионного фонда и страхователей, заключивших со страховщиками пенсионные договоры. На основании исследования модели и особенностей в других странах, предложенный прототип структур аналогичного учреждения в Украине – ГП «Фонд гарантирования вкладов и инвестиций физических лиц». Из основных базисов предполагается, что такое учреждение должно иметь большой размер возмещения для участников, функциональность и последовательность работы с фондами накопленных финансовых ресурсов будет аналогом зарубежных моделей, а управление Фондом будет формироваться путем делегирования ей состав представителей различных правительственных учреждений и саморегулируемых организаций, что обеспечит действительно прозрачность и объективное принятие решений Фонда.

**Ключевые слова:** инвесторы, защита, инфраструктура рынка ценных бумаг, фонд гарантирования инвестиций, рынок ценных бумаг, защита инвестиций.

## THE GUARANTEE FUND OF INVESTMENT AS AN ELEMENT OF PROTECTION INFRASTRUCTURE OF THE SECURITIES MARKET

**Oleksiy Vasiliev**

**Doctor of Sciences, Professor**

*V.N. Karazin Kharkiv National University*

*1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

*e-mail: oleksy777@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0003-1819-6761*

**Andriy Nimkovich**

**Postgraduate**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

*9-A, Nauky avenue, Kharkiv, 61166 Ukraine*

*e-mail: 2909andriy18@gmail.com*

*ORCIDID: 0000-0001-8209-743X*

The article provides a theoretical justification of necessity to create an investment guarantee fund for the Ukrainian securities market. In the article the foreign experience of the functioning of similar funds, their principles and peculiarities of the organization were emphasized. In particular, the funds of Estonia and Lithuania were analyzed. The purpose of such Guarantee Funds is to provide protection for investors through an investment organization, in case of failure of the investment organization. In order to achieve these goals, the Funds accumulate invest funds of financial resources in government securities and securities of central banks, and in the course of an insurance event, they pay insurance premiums in due time. In the article, it is noted that the object of investors protection is not investment risk, it means, the probability of loss because the investment will not bring profit or loss of value. The models of Estonia and Lithuania show a universal institution that reflects the protection of the clients' interests of credit institutions (or depositors), clients of investment organizations (or investors), owners of mandatory pension funds shares and insurers who have entered into pension contracts with insurers. Based on the study of model and features in other countries, the authors proposed prototype of structure of a similar institution in Ukraine – «Fund for the Guarantee of Individual Deposits and Investments». One of the main bases is anticipated that such an institution should have a higher reimbursement rate for participants, the functionality and consistency of work with funds of accumulated financial resources will be analogous to foreign models. The management of the Fund will be formed by delegating to it representatives of various government agencies and self-regulatory organizations that will ensure real transparency and objective decision-making of the Fund.

**Key words:** Investors, Protection, Securities Market Infrastructure, Investment Guarantee Fund, Securities Market, Investment Protection.

**Постановка проблеми.** Важливим моментом посилення системи захисту прав учасників в інфраструктурному забезпеченні ринку цінних паперів (РЦП) є створення нових інституцій, які б із загального законодавчого захисту перейшли у площину реального захисту. Так, важливим напрямком для діючих учасників ринку цінних паперів та потенційних інвесторів є забезпечення гарантій

відшкодування збитків інвесторам. Схожа практика вже успішно функціонує у банківській системі, яка через конкретний інструмент забезпечує гарантії відшкодування вкладів населення в разі банкрутства банківської установи в межах певного ліміту. Гарантування вкладів стало серйозним поштовхом до розвитку банківської системи і формування еталону довіри до таких установ. Зараз у більшості країн світу існують фонди гарантування вкладів, які захищають депозитні рахунки вкладників.

Ринок цінних паперів, як і банківський ринок, – це фінансовий ринок, ринок грошей, який з одного боку акумулює вільні фінансові ресурси, а з іншого – спрямовує їх тим, кому вони необхідні. Тому важливим і актуальним питанням для механізму гарантування відшкодування збитків інвесторам, структурного зміщення та розвитку ринку цінних паперів України є створення фонду гарантування інвестицій на ринку цінних паперів, який би захищав інвесторів. Станом на 2018 рік, у 25 країнах світу вже створені та функціонують Фонди гарантування інвестицій.

При цьому для інфраструктури захисту учасників РЦП об'єктом захисту перед інвесторами повинен бути не інвестиційний ризик, тобто збитки від коливання цін, а втрати через зловживання та шахрайства зі сторони інвестиційних компаній чи компаній з управління активами.

Актуальність питання захисту інвесторів посилюється на фоні таких новин, що Українська інвестиційна компанія Jaspert Capital Partners Limited, яку підозрюють у шахрайстві на фондовому ринку, виплатить Комісії з цінних паперів і бірж (США) 30 млн дол. США для врегулювання звинувачень[1].

Інший більш масштабний злочин, від якого постраждали тисячі інвесторів, був викритий у жовтні 2017 року в Україні. Зловмисники штучно і контрольовано збільшували вартість так званих «сміттєвих» цінних паперів, емітентом яких були підконтрольні організатору фіктивні підприємства, за рахунок чого їх ціна збільшилась у 20 разів. Внаслідок таких протизаконних дій наразі на фондовому ринку України перебувають в обігу «сміттєві» цінні папери 38 емітентів на загальну суму майже 25 млрд грн [1].

Тому питання розвитку інфраструктурного забезпечення РЦП у напрямку захисту та гарантування інвестицій в Україні – це лише питання часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українській економічній літературі дослідження захисту інвесторів на ринку цінних паперів України присвятили свої роботи О. І. Гафинець, І. В. Драган, Д. В. Дударець, О. М. Охотнікова, О. І. Поляк, А. Ю. Рамський, Н. Б. Татарин, І. О. Школьник та багато інших вчених. Питаннями створення компенсаційного фонду захисту індивідуальних інвестицій займаються Н. В. Зачосова, О. О. Калюга та О. В. Нечипорук. Однак, попри суттєві дослідження з обраної тематики недостатньо розроблені організаційні аспекти формування фонду гарантування інвестицій в Україні.

**Метою статті** є аналіз формування та функціонування фондів гарантування інвестицій за кордоном як механізму захисту учасників ринку цінних паперів зі сторони інфраструктури, і, як наслідок, дослідження і побудова прототипу української складової захисту інвесторів через фонд гарантування інвестицій.

**Результати дослідження.** Фонд гарантування інвестицій, як особливий інфраструктурний елемент РЦП найперше забезпечив би стабільність фінансового ринку та формування позитивного іміджу, а разом з тим прилив як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Тобто це не лише захист учасників РЦП, а дещо більше.

Цікавим є проведення аналізу досвіду інших країн щодо створення інфраструктурних інституцій у напрямку захисту учасників РЦП і гарантування інвестицій, зокрема Естонії та Литви. В Естонії діють 5 інвестиційних компаній та 5 компаній з управління активами і найголовніше – Гарантійний Фонд. Мета Гарантійного фонду – забезпечити захист коштів, розміщених інвесторами через інвестиційну організацію, в разі неспроможності інвестиційної організації. Гарантійний фонд є публічно-правовим юридичною особою і є правонаступником Фонду гарантування вкладів, таким чином увібравши в собі весь спектр захисту коштів, вкладених:

- 1) клієнтами кредитних установ (або вкладниками);
- 2) клієнтами інвестиційних організацій (або інвесторами);
- 3) власниками паїв обов'язкового пенсійного фонду та страхувальниками, які уклали із страховиками пенсійні договори.

Для досягнення своїх цілей Фонд Естонії:

- 1) здійснює збір внесків від кредитних установ, інвестиційних організацій, які управляють обов'язковими пенсійними фондами та страховиків, що укладають пенсійні договори;
- 2) відшкодовує на встановлених законом умовах, у встановлених розмірах і порядку вкладникам – розміщення ними вклади в кредитних установах, інвесторам – інвестиції, власникам паїв

– збиток, заподіяний їм керуючими пенсійними фондами;

- 3) підтримує на встановлених законом умовах, у встановлених розмірах і порядку передачу страхового портфеля пенсійних договорів страховика іншому страховику;
- 4) збирає необхідні кошти для фінансування заходів і прав по вирішенню криз;
- 5) виконує інші завдання, що випливають із закону (розміщення активів Фонду, стягнення виплаченого відшкодування з пайовиків Фонду) [2].

На інвестиційному ринку діють суворі заходи захисту майна інвестора, згідно з якими інвестиційна організація зобов'язана зберігати майно клієнта окремо від свого майна і майна інших клієнтів. В той же час, майно клієнтів (інвесторів) не входить до складу майна інвестиційної організації (яка стає банкрутом) і тому за рахунок нього не можна задовольнити вимоги кредиторів. Проте це не виключає спроможність інвестиційної організації задовольнити вимоги. Інфраструктурне забезпечення РЦП направлено на захист інвестицій в першу чергу в разі шахрайства, зловживання адміністративним посадовим становищем або зробленої помилки, в результаті чого інвестиційна організація не в змозі повернути майно клієнтам. Захист інвесторів не гарантує інвестиційний ризик, наприклад, збиток від падіння ринкової ціни інвестицій або від банкрутства емітента цінних паперів. На прикладі естонської моделі, для досягнення мети інфраструктурного забезпечення в напрямку захисту інвестицій учасників Фонд збирає від інвестиційних організацій одноразові і квартальні пайові внески в субфонд захисту інвесторів та відшкодовує інвесторам інвестиції, розміщені ними через інвестиційну організацію, яка отримала ліцензію від Фінансової інспекції та зареєстрована в Естонії.

Інфраструктура захисту учасників РЦП направлена також і на гарантії і відшкодування інвестицій інвесторів іноземної філії цієї ж інвестиційної організації та інвестицій, залучених в іноземній державі. Інвестиції гарантуються і відшкодовуються у вартості станом на день виникнення обов'язку відшкодування відповідно до положень Закону про гарантійний фонд, але в сумі не більше 20000 євро, на одного інвестора в одній інвестиційній організації.

Вартість інвестиції за змістом Закону про гарантійний фонд Естонії становлять грошові суми і вартість цінних паперів, які визначаються відповідно до встановленої Міністерством фінансів методики, виходячи, в першу чергу, з їх ринкової вартості.

Інфраструктура РЦП Естонії не має на меті відшкодувати абсолютно усі вкладені учасниками інвестиції, натомість захищати та гарантувати інвестиції в тих випадках, коли це дійсно є потребою та здійснено дрібними інвесторами.

Наявність схеми захисту інвесторів надає малим інвесторам можливість купувати інвестиційні послуги також у філій іноземних інвестиційних організацій і транскордонних організацій, оскільки надаються послуги з такою ж мірою захищеності, як у вітчизняних інвестиційних організацій. Схеми захисту інвесторів рятують інвесторів від участі в затяжних процедурах у справі про неплатоспроможність, коли здійснюються виплати, які покривають зазвичай тільки незначну частину первинних інвестицій.

Структура Гарантійного Фонду Естонії складається з Ради Фонду як основного органу управління, Голови та Заступника Голови Ради Фонду та виконавчих органів в особі Директора Фонду та працівників Фонду.

Схожа організація із забезпечення захисту інвестицій є у Литві, яка також утворила інфраструктурний елемент РЦП у сфері захисту інвестицій. Місія Державного підприємства «Страховання вкладів та інвестицій» полягає у забезпеченні вкладів і взятті зобов'язань щодо захисту інвесторів в разі неспроможності фінансових інститутів і, таким чином, сприянні стабільності фінансового ринку, підтримки і довіри населення до збільшення фінансових фірм. Компанія, як у прикладі з Естонією, підпорядковується Міністерству фінансів, проте створена у формі саме державного підприємства, а не урядової організації. Такий статус дозволяє функціонувати як суб'єкту підприємницької діяльності і, таким чином, передбачає отримання прибутку від діяльності, а не дотаційну складову з державного бюджету для утримання компанії чи фонду [3].

Компанія управляє трьома окремими фондами: Фондом страхування депозитів, Фондом зобов'язань перед інвесторами та Фондом реструктуризації. Це дозволяє сформувати модель більш комплексного інфраструктурного суб'єкта у сфері всебічного захисту учасників РЦП.

З метою підтримки інфраструктури захисту учасники сплачують щорічні премії в ДП «Страховання вкладів та інвестицій» в розмірі від 868 євро, залежно від характеристик компанії та попереднього позитивного досвіду. На державному підприємстві виділяють наступні основні завдання і водночас сфери діяльності (рис. 1):

1. Накопичувати кошти в фондах, якими керує компанія.

2. Інвестувати керовані фонди у державні цінні папери та цінні папери центральних банків, призначені Радою.
3. Оперативна сплата страхових виплат у встановлені терміни у разі виникнення страхової події.

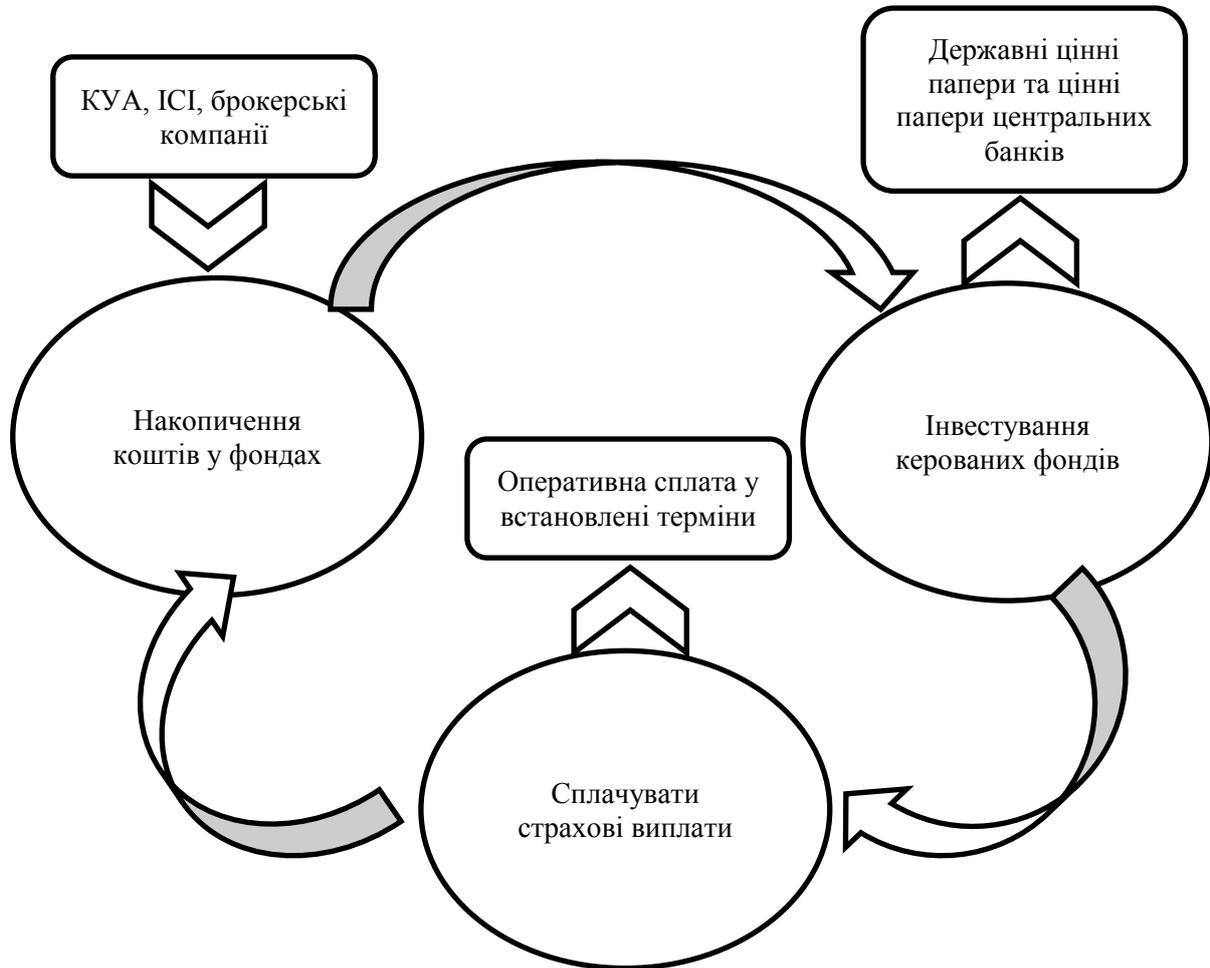


Рисунок 1 – Основні завдання Державного підприємства «Страхування вкладів та інвестицій»  
Джерело: побудовано авторами за інформацією [2]

Об'єктом захисту перед інвесторами є не інвестиційний ризик, тобто імовірність втрати від збитків через те, що інвестиція не призведе до прибутку або втрати вартості (як і в Естонській моделі).

Інвестор отримує право на отримання страхового відшкодування інвесторам з дати страхового випадку. Інвестор отримує право на отримання страхового відшкодування інвесторам у випадку, якщо учасник схеми страхування за зобов'язаннями перед інвесторами не може виконати наступні зобов'язання перед інвестором відповідно до законодавства чи угод:

- 1) повернути інвестору гроші, що знаходяться в розпорядженні інвестора та від його імені, передані інвесторам-позичальникам учаснику системи страхування для використання своїх інвестиційних послуг;
- 2) повернути фінансові інструменти, що утримуються, управляються або управляються інвестором та депонуються від його імені, перераховуються інвесторам-позичальникам учаснику системи страхування, використовуючи свої інвестиційні послуги.

Компенсаційна виплата інвесторам з ДП «Страхування вкладів та інвестицій» здійснюється у межах зобов'язань, але не більше, ніж 22000 євро. Страхове відшкодування інвесторам сплачується протягом 3 місяців з дати страхового випадку.

Модель формування української інфраструктури РЦП і створення фонду гарантування інвестицій може бути за прикладом Естонії – через реформування вже існуючого Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО), який захищає лише вкладників банків, у повноцінний Фонд гарантування вкладів та інвестицій фізичних осіб, який забезпечуватиме гарантіями:

- 1) клієнтів кредитних установ (або вкладників);
- 2) клієнтів інвестиційних організацій (або інвесторів);
- 3) власників паїв обов'язкового пенсійного фонду та страхувальників, які уклали із страховиками пенсійні договори.

На даний момент розмір гарантованої суми відшкодування ФГВФО України складає 200000 грн (в еквіваленті приблизно 6450 євро) лише для вкладників банків. Відповідно до зростання стандартів в Україні та порівнюючи Естонський та Литовський стандарт, пропонуємо підняти розмір гарантованої суми відшкодування для нової моделі до 500000 грн (в еквіваленті приблизно 16100 євро). Збільшити суму слід за рахунок зростання обсягу відрахувань банківських, інвестиційних, пенсійних та страхових установ до новоствореного Фонду гарантування вкладів та інвестицій фізичних осіб. Це автоматично призведе до збільшення обсягу інвестицій та розміру депозитних портфельів у фінансових установах.

Фонд гарантування вкладів та інвестицій фізичних осіб за прикладом Литви слід створювати у формі державного підприємства, яке підпорядковується НКЦПФР (рис. 2). Це буде забезпечувати довгостроковість та самостійність інфраструктури РЦП в напрямку захисту учасників. В компанії повинні бути такі сфери діяльності і завдання: накопичувати кошти в фондах, інвестувати керовані фонди у державні цінні папери та цінні папери центральних банків та у разі виникнення страхової події оперативна сплата страхових виплат у встановлені терміни. Інвестування саме в державні цінні папери та цінні папери центральних банків передбачає накопичення ресурсів і водночас низький рівень ризику та формування гнучкого інвестиційного пакету, який передбачає інвестування як в стратегічні довгострокові проекти, так і в короткострокові для оперативного виведення і здійснення гарантованих виплат [3].

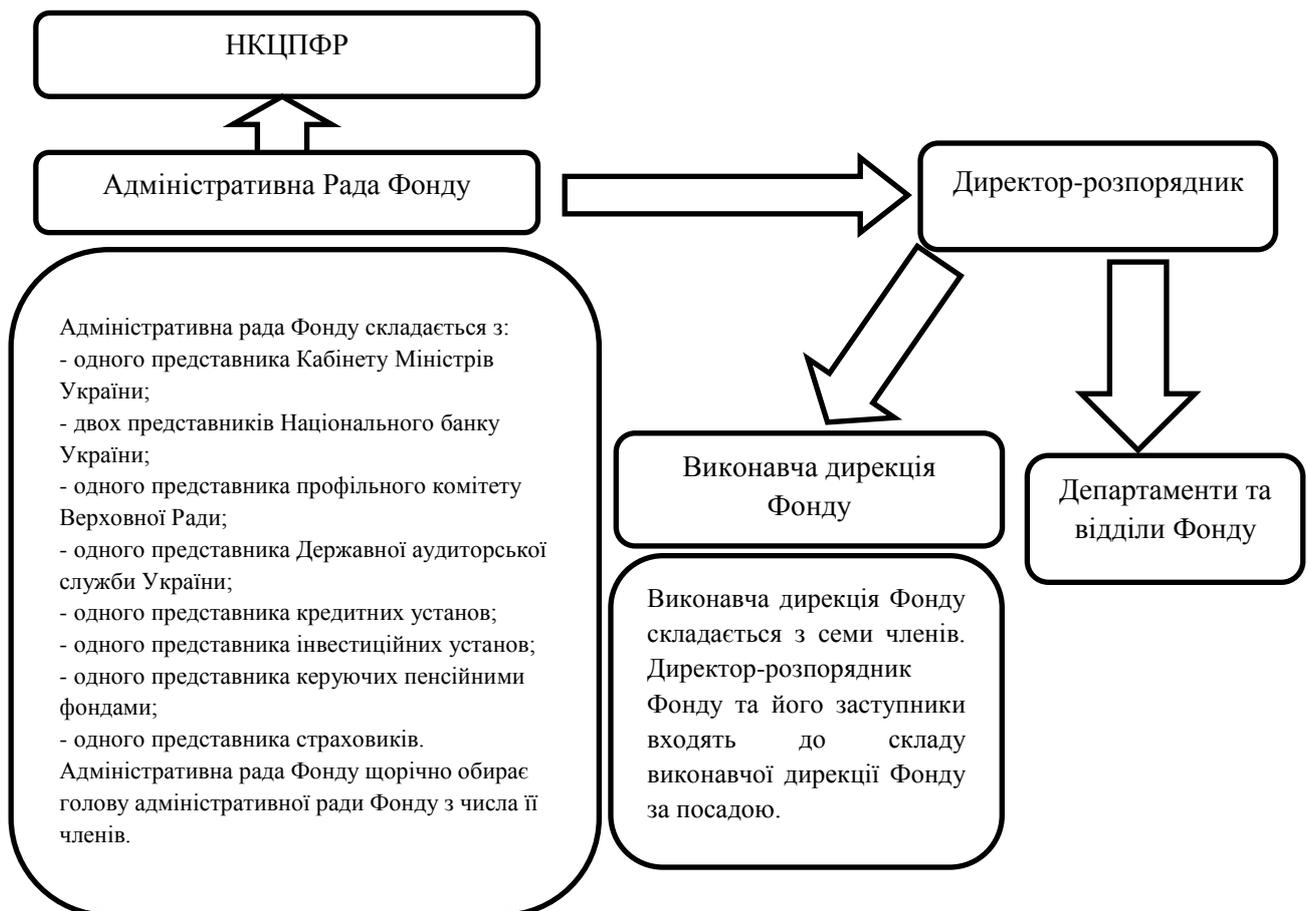


Рисунок 2 – Прототип структури ДП «Фонд гарантування вкладів та інвестицій фізичних осіб» України

Джерело: побудовано автором за інформацією [2; 4]

Нинішня організаційна структура ФГВФО України передбачає адміністративну раду та виконавчу дирекцію. Адміністративна рада Фонду складається з п'яти осіб і формується шляхом

делегування до її складу одного представника Кабінету Міністрів України, двох представників Національного банку України, одного представника профільного комітету Верховної Ради України та директора-розпорядника Фонду. Адміністративна рада Фонду щорічно обирає голову адміністративної ради Фонду з числа її членів. Виконавча дирекція Фонду складається з семи членів. Директор-розпорядник Фонду та його заступники входять до складу виконавчої дирекції Фонду за посадою. Персональний склад виконавчої дирекції Фонду затверджує адміністративна рада Фонду за поданням директора-розпорядника [4].

Такий нинішній склад допомагає запобігти зловживанню владою та створює баланс. Проте, в контексті саморегулювання інфраструктурного забезпечення та ринку цінних паперів загалом на прикладі Естонії, слід дещо змінити склад адміністративної ради при утворенні Фонду гарантування вкладів та інвестицій фізичних осіб.

Так, Директора-розпорядника Фонду вивести із адміністративної ради та ввести додатково 5 представників: по одному представнику від Державної аудиторської служби України, кредитних установ, інвестиційних установ, керуючих пенсійними фондами та страховиків.

Так буде забезпечена спільна діяльність усіх учасників фінансового ринку і сформована єдина інфраструктура захисту учасників РЦП та інших фінансових ринків. При цьому можна скоротити організаційну структуру виконавчих органів Фонду з 30 департаментів та відділів до 7-10.

**Висновки.** Таким чином, для посилення довіри до фінансових установ, зокрема до ринку цінних паперів та забезпечення стабільності і розвитку є доцільним створення ДП «Фонд гарантування вкладів та інвестицій фізичних осіб» на базі існуючого Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, здійснивши структурні зміни, починаючи від розширення сфер захисту та збільшенням гарантованого відшкодування і завершуючи зміною організаційної структури та перетворення у державне підприємство зі спрямуванням отриманих прибутків на розвиток інфраструктурного забезпечення фінансового ринку України (ринку цінних паперів, банківського, страхового тощо). Захист інвесторів через створення такого фонду призведе до підвищення довіри до інституцій ринку цінних паперів зі сторони іноземних інвесторів та сприятиме зростанню обсягу прямих іноземних інвестицій в українську економіку.

#### Література

1. Сайт телевізійної служби новин. URL : <https://tsn.ua/> (дата звернення: 01.11.2018).
2. Guarantee Fund. URL : <https://www.tf.ee/eng/protection-of-investors/> (дата звернення: 01.11.2018).
3. Indelin Draudimo Fondas (Deposit Insurance Fund of Lithuania). URL : <https://www.iidraudimas.lt> (дата звернення: 01.11.2018).
4. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL : <http://www.fg.gov.ua> (дата звернення: 03.11.2018).
5. Гапонюк М. А., Дегтярьова Н. Н. Фінансові інновації на українському біржовому ринку. *Фінанси України*. 2012. № 2. С. 59–69.
6. Калюга О. О. Гарантування інвестицій на фондовому ринку України. *Державне будівництво*. 2012. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_18) (дата звернення: 03.11.2018).
7. Ковров Е. Б., Мосолкина Т. Е., Иноземцева Н. Е. О компенсационных механизмах на рынке ценных бумаг. *Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. 2007. № 4. URL : <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2007/2007-4/3/3.htm> (дата звернення: 01.11.2018).
8. Submission on the position paper on compensation for loss in the financial services sector / Securities Exchanges Corporation Limited, 2004. URL : [http://www.segc.com.au/pdf/submission\\_on\\_position\\_paper.pdf](http://www.segc.com.au/pdf/submission_on_position_paper.pdf) (дата звернення: 01.11.2018).
9. Уряд створить фонд, що загрожує фондовому ринку. Економічна правда. 27 січня 2014 р. URL : <http://www.epravda.com.ua/publications/2014/01/27/416452/> (дата звернення: 01.11.2018).
10. Про Фонд гарантування інвестицій на фондовому ринку : Проект закону України від 23.08.2011 № 9069. URL : [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/JF6ZX001.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JF6ZX001.html) (дата звернення: 03.11.2018).
11. Про систему гарантування інвестицій фізичних осіб на фондовому ринку : Проект закону України, неофіційний текст від 03.09.2013. URL : [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/)

**References**

1. Tsn.ua. (2018). The site of the television news service. [online] Available at: <https://tsn.ua/> [Accessed 01 Nov. 2018].
2. Www.tf.ee. (2018). Guarantee Fund. [online] Available at: <https://www.tf.ee/eng/protection-of-investors/> [Accessed 01 Nov. 2018].
3. Www.iidraudymas.lt. (2018). Indelin Dreudimo Fund (Deposit Insurance Fund of Lithuania). [online] Available at: <https://www.iidraudymas.lt> [Accessed 01 Nov. 2018].
4. Www.fg.gov.ua. (2018). Private Deposit Guarantee Fund. [online] Available at: <http://www.fg.gov.ua> [Accessed 03 Nov. 2018].
5. Gaponyuk, M. A. and Degtyareva, N. V. (2012). Financial innovations in the Ukrainian stock market [“Finansovi innovaciyi na ukrayins`komu birzhovomu ry`nku”]. *Finance of Ukraine*, 2, pp. 59–69.
6. Kalyuga, O. (2012). Guarantee of investments in the stock market of Ukraine [“Garantuvannya investy`cij na fondovomu ry`nku Ukrayiny`”]. *Derzhavne budivny`cztvo*, 1. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_18) [Accessed 03 Nov. 2018].
7. Kovrov, E. B., Mosolkina, T. E. and Inozemtseva, N. E. (2007). On Compensation Mechanisms in the Securities Market [“O kompensatsionnykh mekhanizmax na rynke tsennykh bumag”]. *Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 4. [online] Available at: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2007/2007/3/3.htm> [Accessed 01 Nov. 2018].
8. Www.segc.com.au. (2004). Submission on the position paper on compensation for losses in the financial services sector / Securities Exchanges Corporation Limited. [online] Available at: [http://www.segc.com.au/pdf/submission\\_on\\_position\\_paper.pdf](http://www.segc.com.au/pdf/submission_on_position_paper.pdf) [Accessed 01 Nov. 2018].
9. Www.epravda.com.ua. (2014). The government will create a fund that threatens the stock market [“Uryad stvory`t` fond, shho zagrozhuye fondovomu ry`nku”]. *Ekonomichna Pravda*, January 27. [online] Available at: <http://www.epravda.com.ua/publications/2014/01/27/416452/> [Accessed 01 Nov. 2018].
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2011). On the Fund for Guaranteeing Investments in the Stock Market [“Pro Fond garantuvannya investy`cij na fondovomu ry`nku”] (Draft Law of Ukraine dated August 23, 2011, No. 9069). [online] Available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF6ZX00I.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF6ZX00I.html) [Accessed 03 Nov. 2018].
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2013). On the system of guaranteeing investments of individuals in the stock market [“Pro sy`stemu garantuvannya investy`cij fizy`chny`x osib na fondovomu ry`nku”] (Draft Law of Ukraine, unofficial text dated September 03, 2013). [online] Available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT0637.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT0637.html) [Accessed 01 Nov. 2018].

Стаття надійшла до редакції 08.11.2018.

**ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я****Вітюк Анна Валеріївна****кандидат економічних наук, доцент***e-mail: anna\_vitiuk@ ukr.net**ORCID ID: 0000-0001-5211-4948***Бондарчук Аліна Віталіївна****студент***e-mail: alya.bondarchuk.2017@gmail.com***Вінницький національний технічний університет***Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна*

У статті особлива увага приділена проблемам економічної безпеки закладів охорони здоров'я. Розглянуто сутність категорії «заклад охорони здоров'я» та їх класифікацію; виявлено такі проблеми економічної безпеки закладів охорони здоров'я як недостатній рівень бюджетного фінансування, втрата наукових кадрів та кваліфікованого персоналу, занепад використання інноваційної продукції, зростання залежності від імпортних лікарських засобів, збільшення обігу фальсифікованих лікарських засобів. Встановлено пряму загрозу безпеці закладів охорони здоров'я під впливом відкритої реорганізації державних та комунальних закладів охорони здоров'я в казенні та комунальні некомерційні підприємства. Вивчено основні статистичні тенденції бюджетного фінансування закладів охорони здоров'я в Україні через обсяги видатків на галузь. Встановлено причини низького рівня фінансування; сформовано математичну модель взаємозалежності номінального валового внутрішнього продукту та видатків на охорону здоров'я. Відзначено вкрай низький рівень витрат на охорону здоров'я в Україні в порівнянні з іншими країнами. Виявлено негативну динаміку забезпеченості лікарями та медичним персоналом в країні. У статті встановлено використання застарілих основних засобів та устаткування у закладах охорони здоров'я та неспроможність Міністерства охорони здоров'я забезпечити їх оновлення. Проаналізовано фармацевтичний ринок в державі та встановлено зростаючу залежність закладів охорони здоров'я від імпортних лікарських засобів. Розкрито зміст фальсифікації лікарських препаратів через можливу відсутність активної діючої речовини у препаратах, невідомі технології отримання лікарських препаратів та підміну лікарських речовин на більш дешеві аналоги. Встановлено джерела надходження фальсифікованих препаратів до закладів охорони здоров'я.

Автори застосовують такі методи дослідження, як аналіз і синтез, абстрагування і узагальнення, порівняння, статистичний метод, метод математичного моделювання.

Результатом роботи є виявлення загроз для економічної безпеки закладів охорони здоров'я.

**Ключові слова:** економічна безпека, заклад охорони здоров'я, бюджетне фінансування, лікар, медичний персонал, лікарський засіб, фальсифікація.

**ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ****Витюк Анна Валериевна****кандидат экономических наук, доцент***e-mail: anna\_vitiuk@ ukr.net**ORCID ID: 0000-0001-5211-4948***Бондарчук Алина Виталиевна****студент***e-mail: alya.bondarchuk.2017@gmail.com***Винницкий национальный технический университет***Хмельницкое шоссе, 95, Винница, 21021, Украина*

В статье особое внимание уделено проблемам экономической безопасности учреждений здравоохранения. Рассмотрены сущность категории «учреждение здравоохранения» и их классификации; выявлены следующие проблемы экономической безопасности учреждений здравоохранения: недостаточный уровень бюджетного финансирования, потеря научных кадров и квалифицированного персонала, упадок использования инновационной продукции, рост зависимости от импортных лекарственных средств, увеличение оборота фальсифицированных лекарственных средств. Установлена прямая угроза безопасности учреждений здравоохранения под влиянием открытой реорганизации государственных и коммунальных учреждений здравоохранения в казенные и коммунальные некоммерческие предприятия. Изучены основные статистические тенденции бюджетного финансирования учреждений здравоохранения в Украине через объемы расходов на

отрасль. Установлены причины низкого уровня финансирования; построена математическую модель взаимозависимости номинального валового внутреннего продукта и расходов на здравоохранение. Отмечен крайне низкий уровень расходов на здравоохранение в Украине по сравнению с другими странами. Выявлена негативная динамика обеспеченности врачами и медицинским персоналом в стране. В статье проведена оценка использования устаревших основных средств и оборудования в учреждениях здравоохранения и раскрыта неспособность Министерства здравоохранения обеспечить их обновления. Проанализирован фармацевтический рынок в государстве и установлена растущая зависимость учреждений здравоохранения от импортных лекарственных средств. Раскрыто содержание фальсификации лекарственных препаратов из-за возможного отсутствия активного действующего вещества в препаратах, неизвестных технологий получения лекарственных препаратов и замены лекарственных веществ на более дешевые аналоги. Установлены источники поступления фальсифицированных препаратов в учреждения здравоохранения.

Авторы применяют такие методы исследования, как анализ и синтез, абстрагирование и обобщение, сравнение, статистический метод, метод математического моделирования.

Результатом работы является выявление угроз экономической безопасности учреждений здравоохранения.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, учреждение здравоохранения, бюджетное финансирование, врач, медицинский персонал, лекарственное средство, фальсификация.

## PROBLEMS OF ECONOMIC SECURITY OF HEALTH CARE INSTITUTIONS

**Anna Vitiuk**

**PhD, Associate Professor**

*e-mail: anna\_vitiuk@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0001-5211-4948*

**Alina Bondarchuk**

**Student**

*e-mail: alya.bondarchuk.2017@gmail.com*

**Vinnitsia National Technical University**

*95, Khmelnytsky shose, Vinnitsia, 21021, Ukraine*

The special attention to the problems of economic security of health care institutions is paid in the paper. The essence of the category «health care institution» and its classification are considered. Such problems of the economic security of health care institutions were identified as insufficient level of budget financing, loss of scientific and qualified personnel, decline of use of innovative products, increasing dependence on imported medicines, increasing circulation of counterfeit medicines. The direct threat to the security of health care institutions under the influence of an open reorganization of state and municipal health care institutions in state and communal non-profit enterprises is determined. The main statistical trends of budget financing of health care institutions in Ukraine are studied due to the volume of expenditures on the branch. The reasons for the low level of financing are determined; the mathematical model of the dependence of the nominal gross domestic product and expenditures on health protection is formed. The extremely low level of health care expenditures in Ukraine is noted in comparison with other countries. The negative dynamics of availability of doctors and medical personnel in the country was revealed. The using of outdated fixed assets and equipment in health care institutions and the Ministry of Health's inability to provide them with new equipment are determined in the paper. The pharmaceutical market in the state is analyzed and the growing dependence of health care institutions on imported medicines is established. The content of falsification of medicinal products due to the possible absence of active substance in preparations, unknown technologies of obtaining medicinal products and substituting medicinal substances for cheaper analogues are disclosed. The sources of receipt of counterfeit medicines to health care institutions have been established.

The authors use such research methods as analysis and synthesis, abstraction and generalization, comparison, statistical method, method of mathematical modeling.

The result of the work is identification of threats to the economic security of health care institutions.

**Key words:** Economic Security, Health Care Institution, Budget Financing, Doctor, Medical Staff, Medicines, Falsification.

**Постановка проблеми.** Розвиток закладів охорони здоров'я в Україні відбувається в умовах постійних змін нормативно-правових та економічних умов, як наслідок, всі процеси вдосконалення та оптимізації їх роботи відбуваються повільно і суперечливо. Ринкові перетворення останніх років із мінімальними витратами на функціонування закладів охорони здоров'я поставили їх у складні умови низького рівня економічної безпеки. Більше того, стрімке впровадження медичної реформи та запровадження економічної самостійності формує перед ними завдання виживання на основі втілення нових способів надання медичних послуг. Очевидно, що в таких умовах діяльність закладів охорони здоров'я негайно потребує трансформації. Тобто, необхідно розробити стратегії, організаційні

структури, нові підходи до управління, нові методи оцінки ефективної діяльності закладів охорони здоров'я, а головне – дослідити та нейтралізувати фактори, що можуть впливати на економічну діяльність закладів охорони здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика економічної безпеки закладів охорони здоров'я в сучасних умовах є одним із найбільш актуальних напрямків наукових досліджень. Теоретичні й практичні аспекти економічної безпеки закладів охорони здоров'я висвітлені в наукових працях В. П. Горина [1], О. Г. Гука [2], Т. Г. Діброви та Д. М. Булбука [3], Д. В. Окари, В. Г. Чернишова та Л. В. Шинкаренка [4], О. В. Солдатенко [5] та багатьох інших. Проте, зважаючи на негативні процеси у царині охорони здоров'я, пов'язані з відсутністю відчутних результатів її роботи, звуженням доступності й падінням якості медичних послуг, актуальність дослідження особливостей функціонування закладів охорони здоров'я та їх економічної безпеки є беззаперечною. Особливо затребуваними є наукові дослідження, присвячені вивченню економічної безпеки закладів охорони здоров'я в часи активного впровадження медичної реформи в країні.

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Метою даного дослідження є виявлення найбільш значущих факторів впливу на формування економічної безпеки закладів охорони здоров'я. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання: виявлено основні загрози економічній безпеці закладів охорони здоров'я і загалом для галузі охорони здоров'я, вивчено основні статистичні тенденції бюджетного фінансування закладів охорони здоров'я в Україні через обсяги видатків на галузь; сформовано математичну модель взаємозалежності номінального ВВП та видатків на охорону здоров'я; оцінено динаміку забезпеченості лікарями та медичним персоналом в країні; виявлено застарілість основних засобів та устаткування закладів охорони здоров'я; встановлено зростаючу залежність закладів охорони здоров'я від імпортованих лікарських засобів; розкрито зміст фальсифікації лікарських препаратів.

**Основні результати дослідження.** Здоров'я населення є пріоритетом в системі людських цінностей та значною мірою впливає на соціально-економічний розвиток держави, оскільки надає життєво необхідні послуги, тому забезпечення економічної безпеки закладів охорони здоров'я є важливим аспектом економіки будь-якої країни. Нарікання населення та медичного персоналу на обмеженість та неефективність медичних послуг пов'язані із нездатністю держави належним чином задовольнити потреби населення у медичній допомозі. Зростання цін на ліки, недостатність медичних працівників, обмеженість основних фондів лікарень, скорочення витрат на утримання мережі медичних закладів та збільшення собівартості надання всіх медичних послуг ставить під загрозу існування ряду медичних закладів, особливе це стосується закладів охорони здоров'я у невеликих населених пунктах.

Перш за все відзначимо, що заклад охорони здоров'я – це юридична особа будь-якої форми власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, що забезпечує медичне обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників [6]. Відповідно, охорона здоров'я (ОЗ) являє собою систему соціально-економічних і медичних заходів, спрямованих на упередження втрати здоров'я населення та його відновлення, оздоровлення умов зовнішнього середовища, поліпшення умов життя і праці громадян, збереження і покращення здоров'я суспільства й кожного його члена з метою забезпечення гармонійного розвитку фізичних і духовних сил людини, досягнення високого рівня працездатності та тривалості життя людей [2, с. 216].

Відповідно до Наказу Міністерства охорони здоров'я «Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад та посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою у закладах охорони здоров'я» [7], заклади охорони здоров'я класифікуються на 5 категорій:

- 1) лікувально-профілактичні;
- 2) санітарно-профілактичні;
- 3) фармацевтичні (аптечні);
- 4) медико-соціального захисту;
- 5) інші.

Відзначаючи широту діяльності зазначених закладів та їх різні розміри за умов здійснення медичної реформи в країні, дослідимо основні загрози, що впливають на їх роботу.

Недостатність фінансування минулих років при відкритій реорганізації державних та комунальних закладів охорони здоров'я в казенні та комунальні некомерційні підприємства створює загрози щодо збереження можливостей надавати якісні медичні послуги та подальшого розширення їх функціонування. Варто також зазначити, що за існуючих умов бюджетного фінансування галузь

охорони здоров'я не має можливості не тільки розвиватися й вдосконалюватися, але й повноцінно виконувати основну свою функцію – збереження здоров'я населення, а більшість населення не спроможна оплачувати медичну допомогу в закладах охорони здоров'я як державної, так і приватної форми власності.

Головною проблемою за таких обставин є формування достатніх ресурсів у сфері охорони здоров'я в умовах медичної реформи. Поряд із такими обставинами виникають інші проблеми, які є загрозами для економічної безпеки закладів охорони здоров'я і загалом для галузі охорони здоров'я:

- 1) недостатній рівень бюджетного фінансування;
- 2) втрати наукових кадрів та кваліфікованого персоналу;
- 3) занепад використання інноваційної продукції;
- 4) зростання залежності від імпортованих лікарських засобів;
- 5) збільшення обігу фальсифікованих лікарських засобів.

Розглянемо детальніше деякі загрози для економічної безпеки медичної сфери:

1. Недостатній рівень бюджетного фінансування в Україні. На відміну від інших галузей народного господарства, охорона здоров'я в Україні майже повністю залежить від державного бюджетного фінансування, проте видатки України на охорону здоров'я є найнижчими серед європейських країн (табл. 1). За роки незалежності в Україні на охорону здоров'я виділялися достатньо малі суми (табл. 2) порівняно з ВВП, тоді як допустимий мінімум, за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), складає – 5 %.

Таблиця 1 – Стан охорони здоров'я в Україні та в деяких зарубіжних країнах (дані за 2016 рік) [5, с. 143]

Країна	Видатки на ОЗ на 1 ос., тис. дол. США	Видатки на ОЗ у ВВП, %
США	9,40	17,40
Великобританія	3,90	9,12
Куба	0,80	11,00
Україна	0,07	2,50
Польща	0,90	6,35
Чехія	1,40	7,41
Угорщина	1,00	7,40

Співвідношення між показниками номінального ВВП та видатків на охорону здоров'я описується поліноміальною функцією шостого ступеня за допомогою рівняння  $y = 8E-13x^6 - 5E-08x^5 + 0,0015x^4 - 21,405x^3 + 176639x^2 - 8E+08x + 1E+12$ , що засвідчує складність процесу обчислення видатків на охорону здоров'я та існування, як мінімум 6 факторів, що також чинять вплив на розмір витрат на охорону здоров'я. При цьому виявлена модель математичної залежності є адекватною обчислення витрат і досить добре відтворює реальну ситуацію оскільки коефіцієнт детермінації є високим  $R^2 = 0,9911$ . Відповідно рівень номінального ВВП значно впливає на обсяг видатків на охорону здоров'я, тобто 99,11 % випадків зміни номінального ВВП впливає на обсяг видатків на охорону здоров'я. Іншими словами, точність підбору рівняння регресії висока. Покажемо взаємозв'язок між номінального ВВП та видатків на охорону здоров'я у вигляді графіка (рис. 1).

Таблиця 2 – Динаміка витрат на охорону здоров'я в Україні [4, с. 144]

Роки	Номінальний ВВП, млн грн	Видатки на охорону здоров'я, млн грн
2010	1082569,0	8759,0
2011	1316600,0	10223,9
2012	1408889,0	11358,5
2013	1454931,0	12879,3
2014	1566728,0	10580,8
2015	1979458,0	11450,4
2016	2383182,0	12645,6
2017	2982920,0	12537,6

За підсумками 2015 року державні витрати на охорону здоров'я в Україні склали 77 дол. США на душу населення і були найнижчими серед європейських країн. Відповідно до Законів України «Про державний бюджет» на 2016, 2017, 2018 роки ці витрати мали суттєво збільшитися.

Збільшення витрат відбувалося за наступними напрямками, зокрема збільшення витрат на наукові розробки, підвищення кваліфікації лікарів, субвенцію місцевим бюджетам на пільгові ліки для населення, на роботу Міністерства охорони, на санаторне лікування дітей із соматичними захворюваннями та туберкульозом, на реабілітацію хворих на ДЦП, зведення нових корпусів спеціалізованих лікарень, в той же час пересічні заклади охорони здоров'я залишилися обмеженими у фінансуванні. Дефіцит державних ресурсів у цьому секторі може бути обумовлений їхнім неефективним використанням. Бюджетні видатки на лікарні в більшій мірі використовують на оплату праці медичного персоналу і комунальні послуги. При цьому зарплата медичного персоналу також значно нижча, ніж у європейських колег. У результаті приблизно 3 з 10 лікарів змушені працювати за сумісництвом, що, безумовно, позначається на їх продуктивності та якості послуг для населення.

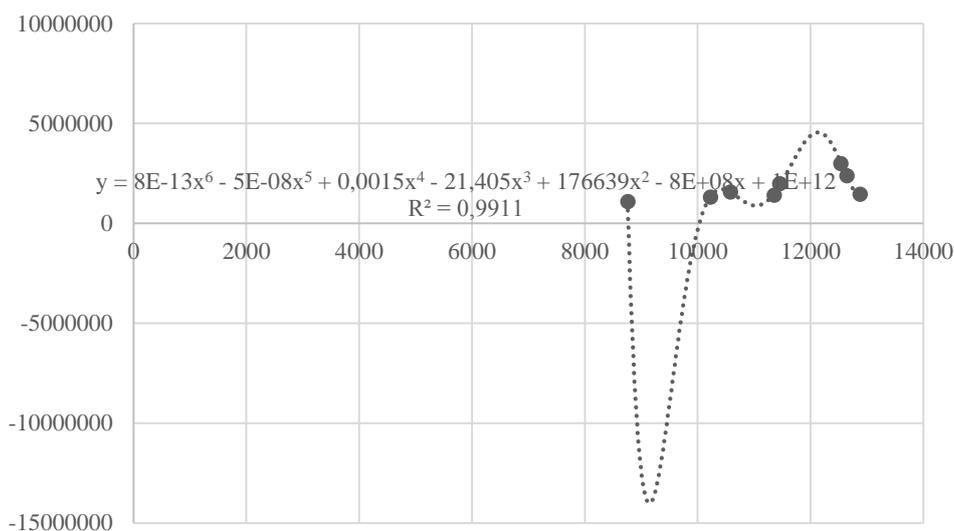


Рисунок 1 – Графік взаємозалежності номінального ВВП та видатків на охорону здоров'я, млн грн

Таким чином, на протязі останніх років витрати з державного бюджету на охорону здоров'я ростуть, при цьому медичні заклади забезпечені необхідним фінансуванням лише на 50-60 % від необхідного мінімуму [8].

2. Втрата наукових кадрів та кваліфікованого персоналу. Важливою загрозою є втрата кваліфікованих працівників через їх міграцію. Офіційна статистика щодо трудової міграції медпрацівників за кордон не ведеться. Також невідомо про ведення якісних і доведених підрахунків щодо виїзду лікарів за кордон недержавними організаціями чи установами. Тому будь-які заяви про кількість медпрацівників, які виїхали з України, не мають надійних підстав, проте існує офіційна статистика відповідно до якої на кінець 2013 року в галузі охорони здоров'я існувало 22 522 вакантних посад лікарів, в 2014 році – 20 689 місць, 2015 року – 21 707 вакантних місць, у 2016 році – 21 837 посад, 2017 року – 22 635 вакантних посад лікарів. Проте попри відносно стабільну потребу в лікарях, їх кількість стабільно скорочується (табл. 3).

Таблиця 3 – Динаміка забезпеченості лікарями та медичним персоналом в країні [9]

Рік	Кількість лікарів усіх спеціальностей		Кількість середнього медичного персоналу	
	усього, тис. осіб	на 10 000 населення	усього, тис. осіб	на 10 000 населення
2010	225	49,3	467	102,4
2011	224	49,3	459	101,0
2012	217	47,9	441	97,2
2013	217	48,0	441	97,4
2014*	186	43,5	379	88,6
2015*	186	43,7	372	87,3
2016*	187	44,0	367	86,5
2017*	186	44,1	360	85,4

\*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастопіль та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Дослідження кількості лікарів в Україні засвідчило їх стабільне скорочення із 225,0 тис. осіб у 2010 році до 186,0 тис. осіб у 2017 році, при цьому кількість середнього медичного персоналу також стрімко скоротилась із 467,0 тис. осіб у 2010 році до 360,0 тис. осіб у 2017 році, що свідчить про тотальний відтік кваліфікованих кадрів з галузі і подальше погіршення її стану.

При цьому варто згадати, що кожного року медичними університетами готуються тисячі лікарів. Отже, відсутність офіційної статистики все ж дозволяє встановити тенденції виходу із галузі охорони здоров'я тисяч висококваліфікованих працівників. При цьому критерієм кількості майбутніх лікарів в державі не може бути кількість випускників медичних університетів, оскільки переважна більшість випускників навчалися за кошт фізичних осіб, відповідно і зобов'язань працювати у державних лікарнях, чи лікарнях взагалі вони не мають.

3. Відсутність інновацій та новітнього обладнання. Тотальне недофінансування оновлення основних засобів закладів охорони здоров'я та особливості системи бюджетного обліку, що обумовлені бюджетним законодавством створили умови, за яких обладнання використовується понад терміни його корисної експлуатації та може становити небезпеку для пацієнтів. Склалася ситуація, за якої застаріле українське медичне обладнання можна використовувати лише в якості експонатів для музеїв західних клінік, оскільки в кожній українській лікарні можна побачити рентген з 30-річним стажем роботи. Значна частина вітчизняної медичної апаратури зроблена за часів СРСР однак на ній продовжують працювати. За різними підрахунками Міністерства охорони здоров'я на оновлення медтехніки держава щорічно повинна витратити 10 млрд грн, але з держскарбниці у найкращому випадку вдається виділити близько 300 млн грн.

4. Зростання залежності від імпорتنих лікарських засобів. Глобалізація господарських зв'язків у світі призвела до проникнення на український фармацевтичний ринок – як у приватні закупівлі ліків, так і у госпітальні закупівлі – закордонних постачальників, які вже суттєво переважають за обсягами збуту як у вартісному, так і у натуральному вираженні, вітчизняних виробників (табл. 4).

Таблиця 4 – Структура фармацевтичного ринку України у 2017 році [3]

Компанії	Вартісне вираження		Натуральне вираження	
	млрд грн	частка, %	упаковок, млн шт.	частка, %
Вітчизняні виробники	16,8	37,1	740,7	74,7
Іноземні виробники	28,4	62,9	250,9	25,3
Всього	45,2	100,0	991,6	100,0

Аналіз структури українського ринку фармацевтичної продукції засвідчив, що переважну його частку контролюють іноземні виробники і при цьому спостерігається тенденція продажу ними меншої кількості упаковок за вищу вартість в порівнянні з кількістю проданих упаковок українськими виробниками, що свідчить про те, що на український ринок постачаються медикаменти більш якісні, технологічно складні та наукомісткі, ніж вітчизняні. За таких обставин вітчизняні виробники втрачають свої можливості конкурувати у виробництві дорогих товарів, що відповідно обмежує можливості їх розвитку. Підтвердженням тенденції імпортозалежності є ще той факт, що за оцінкою експертів Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) лише 30 % українського фармацевтичного ринку у вартісному вираженні займають вітчизняні лікарські засоби (ЛЗ), а частка імпорتنих лікарських засобів становить відповідно близько 70 %. Суттєве переважання закордонних виробників пояснюється перш за все їх гнучким ціноутворенням і оперативним формуванням «правильного» продуктового портфеля, що для вітчизняних виробників є достатньо проблематичним [10, с. 32].

5. Фальсифікація медичних препаратів. Важливе місце в економічній безпеці закладів охорони здоров'я займає забезпечення доступу населення до ефективних і якісних ліків та своєчасного надання йому об'єктивної та доступної інформації про них. Щорічне зростання споживання населенням України лікарських препаратів призводить до зростання фальсифікації медичних препаратів. Найбільш поширеними є три основних типи підробок:

- 1) виготовлення і постачання препаратів, у яких взагалі немає активної речовини;
- 2) виготовлення і постачання препаратів, у яких наявні всі речовини, але невідомо, за яких умов і технологій їх отримано;
- 3) виготовлення і постачання препаратів, у яких дорожчу речовину замінено на аналогічну, але дешевшу.

Джерелами надходження до закладів охорони здоров'я фальсифікованих препаратів є:

- 1) контрабандне постачання виробниками, реалізація лікарських засобів під виглядом інших товарів;
- 2) перепакування протермінованих лікарських засобів з метою подальшої реалізації;
- 3) випуск на невстановлених підприємствах фальсифікованих лікарських засобів з використанням високотехнологічного обладнання із залученням кваліфікованих фахівців [2].

Негативним явищем також є вступ лікарів у корупційний зговір з аптеками і рекомендації малоефективних ліків.

Сукупність окреслених п'яти напрямів формують економічну передумову діяльності закладів охорони здоров'я. Реформування галузі в будь-якому напрямі повинне враховувати ці фактори, адже їх взаємодія завжди відбувається в сукупності і формує економічну безпеку закладів охорони здоров'я.

**Висновки.** Дослідження економічної безпеки закладів охорони здоров'я в Україні було здійснено на основі виявлення основних характерних рис їх функціонування. В результаті дослідження було встановлено, що найбільш суттєвого впливу на економічну безпеку закладів охорони здоров'я має одночасне поєднання таких дестабілізуючих чинників як недостатній рівень бюджетного фінансування, втрати наукових кадрів та кваліфікованого персоналу, занепад використання інноваційної продукції, зростання залежності від імпортованих лікарських засобів, збільшення обігу фальсифікованих лікарських засобів та одночасне проведення за цих обставин медичної реформи. Отже, економічна безпека закладів охорони здоров'я вкрай нестабільна. При існуванні вище викладених проблем вони не можуть задовольняти потреби населення України в повній мірі.

У подальших дослідженнях вважаємо за доцільне зосередити увагу на можливих шляхах ліквідації та/або обмеження негативного впливу факторів, що формують економічну безпеку закладів охорони здоров'я.

#### Література

1. Горин В. П. Формування фінансових ресурсів охорони здоров'я в контексті виконання критеріїв економічної безпеки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. 2013. Вип. 23. С. 216–221.
2. Гук О. Г. Фальсифікація лікарських засобів та обіг фальсифікованих лікарських засобів в умовах євроінтеграції: постановка. *Часопис Академії адвокатури України*. 2014. Т. 4. № 3(24). С. 44–49.
3. Діброва Т. Г., Булбук Д. М. Основні засади розробки програми лояльності на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2008. Вип. 2. URL : [http://problecopolomu.kpi.ua/pdf/2008\\_20.pdf](http://problecopolomu.kpi.ua/pdf/2008_20.pdf) (дата звернення: 06.12.2018).
4. Окара Д. В., Чернишов В. Г., Шинкаренко Л. В. Дослідження структури видатків на охорону здоров'я державного бюджету України за допомогою математичного моделювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(2). С. 143–146.
5. Солдатенко О. В. Сучасний стан правового регулювання фінансування сфери охорони здоров'я України. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 2. С. 142–147.
6. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України №2801-ХІІ від 13.01.2012 (із змінами). URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення: 05.12.2018).
7. Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських, провізорських посад та посад молодших спеціалістів з фармацевтичною освітою у закладах охорони здоров'я : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.10.2002 № 385 (із змінами). URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02> (дата звернення: 06.12.2018).
8. У проект бюджету на 2018 рік закладено збільшення фінансування охорони здоров'я до 112,5 млрд грн. URL : <https://www.unian.ua/health/country/2139581-u-proekt-byudjetu-na-2018-rik-zakladeno-zbilshennya-finansuvannya-ohoroni-zdorovya-do-1125-mlrd-grn.html> (дата звернення: 06.12.2018).
9. Статистична інформація // Державна служба статистики України. URL : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/oz\\_rik/oz\\_u/mkadru\\_06\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/oz_rik/oz_u/mkadru_06_u.html) (дата звернення: 06.12.2018).
10. Вітюк А. В., Траченко К. Р. Розвиток фармацевтичної промисловості України. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2018. №6. С. 32–34.

**References**

1. Horyn, V. P. (2013). Forming of financial resources of health care in the context of fulfillment the criteria of economic safety ["Formuvannia finansovykh resursiv okhorony zdorovia v konteksti vykonannia kryteriiv ekonomichnoi bezpeky"]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Ekonomika*, 23, pp. 216–221.
2. Huk, O. H. (2014). Falsification of drugs and circulation of counterfeit medicines in conditions of European integration: staging ["Falsyfikatsiia likarskykh zasobiv ta obih falsyfikovanykh likarskykh zasobiv v umovakh yevrointegracii: postanovka"]. *Chasopys Akademii advokatury Ukrainy*, 4, 3(24), pp. 44–49.
3. Dibrova, T. H. and Bulbuk, D. M. (2008). The main principles of developing a loyalty program at the enterprise ["Osnovni zasady rozrobky programy loialnosti na pidpriemstvi"]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 2. [online] Available at: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008\\_20.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_20.pdf) [Accessed 6 Dec. 2018].
4. Okara, D. V., Chernyshov, V. H. and Shynkarenko, L. V. (2017). Investigation of the structure of expenditures on health care from the state budget of Ukraine with the help of mathematical modeling ["Doslidzhennia struktury vydatkiv na okhoronu zdorovia derzhavnoho biudzhetu Ukrainy za dopomohoiu matematychnoho modeliuvannia"]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, 27(2), pp. 143–146.
5. Soldatenko, O. V. (2018). The current state of legal regulation of health care financing in Ukraine ["Suchasnyi stan pravovoho rehuliuвання finansuvannia sfery okhorony zdorovia Ukrayiny"]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, 2, pp. 142–147.
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). Fundamentals of Ukrainian Health Law ["Osnovy zakonodavstva Ukrayiny pro okhoronu zdorovia"] (Law of Ukraine dated January 13, 2012 № 2801-XII). [online] Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> [Accessed 05 Dec. 2018].
7. Ministry of Health of Ukraine. (2002). About approval the list of health care institutions, medical, pharmacist and post offices of junior specialists with pharmaceutical education in health care institutions ["Pro zatverdzhennia perelikiv zakladiv okhorony zdorovia, likarskykh, provizorskykh posad ta posad molodshykh spetsialistiv z farmatsevychnoiu osvitoiu u zakladax okhorony zdorovia"] (Order of the Ministry of Health of Ukraine dated October 28, 2002 No. 385 (as amended)). [online] Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02> [Accessed 06 Dec. 2018].
8. [www.unian.ua](http://www.unian.ua). (2017). In the project budget for 2018, an increase in financing of health care was set to 112.5 billion UAH ["U proekt biudzhetu na 2018 rik zakladeno zbilshennia finansuvannia okhorony zdorovia do 112,5 mlrd hrn"]. [online] Available at: <https://www.unian.ua/health/country/2139581-u-proekt-byudjetu-na-2018-rik-zakladeno-zbilshennya-finansuvannya-okhoroni-zdorovya-do-1125-mlrd-grn.html> [Accessed 06 Dec. 2018].
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. (2018). Static information ["Statystychna informaciia"]. [online] Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/oz\\_rik/oz\\_u/mkadru\\_06\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/oz_rik/oz_u/mkadru_06_u.html) [Accessed 06 Dec. 2018].
10. Vitiuk, A. V. and Trachenko, K. R. (2018). Development of the pharmaceutical industry of Ukraine ["Rozvytok farmatsevychnoi promyslovosti Ukrainy"]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, 6, pp. 32–34.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2018.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ МІСТ

**Зеленський Сергій Володимирович**  
здобувач

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

*вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна*

*e-mail: khtei@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-7366-4399*

У статті досліджуються концептуальні теоретичні положення стратегічного управління стійкого розвитку міст України, що пов'язано з реформами, які відбуваються на всіх рівнях. Впровадження стратегічного підходу до управління розвитком міст базується на визначених особливостях міста як суб'єктно-об'єктної системи, на наявних проблемах, що потребують нагального вирішення, на усвідомленні специфічності саме стійкого розвитку, яка полягає у збалансованому врахуванні економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку задля задоволення різноманітних інтересів сучасних стейкхолдерів і не ставить під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби на кількісному та якісному рівні не меншому, ніж сьогодні. В роботі визначено сутність категорії «управління» і показано, що здійснення управління (як функції, як процесу, як дії) вимагає мистецтва, а саме: інтуїції, досвіду, нестандартних і неочікуваних рішень, що ґрунтується на різносторонніх знаннях та навичках. Отже, актуалізується питання наявності відповідних компетенцій та компетентностей серед різноманітних зацікавлених сторін (суб'єктів) управлінського процесу. Особливу увагу приділено визначенню особливостей та переваг використання стратегічного підходу до управління стійким розвитком міст, який надає різноманітні переваги всім учасникам даного процесу і є засобом об'єднання зусиль, узгодження інтересів та позицій, координації діяльності всіх стейкхолдерів. Стратегічне управління стійким розвитком розглядається як процес (отже відповідна послідовність етапів, дій, що реалізуються задля досягнення мети), що базується на розвинутому вмінні стратегічно мислити, використовувати стратегію співпраці та усвідомлювати власну відповідальність за прийняті рішення і їх результати усіх різних зацікавлених сторін. Представлено змістовне наповнення трьох основних етапів стратегічного управління – стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація змін. Наголошено, що досягнення стійкого розвитку міста можливе за умови свідомого, системного, постійного використання належних інструментів та методів усіма стейкхолдерами, які діють узгоджено, скоординовано, вмотивовано та відповідально.

**Ключові слова:** місто, стійкий розвиток, стратегічне управління, процес, зацікавлені сторони.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ГОРОДОВ

**Зеленский Сергей Владимирович**  
соискатель

*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

*ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина*

*e-mail: khtei@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-7366-4399*

В статье рассматриваются концептуальные теоретические положения стратегического управления устойчивым развитием городов Украины, которые связаны с осуществляемыми реформами на всех уровнях. Внедрение стратегического подхода к управлению развитием городов базируется на определении особенностей города как субъектно-объектной системы, на имеющихся проблемах, требующих срочного решения, на осознании специфичности именно устойчивого развития, которая заключается в сбалансированном учете экономических, социальных и экологических аспектов развития для удовлетворения разнообразных интересов сегодняшних стейкхолдеров и не ставит под угрозу возможность будущих поколений удовлетворять свои потребности на количественном и качественном уровне не ниже, чем сегодня. В работе определена сущность категории «управление» и показано, что осуществление управления (как функции, как процесса, как действия) требует искусства, а именно: интуиции, опыта, нестандартных и неожиданных решений, что основывается на разносторонних знаниях и навыках. Таким образом, актуализируется вопрос наличия соответствующих компетенций и компетентностей у самых разных заинтересованных сторон (субъектов) управленческого процесса. Особое внимание уделено определению особенностей и преимуществ использования стратегического подхода в управлении устойчивым развитием города, предоставляющем разнообразные преимущества всем участникам данного процесса и являющимся средством объединения усилий, согласования интересов и позиций, координации деятельности всех стейкхолдеров. Стратегическое управление устойчивым развитием рассматривается как процесс (т.е. определенная последовательность этапов, действий, реализуемых для

достижения цели), который основывается на развитом умении стратегически мыслить, использовать стратегию сотрудничества и осознавать собственную ответственность за принятые решения и их результаты всех заинтересованных сторон. Представлено содержательное наполнение трех основных этапов стратегического управления – стратегический анализ, стратегический выбор и реализация изменений. Отмечено, что достижение устойчивого развития города возможно при условии осознанного, системного, постоянного использования соответствующих инструментов и методов всеми стейкхолдерами, которые действуют согласовано, скоординировано, мотивированно и ответственно.

**Ключевые слова:** город, устойчивое развитие, стратегическое управление, процесс, заинтересованные стороны.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CITIES

**Sergiy Zelenskiy**

**Competitor of Scientific Degree**

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

*17, Marshal Bazhanov Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

*e-mail: khte@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-7366-4399*

The article discusses the conceptual theoretical positions of the strategic management of the sustainable development of the cities of Ukraine, which are associated with the reforms at all levels. The introduction of a strategic approach to managing urban development is based on defining the characteristics of a city as a subject-object system, on existing problems that require urgent solutions, on recognizing the specificity of sustainable development, which consists in balancing the economic, social and environmental aspects of development to meet the diverse interests of today's stakeholders and does not jeopardize the ability of future generations to meet their needs in terms of quantity and quality on the level is no lower than today. The work defines the essence of the category «management» and shows that the implementation of management (as a function, as a process, as an action) requires art, namely: intuition, experience, non-standard and unexpected decisions, which are based on diverse knowledge and skills. Thus, the issue of the availability of relevant competencies among the most diverse stakeholders (subjects) of the management process is being updated. Particular attention is paid to identifying the features and benefits of using a strategic approach in managing sustainable development of the city, which provides various benefits to all participants in this process and is a means of combining efforts, coordinating interests and positions, coordinating the activities of all stakeholders. Strategic management of sustainable development is considered as a process (i.e., a certain sequence of stages, actions implemented to achieve the goal), which is based on a developed ability to think strategically, use the strategy of cooperation and realize their own responsibility for the decisions made and their results of all stakeholders. The content of the three main stages of strategic management is presented – strategic analysis, strategic choice and implementation of changes. It was noted that the achievement of sustainable development of the city is possible under the condition of conscious, systematic, continuous use of appropriate tools and methods by all stakeholders who act in a coordinated, coordinated, motivated and responsible manner.

**Key words:** City, Sustainable Development, Strategic Management, Process, Stakeholders.

**Постановка проблеми.** Реформа децентралізації, що відбувається в Україні, одним із ключових завдань має передавання певних функцій, прав, повноважень, ресурсів та відповідальності від суб'єктів державного управління на більш низькі рівні управління – до суб'єктів на місцях. Актуалізує питання ефективним управлінням міст триваюча реформа місцевого самоврядування, яка вимагає науково обґрунтованих підходів та інструментів від встановлення цілей і планування до реалізації, контролю і повної відповідальності за процеси сучасного та майбутнього розвитку соціально-економічних систем. На сьогодні можна вважати доведеним той факт, що місто має фундаментальне значення для розвитку будь-якої країни. Нами систематизовано найбільш влучні висловлювання фахівців з приводу міста українського міста у процесах стійкого розвитку країни, регіонів, у загальнонаціональній та регіональних системах соціальних відносин. Отже, місто – це:

1) центр політичних, соціокультурних та економічних трансформаційних процесів українського суспільства, що зумовлено як більшістю населення, яке проживає у містах, так і реформою децентралізації, яка посилює роль локального рівня в процесах національного розвитку [1, с. 3];

2) простір, де мешкають десятки мільйонів громадян, що прагнуть покращення свого життя «вже сьогодні»; на який стрімко поширюються ринкові підвалини, що вимагає принципово нових технологій, методів та інструментів управління, які відбивали б реалії поточного життя, а не вульгарно прилаштовували до них підходи, запозичені з минулого або з інших суспільних сфер [2, с. 76];

3) вузлові точки територіально-економічного розвитку держави, адже в них виробляється основна частина національного валового продукту, вони є головними донорами місцевих і державних

бюджетів, центрами розробки та впровадження високих промислових і гуманітарних технологій [1, с. 5];

4) місце локалізації виробничих сил і трудових ресурсів, система адаптації людини до навколишнього середовища, специфічний соціальний інститут, система, яка складається об'єктивно в певних просторово-часових межах, перетворене людиною природне середовище, а також об'єкт управління та місце концентрації політичних відносин [3];

5) лідер науково-технічного прогресу, ініціатор змін у різних сферах суспільного життя: соціальній, економічній, науковій, політичній та ін. [4];

6) осередок концентрації виробничого і трудового потенціалу, передумова зміни тектоніки процесів регіонального розвитку та забезпечення збалансованого розвитку [5].

Забезпечення стійкого розвитку міст України є актуальним, сучасним та доволі складним завданням, вирішення якого залежить від великої кількості факторів, сформованих передумов, численних процесів і елементів, що обумовлюють можливості функціонування та змін соціально-економічної системи міст. Ми виходимо з того, що «сталій (стійкий) розвиток є новою світоглядною, політичною та практичною моделлю розвитку для усіх країн світу, які розпочали перехід від суто економічної моделі розвитку до пошуку оптимального балансу між трьома складовими розвитку – економічною, соціальною та екологічною» [6]. Забезпечення стійкого розвитку міста безпосередньо залежить від стійкості соціально-економічних систем більш високого рівня (регіон, держава), а з іншого боку – стійкість міста впливає на можливість реалізації принципів стійкого розвитку цих систем та безпосередньо залежить від стійкості усіх складових елементів, що входять до соціально-економічної системи міста (господарюючих суб'єктів, недержавних установ, численних об'єднань різноманітної форми власності та організаційної форми). Для реалізації визначеного завдання необхідно вирішити достатньо велику кількість питань і передбачити: подолання дисбалансів, які існують в економічній, соціальній, екологічній сферах; побудову мирного та безпечного, соціального згуртованого суспільства з належним управлінням та інклюзивними інституціями; забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства; повну зайнятість населення; високий рівень освіти та охорони здоров'я; стан довкілля, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь; децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів; збереження національних культурних цінностей і традицій [6]. Доходимо висновку, що забезпечення стійкого розвитку міст потребує управління. В свою чергу усвідомлення специфіки стійкого розвитку обґрунтовує доцільність використання саме стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** І. Я. Когут зауважує, що управління сучасними містами є «однією з найбільш актуальних і водночас малодосліджених і важкорозв'язуваних проблем. Кардинальні зміни, що відбулися в останні роки в житті міст України, стали настільки багатоплановими і динамічними, що наукове осмислення цих нових реалій і перспектив розвитку міст сьогодні постало як ніколи актуальним» [7].

Проведений аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності категорії «управління» показав, що єдиного визначення не існує, що численні дослідники і фахівці наголошують на різних підходах до його тлумачення. Результати аналізу представлено на рисунку 1.

Маємо наголосити, що здійснення управління (як функції, як процесу, як дії) вимагає мистецтва, а саме: інтуїції, досвіду, нестандартних і неочікуваних рішень, що ґрунтується на різносторонніх знаннях та навичках. Цілком слушною є точка зору, що наведена в роботі [8]: «Успішне управління можливе лише за умови володіння науковими основами управління та вміння творчо застосовувати ці знання, отже володіючи мистецтвом управління». На наш погляд управління містом можна досліджувати через всі зазначені акценти: і як науку (особливо враховуючи специфічність даної діяльності), як дію, як процес, як функцію і як керівний орган (в першу чергу, органи місцевого самоврядування, на які покладено великі надії щодо впровадження нових управлінських підходів, інструментів, методів у життя задля ефективної реалізації реформи децентралізації і отримання реальних результатів).

Управління містом потребує наукового обґрунтування, формулювання концепцій, правил, підходів, адаптації інструментів управлінського впливу тощо. Важливість вирішення цього питання обумовлена специфічністю суб'єкта та об'єкта управління. В. М. Бабаєв зауважує, що сьогодні необхідно забезпечити перехід «в управлінні великим містом від прямого управлінського впливу суб'єкта на об'єкт, що був ефективним в суб'єктивно «детермінованій», авторитарній системі до більш складного, структурного управління, яке включає елементи функцій державного регулювання з удосконаленням механізмів демократизації, колективності і колегіальності, самоорганізації і

самоуправління на основі ринкової економіки [9, с. 77-78]. Ми вважаємо, що вельми важливим є розробка та впровадження нових підходів до управління містом на засадах системного підходу, отже усвідомлення та врахування того, що «жодна дія не здійснюється в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дозволяє уникнути ситуації, коли рішення в одній сфері перетворюються в проблему для іншої» [1]. Управління містом має відбуватися із використанням актуального і сучасного методологічного інструментарію і сприяти не лише вирішенню цільових завдань на місцевому рівні, а й досягненню регіональних цілей.

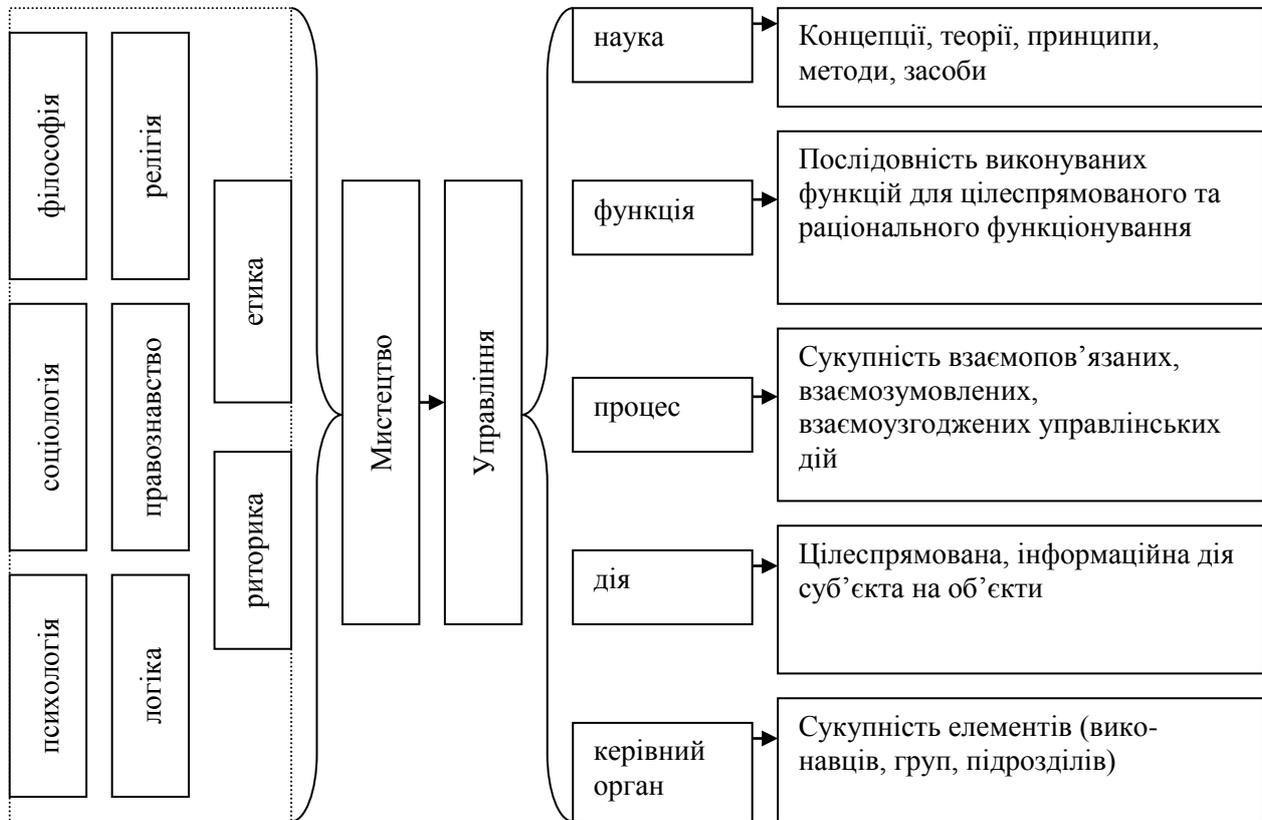


Рисунок 1 – Сутність та основні акценти категорії «управління»

Однією з найбільш дієвих та результативних концепцій управління є стратегічне управління. В таблиці 1 представлено результати дослідження сутності даної категорії. Аналіз літературних джерел показує, що стратегічне управління більшість фахівців визначають як процес. Специфікою процесу доцільно визнати: (1) обов'язкове врахування передумов, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища системи; (2) наявність довгострокових цілей та шляхів їх досягнення; (3) діяльність як сукупність конкретних рішень, заходів, дій спрямованих на реалізацію обраної стратегії.

О. А. Карлова наголошує, що актуальність стратегічного управління містом зростає не лише в нашій країні, а є складним комплексним завданням для місцевих органів влади в усіх розвинених країнах, що зумовлено подальшим загостренням економічних та соціальних проблем (особливо в кризових умовах), накопиченням та появою нових специфічних місцевих проблем (урбанізація, ускладнення міської інфраструктури, ускладнення механізмів управління на місцевому рівні, глобалізація, загострення територіальної та міжнародної конкуренції), зміною ролі міста (все більшого набуття рис самостійного суб'єкту економічного життя) [21, с. 95]. Зміни відбуваються щодня і вимагають використання нових обґрунтованих методів управління, бо старі вже не дозволяють вирішити наявні проблеми і завдання, забезпечити майбутнє зростання.

На сьогодні вже недоцільно говорити, що стратегічне управління лише розпочинає застосовуватися і використовуватися в практичній діяльності органів влади. За 25 років незалежності було прийнято чимало нормативних та законодавчих документів стосовно впровадження принципів, підходів та методів стратегічного управління як в діяльності державних органів влади, так і в обґрунтуванні управлінських рішень органів влади на місцях. Велика кількість фахових робіт присвячена аналізу якості впровадження стратегічного управління, дослідженню специфіки стратегічного управління соціально-економічними системами різних рівнів (держави, регіонів,

агломераций, міст, територій, підприємств і організацій). У той же час єдності щодо сутності процесу стратегічного управління стійким розвитком міста поки не існує. Це пов'язано як із невизначеністю сутності «стійкого розвитку», так і складністю, специфічністю управління містом.

Таблиця 1 – Сутність категорії «стратегічне управління»

№ з/п	Визначення	Автор
1	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі реалізації її основних завдань (етапів)	Василенко В.А., Ткаченко Т.І.
2	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, у якому вона діє	Маркова В.Д., Кузнецова С.А.
3	процес розподілу та руху ресурсів із заздалегідь визначеною метою, відповідно до розробленого плану і з безперервним контролем результатів діяльності, коли в центрі уваги керівництва знаходяться фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, оточення	Большаков А. С.
4	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій	Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.
5	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей	Шершньова З.Є., Оборська С.Є.
6	процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі	Ковтун О.І.
7	діяльність, спрямована на досягнення основних сформульованих цілей і завдань, що визначені на основі передбачення можливих змін зовнішнього середовища та організаційного потенціалу, шляхом координації та розподілу ресурсів	Шивфрин М.Б.
8	процес формування цілей організації та процес управління для їхнього досягнення	Hatten K.J., Hatten M.L.
9	процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням	Higgins J.M.
10	процес визначення та встановлення зв'язків організації з її оточенням, які формуються в процесі реалізації обраних цілей, способи досягти бажаного стану взаємин з оточенням за рахунок такого розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам	Schendel D.E., Hatter K.J.
11	процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їхня реалізація та контроль, сфальсифіковані на досягнення цілей та майбутнім зовнішнім середовищем організації	Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G.

*Джерело: узагальнено автором за інформацією [10-20]*

**Метою даної роботи** є визначення сутності та специфіки стратегічного управління стійким розвитком міст. Завданнями, які вирішуються в даній роботі є: з'ясування та уточнення стратегічного підходу, як найбільш прогресивної управлінської концепції, визначення його переваг; доведення доцільності використання стратегічного управління для забезпечення стійкого розвитку міст; усвідомлення та систематизація переваг та проблемних сторін процесу стратегічного управління.

**Основні результати дослідження.** Майбутній успіх та процес його досягнення залежить від багатьох факторів і сформованих моделей поведінки. Так, безумовною звичкою має стати відстеження далекосяжних тенденцій розвитку систем більшого та меншого рівнів, формування на цій основі бачення свого майбутнього, моделювання різноманітних способів його досягнення, вибору та реалізації стратегії його покрокового втілення в життя. Стійкий розвиток міста залежить від сформованої та реалізуємої системи управління. Відповідно до концепції стійкого розвитку має домінувати потреба не рушити сучасне задля майбутнього, яка стає передумовою широкого соціального діалогу і залучення всіх до загального процесу змін.

На наш погляд, безумовним є необхідність використання стратегічного підходу до планування і реалізації сталого місцевого розвитку. Ми цілком згодні з позицією, що викладена в роботі [22]: «Забезпечення стійкого розвитку міст України є ключовою проблемою на сучасному етапі. Це зумовлено тим, що соціальні, економічні та екологічні проблеми, які накопичилися в містах, негативно впливають на їх стан. Вирішення означеної проблеми вимагає розроблення стратегічних

засад щодо управління стійким розвитком міста». Дана теза, на думку фахівців, пов'язана з «перевагами стратегічного методу для всіх основних учасників цього процесу (влади, підприємницьких структур, територіальної громади), а саме:

- підвищується наукова і практична обґрунтованість соціально-економічних та організаційних заходів, ефективність прийнятих управлінських рішень;
- значно розширюється коло учасників планувального процесу, повніше враховуються їх інтереси й потреби;
- планувальний процес є прозорішим для всіх суб'єктів господарювання, створюються можливості для досягнення спільних цілей, об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів суб'єктів різних форм власності, і як результат – скорочуються терміни досягнення кінцевих цілей програми, що є бажаним для українських територій;
- є можливість місцевим органам влади та органам місцевого самоврядування спрямовувати спільні зусилля громади на розв'язання нагальних економічних, соціальних, екологічних проблем, активно впливати на стабілізацію ситуації у соціально-економічній та суспільно-політичній сферах;
- повніше використовується величезний потенціал територій для активізації економічних перетворень та розвитку територіальної громади» [23, с. 5].

Стратегічний підхід до сталого розвитку передбачає нові способи мислення та діяльності, що забезпечують перехід від розробки і виконання фіксованого плану, до створення оперативної системи, яка легко адаптується та постійно вдосконалюється. В роботі [24, с. 100] відзначено: «необхідність стратегічного підходу до сталого розвитку пояснюється наступними причинами: відсутність комплексності та різнобічності місцевого розвитку; недосконалістю законодавчої бази; недостатнім розвитком демократії, децентралізації на місцевому рівні; відсутність чітко визначеної довготермінової спільної цілі та її пов'язаністю з регіональними і національними пріоритетами; несформованістю динамічних партнерських відносин».

Стратегічний підхід до управління стійким розвитком міста має забезпечити єдину спрямованість розвитку всієї системи шляхом об'єднання зусиль різних стейкхолдерів під час формування стратегічної платформи (бачення, місії, візії, стратегічних цілей, пріоритетів та завдань); створити передумови гнучкої (інколи проактивної, а іноді своєчасної реактивної) реакції на будь-які зміни та виклики, що стане підґрунтям досягнення визначених конкурентних переваг; сформувати можливості для управлінців оцінювати альтернативні варіанти тактичних заходів (їх пріоритетність та нагальність, розподілу ресурсів, повноважень та очікуваних результатів) та приймати узгоджені ефективні рішення, пов'язані з визначеною стратегією; створити середовище, яке буде сприяти активному, творчому, креативному, ініціативному управлінню; впровадити інструменти фіксації того, що відбувається сьогодні (дії, проекти, процеси) задля досягнення майбутніх цілей.

Маємо наголосити, що використання стратегічного підходу є засобом об'єднання зусиль різних зацікавлених сторін, що представляють собою приватний, громадський, державний сектори задля досягнення визначених цілей розвитку міста.

За визначенням В. М. Гончарова [24, с. 153], до якого приєднується автор [21, с. 95], місто як складна відкрита система, управління якою повинно базуватися на стратегічному підході, складається з таких підсистем: міське господарство; сфера матеріального виробництва; фінансово-економічна сфера; соціальна сфера; сфера місцевого управління. Координація розвитку цих сфер становить основу стратегічного управління містом. Отже, стратегічне управління містом – це комплексний науково-практичний погляд на міські проблеми.

Ми виходимо з того, що стратегічне управління – управлінський процес, який, опираючись на людський потенціал, як основу управління, орієнтує свою діяльність на потреби жителів міста, гнучко реагує та здійснює своєчасні зміни в місті, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяє досягти стійкого розвитку міста, що в сукупності дає змогу виживати місту в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [22].

Аналіз фахової літератури, систематизація та узагальнення наукових положень та практичних рекомендацій, призвели до авторського наочного бачення сутності процесу стратегічного управління стійким розвитком міст (рис. 2).

Предметом стратегічного управління є «майбутнє міста», в якому враховуються інтереси і цілі більшості суб'єктів і стейкхолдерів міста [22]. Стратегічне управління вибудовується через визначення цілей в руслі забезпечення стійкого розвитку міста, що вимагає розроблення стратегії.

Головною метою стратегічного управління є поліпшення якості життя міського співтовариства, яке реалізується через максимальне задоволення потреб громадян (особисте і суспільне споживання);

можливість здійснення громадянами економічної діяльності (сприятливе підприємницьке середовище, робочі місця); висока якість міського середовища (екологія, благоустрій, культурне середовище тощо) [21, с. 95].



Рисунок 2 – Сутність «стратегічного управління стійким розвитком міста»

В роботі [25] відзначено, що «економічна сутність стратегічного управління полягає у реалізації стратегії, що має дві функції:

- визначення цільової настанови, перспективних напрямків і траєкторії руху даного суб'єкта у часі і просторі;
- створення динамічної моделі доцільної, системної діяльності людей, що враховує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища».

I. Парасюк відзначає деякі важливі аспекти стратегічного управління розвитком міст:

- мета для усіх міст одна: сталий розвиток, але шляхи її досягнення будуть різні для кожного міста;

- не можна отримати сталого розвитку при стагнуючій економіці. Жебрак не може бути здоровим;
- не може бути єдиної стратегії для усіх. У кожного міста свій шлях, оскільки локальні проблеми та початкові умови – різні;
- принципи доброго врядування стануть у нагоді на шляху до створення сталої моделі розвитку;
- без стратегії результату не буде;
- генплан і стратегічний план мають враховувати принципи сталості і не можуть взаємно суперечити один одному [10].

На наш погляд, ефективне використання стратегічного управління задля забезпечення стійкого розвитку міст має відбуватися на основі наявних компетенцій та компетентностей (знань, навичок, поведінки), які притаманні основним суб'єктам даного процесу. Серед найголовніших є розвинуті вміння стратегічно мислити, використовувати стратегію співпраці та усвідомлювати власну відповідальність за прийняті рішення і їх результати усіх різних зацікавлених сторін.

Серед основних, найбільш суттєвих етапів стратегічного управління доцільно виділити: 1) стратегічний аналіз, який спрямований на: визначення основних тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі (для міст зовнішнім середовищем виступають соціально-економічні системи більшого рівня – регіони, країна), з'ясування можливостей та загроз; усвідомлення власних потенційних факторів успіху, ресурсних особливостей, структурних аспектів, проблем, які потребують вирішення, що характеризують внутрішній потенціал розвитку; 2) стратегічний вибір, під яким ми розуміємо процес стратегічного планування – від формування бачення стійкого розвитку до розробки стратегічного комплексу, який буде прийнятий до реалізації; 3) безпосередня реалізація та впровадження в життя обраної стратегії шляхом здійснення всіх функцій управління та використання сучасного стратегічного інструментарію впровадження змін.

Проведені дослідження численних джерел інформації з приводу стратегічного управління дозволяють наочно представити найбільші переваги та недоліки від його практичного впровадження (табл. 2).

Таблиця 2 – Основні результати від практичного впровадження стратегічного управління

Переваги	Недоліки
Обґрунтовується напрямок стійкого розвитку соціально-економічної системи шляхом визначення поточного стану та конкретизації майбутнього	Опір деяких суб'єктів стратегічного управління до впровадження нових підходів
Наявність узгоджених цілей, на яких базуються управлінські рішення	Складна система оцінювання діяльності учасників процесу стратегічного планування
Залучення до всіх процесів змін широкого кола стейкхолдерів (зацікавлених сторін), що робить цілі і завдання більш реалістичними і виконуваними	Доцільність та необхідність розробки, внесення, накопичення, систематизації та поточного оновлення інформації для прийняття управлінських рішень – створення інформаційної системи та використання даних (не лише кількісних)
Розподіл завдань, які необхідно виконати, між зацікавленими особами	Недостатній рівень володіння управлінськими навичками учасників стратегічного процесу
Забезпечує гнучкість курсу в залежності від змін, що відбуваються як в середині соціально-економічної системи, так і в зовнішньому середовищі	Витрачання багато часу на процеси узгодження цілей, завдань та рішень між різними стейкхолдерами
Сприяє розвитку стратегічного мислення, отже використання причинно-наслідкових зв'язків для обґрунтування рішень і налагодження діяльності з їх досягнення	Наявність різноманітного інструментарію стратегічного аналізу, стратегічного планування та стратегічних змін, що ускладнює самі процеси
Обумовлює доцільність та необхідність розробки альтернатив	Вимагає усвідомлення впливу на майбутнє, що унеможливує використання лише поточної операційної інформації

Але в той же час, навіть визначені проблеми не можуть стати на заваді до використання стратегічного управління задля забезпечення стійкого розвитку міст України.

**Висновки.** Саме стратегічне управління має стати «ниткою часу», що пов'язує минуле і майбутнє, одночасно роблячи можливим шлях до розвитку.

Доцільність використання стратегічного управління для забезпечення стійкого розвитку міст детерміновано наступними чинниками:

- в нинішніх умовах лише вибудовується нова практика управління містами, яка недостатньо вивчена та теоретично обґрунтована;
- сучасна система управління розвитком міста багато в чому є продовженням існуючої до 90-х років системи адміністративного управління містами, яка не відповідає умовам забезпечення стійкого розвитку міста;
- існуюча в розвинених країнах світу система управління містами розроблена з врахуванням забезпечення стійкого розвитку;
- особливістю сучасної ситуації управління розвитком міста є жорстка обмеженість ресурсів (соціо-еколого-економічних) і необхідність не лише забезпечувати оперативне управління містом, але і брати на себе функції стратегічного управління, які забезпечують середньострокову та довгострокову перспективу міста [22].

Вплив, здійснюваний за допомогою стратегічного управління, покликаний спричинити відповідні зміни у свідомості всіх суб'єктів управління, всіх стейкхолдерів, які сприятимуть соціально-економічному та суспільно-політичному розвитку відповідних територіальних громад [2, с. 402].

Ми підтримуємо позицію, яка представлена автором роботи [26]: «Успішний сталий розвиток міста може бути забезпечений лише за умови системного безперервного використання в управлінській практиці інструментів стратегічного управління та дієвої співпраці трьох секторів – місцевої громади, влади й підприємницьких структур. З іншого боку, стратегічне управління як спільна праця громади над визначенням власного кращого майбутнього та його досягненням ефективно сприяє самоусвідомленню громади та її згуртуванню».

Результативність та успішність процесу реалізації визначених стратегічних дій, програм та завдань суттєво залежить від узгодженості позицій різних цільових груп, груп стейкхолдерів; від рівня їх зацікавленості та залученості до процесу розробки та реалізації стратегічних цілей і визначення пріоритетів.

Подальшим напрямком роботи автора є дослідження моделей та методів управління стейкхолдерами, що має стати обґрунтованим підґрунтям впровадження стратегічного підходу для забезпечення стійкого розвитку міст.

### Література

1. Вакуленко В. М., Орлатий М. К. Управління сучасним містом : підручник. К. : НАДУ, 2008. 632 с.
2. Парсяк В. Н., Ломоносов Д. А. Стратегічне управління у контексті муніципального менеджменту. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 76–79.
3. Наконечний В. В. Стратегічне управління розвитком міста: сучасні підходи. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 1. С. 398–405.
4. Хашиєва Л. В. Практика стратегічного управління розвитком міст: аналіз зарубіжного досвіду. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf> (дата звернення: 10.11.2018).
5. Родченко В. Б. Регіональні передумови формування стратегії соціально-економічного розвитку (на матеріалах міст України). *Коммунальное хозяйство городов : Научно-технический сборник*. 2009. № 88. С. 352–357.
6. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року: Проект Версія 3.2 станом на 05.12.2016. URL : [https://www.google.com.ua/Project\\_Ukraine\\_version3-2-1.pdf](https://www.google.com.ua/Project_Ukraine_version3-2-1.pdf) (дата звернення: 08.11.2018).
7. Когут І. Я. Велике місто як об'єкт управління і публічного врядування (на матеріалах міста Львова). *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 3. С. 193–201.
8. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов по специальности «Менеджмент» 2-е изд., изм. и доп. М., 2001. 528 с.
9. Бабаєв В. М. Управління великим містом: теоретичні і прикладні аспекти : монографія. Х. : ХНАМГ, 2010. 307 с.
10. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
11. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций. М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
12. Большаков А. С. Менеджмент : учебное пособие. СПб. : Издательство «Питер», 2000. 160 с.
13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и

- реализации стратегии : учебник для вузов. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
14. Шершньова З. Є., Оборська С. Є. Стратегічне управління. К. : КНЕУ, 2000. 260 с.
  15. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : «Новий Світ - 2000», 2009. 680 с.
  16. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2008. 240 с.
  17. Hatten K. J., Hatten M. L. *Effective Strategic Management*, Englewood Cliffs. NJ : Prentice-Hall, 1988.
  18. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases*. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983. 721 p.
  19. Schendel D. E., Hatter K. J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*. 1972. August.
  20. Smith G. D., Arnold D. R., Bizzel B. G. *Business Strategy and Policy*. Boston : Houghton Mifflin, 1988.
  21. Карлова О. А. Управління містом, орієнтоване на потреби майбутнього розвитку. *Економіка та право*. 2015. № 3(42). С. 94–99.
  22. Аверкина М. Ф. Стратегічне управління стійким розвитком міста. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 90-93.
  23. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. *Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO*. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
  24. Місцевий розвиток за участі громади. Том 4: Регіональні аспекти та сталий розвиток міст. Київ : ВАІТЕ, 2016. 316 с.
  25. Жаворонкова Г. В. Стратегічне управління розвитком регіону. URL : <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861> (дата звернення: 11.11.2018).
  26. Хвищун Н. В. Підходи до формування та оцінки ефективності стратегії міста. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 1. С. 175–181.

## References

1. Vakulenko, V. and Orlaty, M. (2008). Management of the modern city [“Upravlinnya suchasny`m mistom”]. Kyiv: NAPA.
2. Parsyak, V. and Lomonosov, D. (2012). Strategic management in the context of municipal management [“Strategichne upravlinnya u konteksti municypal`nogo menedzhmentu”]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, pp. 76–79.
3. Nakonechniy, V. (2013). Strategic management of city development: modern approaches [“Ekonomika ta derzhava”]. *Teoriya ta prakty`ka derzhavnogo upravlinnya*, 1, pp. 398–405.
4. Hatisheva, L. (2009). Practice of strategic management of urban development: analysis of foreign experience [“Prakty`ka strategichnogo upravlinnya rozvy`tkom mist: analiz zarubizhnogo dosvidu”]. [online] Available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/5/06.pdf> [Accessed 10 Nov. 2018].
5. Rodchenko, V. (2009). Regional preconditions for the formation of a strategy for socio-economic development (on materials of cities of Ukraine) [“Regional`ni peredumovy` formuvannya strategiyi social`no-ekonomichnogo rozvy`tku (na materialax mist Ukrayiny)`”]. *Kommunal`noe khozaystvo gorodov : Nauchno-texny`chesky`j sborny`k*, 88, pp. 352–357.
6. The strategy of sustainable development of Ukraine for the period up to 2030. (2016). Project Version 3.2 [“Strategiya stalogo rozvy`tku Ukrayiny` na period do 2030 roku: Proekt Versiya 3.2”]. [online] Available at: [https://www.google.com.ua/Project\\_Ukraine\\_version3-2-1.pdf](https://www.google.com.ua/Project_Ukraine_version3-2-1.pdf) [Accessed 08 Nov. 2018].
7. Kogut, I. (2009). The big city as an object of governance and public governance (on the materials of the city of Lviv) [“Vely`ke misto yak ob`yekt upravlinnya i publichnogo vryaduvannya (na materialax mista L`vova)”]. *Teoriya ta prakty`ka derzhavnogo upravlinnya*, 3, pp. 193–201.
8. Knorring, V. (2001). Theory, practice and management art [“Teoriya, praktika i iskusstvo upravleniya : uchebnik dlja vuzov po special`nosti «Menedzhment» 2-e izd., izm. i dop.”]. Moscow.
9. Babaev, V. (2010). Management of a large city: theoretical and applied aspects: monograph [“Upravlinnya vely`ky`m mistom: teorety`chni i pry`kladni aspekty` : monografiya”]. Kharkiv: KhNACM.
10. Vasilenko, V. and Tkachenko, T. (2003). Strategic management [“Strategichne upravlinnya :

- navch. posib.”]. Kyiv.
11. Markova, V. and Kuznecova, S. (1999). Strategic management [“Strategicheskij menedzhment : kurs lekcij.”]. Moscow: INFRA-M.
  12. Bolshakov, A. (2000). Management [“Menedzhment : uchebnoe posobie”]. SP: Piter.
  13. Tompson, A. and Striklend, A. (1998). Strategic management. The art of developing and implementing a strategy [“Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii : uchebnik dlja vuzov.”]. Moscow: UNITI.
  14. Shershnova, Z. and Oborska, S. (2000). Strategic management [“Strategichne upravlinnya”]. K.: KNEU.
  15. Kovtun, O. (2009). Strategy of the enterprise: a textbook [“Strategiya pidpry`yemstva : pidruchny`k”]. L`viv: «Novy`j Svit - 2000».
  16. Shifrin, M. (2008). Strategic Management [“Strategicheskij menedzhment”]. SPb.: Piter.
  17. Hatten, K. and Hatten, M. (1988). Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
  18. Higgins, J. (1983). Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. Chicago: The Dryden Press.
  19. Schendel, D. and Hatter, K. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceeding*, August.
  20. Smith, G., Arnold, D. and Bizzel, B. G. (1988). Business Strategy and Policy. Boston: Houghton Mifflin.
  21. Karlova, O. (2015). Management of the city, focused on the needs of future development [“Upravlinnya mistom, oriyentovane na potreby` majbutn`ogo rozvy`tku”]. *Ekonomika ta pravo*, 3(42), pp. 94–99.
  22. Averkina, M. (2014). Strategic management of sustainable development of the city [“Strategichne upravlinnya stijkym rozvy`tkom mista”]. *Ekonomichnij forum*, 1, pp. 90–93.
  23. Berdanova, O. and Vakulenko, V. (2012). Strategic Planning for Local Development: A Practical Guide. Swiss-Ukrainian project «Support for Decentralization in Ukraine – DESPRO» [“Strategichne planuvannya misceвого rozvy`tku : prakty`chny`j posibny`k. Shvejczars`ko-ukrayins`ky`j proekt «Pidtry`mka decentralizaciyi v Ukrayini – DESPRO”]. Kyiv: TOV «Sofiya-A».
  24. Local community development. Volume 4: Regional Aspects and Sustainable Urban Development [“Miscevy`j rozvy`tok za uchasti gromady`. Tom 4: Regional`ni aspekty` ta staly`j rozvy`tok mist”]. (2016). Kyiv: VAITE.
  25. Zhavoronkova, G. and Zhavoronkov, V. (2010). Strategic management of the development of the region [“Strategichne upravlinnya rozvy`tkom regionu”]. [online] Available at: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/viewFile/2872/2861> [Accessed 11 Nov. 2018].
  26. Hvischun, N. (2012). Approaches to the formation and evaluation of the effectiveness of the city strategy [“Pidxody` do formuvannya ta ocinky` efekty`vnosti strategiyi mista”]. *Mexanizm regulyvannya ekonomiky`*, 1, pp. 175–181.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2018.

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – ЯК ОДИН ІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

**Ізюмцева Наталія Володимирівна**  
кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: diknat1972@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0002-1162-9352*

**Чхеайло Анна Андріївна**  
кандидат філософських наук, доцент

*e-mail: chkheailo\_anna@ukr.net*  
*ORCID ID: 0000-0002-4806-3065*

**Свергун Олена Андріївна**  
студентка

*e-mail: alionasv1997@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0001-8003-7863*

*Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи»  
пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна*

Важливість дослідження науки управління часом, як ключового цінника високого результату набуває все більшої актуальності й займає одну з домінуючих позицій у сучасному світі трансформацій та нововведень. У статті досліджено поняття управління часом та визначено його значущість у сучасних методах організації праці. Також визначено, з яких елементів складається сучасна модель тайм-менеджменту. Задля цього проаналізовано існуючі методики визначення пріоритетів серед поточних завдань та планування робочого дня, такі як: «матриця Ейзенхауера» та «АВС-аналіз». Одним із основних завдань ефективного менеджменту є вміння чітко формулювати поточні та стратегічні цілі, визначені часом та можливостями. Керівник, котрий має навички управління таким ресурсом як час, може у майбутньому отримувати зі своєї роботи максимальну вигоду. На основі сучасних існуючих методів управління часом авторами було розроблено схему досягнення цілей. Цю схему доцільно впровадити у банківській установі, попередньо скоректувавши під особливості роботи будь-якого працівника в залежності від часу, який він витрачає на поточну роботу. За допомогою матриці робочого дня банківського працівника є можливим досягати поставлених керівництвом цілей та аналізувати, який вид діяльності більш прибутковий, а який потребує перегляду часових витрат. Матриця чітко описує проблеми правильного використання свого особистого часу, що завжди актуальна. Особливо це простежується у банках, де час – один із найважливіших та найдорожчих інструментів менеджера. Успіх й ефективність дій визначаються тим, наскільки якісно використовується час.

Саме вивчення основних понять, ідей та правил тайм-менеджменту, обґрунтовує інтерес до даної області людських знань. Постановка ясних цілей, правильний вибір пріоритетів і планування свого часу – один з основних ключів більшої ефективності в роботі.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, управління часом, менеджер, ефективність, банк.

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – КАК ОДИН ИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

**Изюмцева Наталия Владимировна**  
кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: diknat1972@gmail.com*  
*ORCIDID: 0000-0002-1162-9352*

**Чхеайло Анна Андреевна**  
кандидат философских наук, доцент

*e-mail: chkheailo\_anna@ukr.net*  
*ORCID ID: 0000-0002-4806-3065*

**Свергун Елена Андреевна**  
студентка

*e-mail: alionasv1997@gmail.com*  
*ORCIDID: 0000-0001-8003-7863*

*Харьковский учебно-научный институт ГВУЗ «Университет банковского дела»  
пр. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина*

Важность исследования науки управления временем, как ключевой ценности высокого результата приобретает все большую актуальность и занимает одну из доминирующих позиций в современном мире трансформаций и нововведений. В статье исследовано понятие управления временем и определена его значимость в современных методах организации труда. Также определено, из каких элементов состоит современная модель тайм-менеджмента. Для этого проанализированы существующие методики определения приоритетов среди текущих задач и планирования рабочего дня, такие как: «матрица Эйзенхауэра» и «ABC-анализ». Одной из основных задач эффективного менеджмента является умение четко формулировать текущие и стратегические цели, определяемые временем и возможностями. Руководитель, имеющий навыки управления таким ресурсом как время, может в будущем получать из своей работы максимальную выгоду. На основе современных существующих методов управления временем авторами была разработана схема достижения целей. Эту схему целесообразно внедрить в банковском учреждении, предварительно скорректировав под особенности работы любого работника в зависимости от времени, которое он тратит на текущую работу. С помощью матрицы рабочего дня банковского работника возможно достигать поставленных руководством целей и анализировать, какой вид деятельности более прибыльный, а который требует пересмотра временных затрат. Матрица четко описывает проблемы правильного использования своего личного времени и всегда актуальна. Особенно это прослеживается в банках, где время – один из важнейших и самых дорогих инструментов менеджера. Успех и эффективность действий определяются тем, насколько качественно используется время.

Именно изучение основных понятий, идей и правил тайм-менеджмента, обосновывает интерес к данной области человеческих знаний. Постановка ясных целей, правильный выбор приоритетов и планирования своего времени – один из основных ключей большей эффективности в работе.

**Ключевые слова:** тайм-менеджмент, управление временем, менеджер, эффективность, банк.

## TIME MANAGEMENT – AS ONE OF THE MANAGEMENT METHODS IN BANKING INSTITUTIONS

**Natalya Izyumtseva**

**PhD, Associate Professor**

*e-mail: diknat1972@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-1162-9352*

**Anna Chkheaylo**

**PhD, Associate Professor**

*e-mail: chkheailo\_anna@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-4806-3065*

**Olena Sverhun**

**Student**

*e-mail: alionasy1997@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0001-8003-7863*

*Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University»*

*55, Peremoga avenue, Kharkiv, 61174, Ukraine*

The science of time-management is important element in the modern world of transformations and innovations. Time is a priority key of high result. The article includes definition of time-management and its role in the modern methods of work organization. In addition, the article tell us about elements the modern time-management model. There are methods for analyzing current tasks priorities and planning working day, such as: «Eisenhower's matrix» and «ABC-analysis». The ability to control current and strategic goals, defined by the time, is one of the main objectives of effective management. A manager who has skills in managing such as resource as time receives the maximum benefit from his work in the future.

Authors of the article made a scheme for achieving goals, based on current methods of time-management. This scheme is advisable to introduce in a banking institutions. The scheme can be adjusted for the particular work of any employee, depend of staff's spending time for assignments.

The matrix is an instrument to achieve the goals and analyses daily activity. It may help us to analyze which type of activity is more profitable and has insignificant costs of time.

This matrix is always relevant and describes the problem of using personal time. Time is one of the most important and expensive manager's tool, especially in banking institutions. Therefore, success and effectiveness of actions is a result a good using time.

The basic concepts, ideas and rules of time-management is always relevant for studding. One of the main keys to greater efficiency our work time are setting goals, choosing the right priorities and planning daily working time. So, limited time resurges are problem in the modern world, but time-management is instrument for overcome the human's problem of time. The article has all elements to improve manager's skills.

**Keywords:** Time Management, Manager, Efficiency, Bank.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі ефективність на робочому місці залежить від багатьох факторів. У першу чергу, від умінь та компетенцій керівника. Одним із способів досягнення бажаного результату на сьогодні є тайм-менеджмент. Принцип роботи тайм-менеджменту закладається у тому, щоб допомогти керівнику усвідомити природу часу та навчитися будувати робочий день з урахуванням таких його характеристик, як безповоротний плин та обмеженість часового ресурсу.

Саме тому, тайм-менеджмент на сьогодні вважається запорукою успіху у компанії та потребує більш детального вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз теорій тайм-менеджменту висвітлений у роботах таких вчених, як: П. Друкер, К. Макхэм, М. Месконта Ф. Тейлор. Серед сучасних авторів найбільш широкого поширення отримали роботи зарубіжних авторів: К. Бішофа, Л. Зайверта, Б. Санто та інших. Праці перелічених авторів слугують певними енциклопедіями, де описуються алгоритми для ефективної роботи менеджерів. Однак, у сучасних роботах лише частково досліджено питання управління часом, чого не достатньо для ефективної політики організації праці.

**Метою статті** розкриття сутності тайм-менеджменту та створення ефективної моделі використання часу у банківській установі.

**Основні результати дослідження.** Більшість із сучасного населення живе у неспокійному і нерозміреному ритмі. Дефіцит часу є певним випробуванням, щоне кожному під силу. Для того, щоб раціонально розподіляти свою роботу, необхідно користуватися таким методом як планування. Сучасним інструментом планування виступає тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент (англ. time-management – управління часом) – певна сукупність різних методів для оптимальної організації роботи, виконання поставлених задач та подій [1].

Тайм менеджмент може складатися із наступних елементів:

- делегування завдань іншим людям;
- визначення пріоритетів у роботі;
- вплив на мотивацію;
- контроль за результатами.

Одним із перших, хто розглядав тайм-менеджмент ще до появи самого терміну, був Ф. У. Тейлор. Його дослідження були спрямовані на досягнення максимального прибутку шляхом підвищення інтенсивності праці. Система «тейлоризму» була побудована на глибокому розподілі праці та раціоналізації трудової діяльності[2]. Але ця теорія не враховувала людську поведінку і виступала більше як типовий процес управління людьми та розподілу часу так, щоб підвищувати ефективність.

Сучасний тайм-менеджмент враховує додаткові мотивації та особистісні поведінкові моменти у деяких проявах та аспектах.

Дуже влучним визначенням сучасного тайм-менеджменту можна вважати вислів Брайана Трейсі «...– це мистецтво управління не тільки своїм часом, а й життям загалом» [3].

На сьогодні технології планування роботи вимірюються ефективністю результату та витратами часу. Часові втрати менеджера залежать від двох задач: перспективний та поточний аналіз та делегування завдань на підлеглих. Поточний аналіз роботи включає організацію виробничих процесів на конкретні ділянки, узгодивши це у часових рамках: робочий день, тиждень, місяць, рік. Перспективний аналіз, в свою чергу, визначає основну ціль поточного: чого необхідно досягти, витративши певний час на роботу. Перспективне планування також ставить перед менеджером завдання компетентної оцінки та контролю цілей для колективу. Тому розставлення пріоритетів полягає у виявленні, які справи матимуть більшу вірогідність отримати бажаний результат.

Одним із президентів Сполучених Штатів – Дуайт Девідом Ейзенхауером – було запропоновано методіку визначення пріоритетів серед усіх поточних завдань [4]. Ним була розроблена матриця градації задач відповідно до їх важливості та терміновості (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця Ейзенхауера[3]

Важливість/терміновість	Не терміново	Терміново
Важливо	Запланувати час на виконання та виконати самостійно	Виконати самостійно
Не важливо	Не робити	Делегувати задачу підлеглому

Ця матриця допомагає швидко відрізнити види справ і який час на них потрібно витратити: термінові – виконати зараз, другорядні – розпланувати виконання, не вимагають уваги – відкинути. Для того, щоб працювати як справжній професіонал необхідно розвантажувати елемент «терміново/важливо» і працювати з колонкою «важливо/не терміново».

Децю схожим методом на матрицю Ейзенхауера є метод аналізу АВС. Сутність цього методу полягає у тому, що частки найбільш важливих і найменш важливих справ у відсотках залишаються незмінними. Усі задачі поділяються на три групи: А, В і С в залежності від їх важливості та значимості:

- А – найважливіші задачі, які складають 15 % від загальної кількості справ керівника. Вклад цих задач у процесі досягнення цілей складає 65 %;
- В – важливі справи, які складають 20 % від загального числа справ. Їх важливість складає приблизно 20 %;
- С – найменш важливі справи, які складають 65 % усіх справ, а їх вплив на результат – 15 %.

Цей метод найчастіше використовується у логістиці для управління запасами. Звичайно, він може бути пристосований до будь-якого виду діяльності. Якщо говорити про банківську сферу, його можна модернізувати до методу збільшення продажів.

На теперішній час у банківській сфері застосування методик тайм-менеджмент не дуже поширене. Програми, що представлені на ринку, розділяються у банку на корпоративні та особистісні, що розвивають операційну та духовну складові менеджера. До операційних методів планування часу у банківській установі можна віднести: органайзери, Outlook, за допомогою якого можна ставити цілі та планувати зустрічі, та інші носії інформації. Частіше за все тренінги чи учбові блоки для менеджерів з тайм-менеджменту не відокремлено, а представлено як загальні програми розвитку менеджерів [8].

Загалом, поняття тайм-менеджменту у банку сильно пов'язане з програмним забезпеченням. Саме тому більшість тренінгів та методів, яким навчають працівників побудовані за принципом чіткого використання спеціальних програм. Також, менеджерів навчають тому, як використовувати час при спілкуванні із клієнтами, як раціонально планувати кожен хвилину із максимально прибутковим результатом. Використовуються певні заготовлені скрипти розмови, що включають у себе наперед створені відповіді на більш розповсюджені питання клієнтів.

Але, існуючі тренінги стосуються лише окремих компонентів роботи, у повному обсязі не охоплюючи цикл цілого робочого дня працівника. Саме тому, доцільним буде створити загальну схему використання робочого часу менеджера для максимальної оптимізації роботи та планування поточного та перспективного результату.

На основі матриці Ейзенхауера та аналізу АВС авторами дослідження було розроблено матрицю продажів з урахуванням розподілу часу та направленістю на результат у банківській установі.

Банки мають на меті отримання прибутків та збільшення своїх продажів на відділеннях. Якщо дотримуватися ідеалізованої матриці, складеної авторами, можливо контролювати свої продажі звичайному менеджеру та досягати поставлених задач керівництвом.

За концепцією аналізу АВС, можна розподілити день роботи на хвилини:

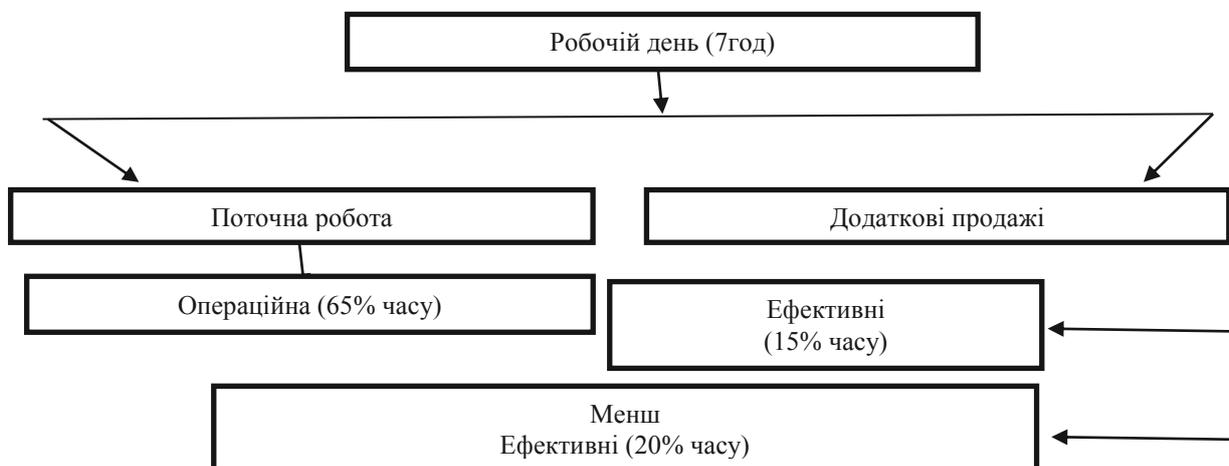


Рисунок 1 – Розподіл робочого дня менеджера у банку

Загалом, виходячи з розподілу, робочий день менеджера у банку умовно можна розділити на дві складові: поточна робота та додаткові продажі. На поточну роботу в день повинно йти приблизно 65 % загального часу і це вплине на результат продажу лише на 15 %.

У свою чергу, додаткові продажі менеджера можна поділити на ефективні та менш ефективні з відношенням витраченого часу за день 15 % та 20 % відповідно. Ефективні – вплинуть на 65 % продажів, а менш ефективні – на 20 %.

Розрахуємо середню ефективність дня при узагальнених показниках.

Загалом, робочий день складає 8 годин, 1 година з яких відноситься до обідньої перерви – усього 7 годин повноцінної роботи. Для більшої зручності дослідження переведемо ці години у хвилини.

$$7 \text{ год} = 7 * 60 \text{ хв} = 420 \text{ хв/день.}$$

Розрахуємо скільки хвилин витрачається на розподіл дня згідно рис. 1:

1. Поточна робота =  $420 * 65 \% = 273 \text{ хв.}$
2. Ефективні продажі =  $420 * 15 \% = 63 \text{ хв.}$
3. Менш ефективні продажі =  $420 * 20 \% = 84 \text{ хв.}$

У середньому за день до менеджера може звернутися 15-20 осіб стосовно поточних питань, що завітали до відділення не з ініціативи менеджера. Час, який витрачається на обслуговування одного клієнта, приблизно 10 хвилин. Тож, 150 хвилин із поточної роботи менеджер може витратити на обслуговування клієнтів. Існує така техніка продажів як, крос-продаж – додатковий продаж продукту клієнту. Якщо менеджер буде використовувати таку техніку, то можливим є отримати 15 % позитивного результату:

$$15 \text{ осіб} * 15 \% = 2,25 \text{ (продажі продукту).}$$

Тобто, ефективність таких витрачених хвилин складає усього 2 продажі.

Наступне, що необхідно розглянути, – це ефективні продажі. До таких можна віднести зустрічі з клієнтами, які призначив сам менеджер. Якщо клієнт все ж погодився прийти на таку зустріч, – це вже 50 % успіху. Згідно розрахунків, на ці зустрічі необхідно витратити 63 хв. Загалом, для проведення зустрічі з одним клієнтом необхідно приблизно 20 хв. А отже, максимальна кількість зустрічей за день – 3-4. Їх ефективність складає 65 %.

$$4 \text{ особи} * 65 \% = 2,6 \text{ (продажі продукту).}$$

Тобто, ефективність витрачених хвилин приблизно складає 3 продажі.

Наступний вид продажів – менш ефективний. До них можна віднести зроблені дзвінки. Згідно розрахунків у день на дзвінки потрібно витратити 84 хвилини. На один дзвінок менеджер витрачає приблизно 4 хвилини. Мінімум необхідно кількість дзвінків на день – 21 дзвінок, ефективність яких складає 20 %.

$$21 \text{ дзвінок} * 20 \% = 4 \text{ (продажі продукту).}$$

Отже, якщо менеджер зможе розставляти пріоритети та чітко розділяти справи на поточні, ефективні та менш ефективні продажі, він зможе у середньому за день роботи 9 продажів. А при довгостроковому місячному плануванні, розподіляти роботу так, щоб виконувати встановлені нормативи та досягати позитивного результату.

Слід не забувати про необхідність враховувати власні особистісні характеристики при виборі інструментів управління часом. Кожна людина – індивідуальна, тому розподіл часу у банківській матриці повинен створюватися унікально під особу.

Саме створення концепції за своїми характеристиками та особливостями надасть змогу максимального управління часом та своїми можливостями у рамках тайм-менеджменту.

Матриця робочого часу працівника банку – це новий засіб контролю часу, створений на основі поєднання стандартів робочого дня та планів, що ставить керівництво. Матриця може бути корисна як для працівника, так і для управління у таких напрямках:

- стратегічне планування діяльності на короткий та довгостроковий період;
- оптимізація робочого дня;

- максимальна концентрація на результаті;
- визначення сильних та слабких сторін у продажах;
- аналіз роботи підлеглих;
- контроль за швидкістю та точністю виконання завдань.

Модель матриці робочого дня – новітня схема оптимізації часових витрат, розроблена авторами статті на основі синтезу та аналізу популярних існуючих моделей управління часом. На відміну від існуючих тренінгів у банківській сфері, що охоплюють лише часткові компоненти роботи, вона може бути застосована як допоміжний інструмент при плануванні та контролі часу.

**Висновки.** У сучасних організаціях, банках у тому числі, дуже важливим є вміння керувати не процесами, а часом, який на них витрачається. Аналіз витрат часу менеджером дозволяє ефективно використовувати свій потенціал та можливості команди, у якій він працює.

Ефективність тайм-менеджменту полягає у тому, щоб чітко розподіляти можливості та вимірювати їх у часі й розуміти терміновість поставлених завдань. Тобто, перед тим, як почати щось робити, треба чітко спланувати поетапність виконання задачі.

Авторами було розглянуто різні моделі управління часом та розроблено матрицю продажів у банківських установах, що враховує потенційні можливості працівника, пропорційно відображаючи результат. За допомогою даної матриці можливо визначити, яка робота більш результативна, а яка займає багато часу, але приносить мінімальну користь. Саме така схема допоможе ймовірно визначити результат при чіткому дотриманні людських особливостей роботи.

### Література

1. Щебликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. 479 с.
2. Фредерик Тейлор // Гуманитарные технологии : аналитический портал. URL : <https://gtmarket.ru/personnels/frederick-taylor/info> (дата звернення: 05.12.2018).
3. Калюжна Н. Г. Матриця диференціації управлінського персоналу як орієнтир для визначення стратегічних працівників у системі управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. Вип. 4. С. 289–298.
4. Мескон М. Основы менеджмента (перевод с англ.). URL : <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/459.pdf> (дата звернення: 05.12.2018).
5. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНА*. 2011. Вип. 2(53). Т. 3. С. 61–69.
6. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. М. : Деловая книга, 2001. 264 с.
7. Брайан Т. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем [пер. з англ. А. Евтеева]. М. : Смартбук, 2007. 79 с.
8. Євтушенко Г. І., Дерев'янюк В. М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. Вип. 1. С. 88–96.
9. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент: мистецтво планувати та управляти своїм часом. К. : Національна академія державного управління при Президенті України, 2008. 119 с.
10. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4. С. 261–268.

### References

1. Shcheblkina, I. O. (2015). *Fundamentals of Management: tutorial* [“Osnovy` menedzhmentu: navchal`ny`posibny`k”]. Melitopol: WB «MMD».
2. Gtmarket.ru. (2018). Frederick Taylor. [online] Available at: <https://gtmarket.ru/personnels/frederick-taylor/info> [Accessed 05 Dec. 2018].
3. Kalyuzhnaya, N. G. (2012). Matrix of the differentiation of management personnel as a reference point for the definition of strategic employees in the enterprise management system [“Matritsya diferentsiatsiyi upravlinskogo personalu yak orientir dlya viznachennya strategichnih pratsivnikov u sistemi upravlinnya pidpriemstvom”]. *Marketing and management of innovations*, 4, pp. 289–298.
4. Meskon, M. (2015). *Fundamentals of Management (translation from English)* [“Osnovy menedzhmenta (perevod s angl.)”]. [online] Available at: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/459.pdf> [Accessed 05 Dec. 2018].

5. Kolesov, O. S. (2011). Time management – method to control the time [“Tajm-menedzhment – upravlinnya chasom”]. *Zbirny`k naukovy`h pracz` VNA*, 2(53), pp. 61–69.
6. Morgenstern, J. (2001). *Time Management* [“Tajm menedzhment”]. M.: Business Book.
7. Brian, T. (2007). *Effective time management: it is effective technique* [trans. from eng A. Yevteyev] [“Rezul'tativnyj tajm-menedzhment: jeffektivnaja metodika upravlennija sobstvennym vremenem [per. z angl. A. Evteeva]”]. M.: SmartBuck.
8. Yevtushenko, G. I. and Derevyanko, V. M. (2014). Analysis of the state of management of working time and ways to increase the effectiveness of «time management» in the organization [“Analiz stanu upravlinnya robochim chasom ta shlyahi pidvischennya efektyvnosti zastosuvannya «taym menedzhmentu» v organizatsiyi”]. *Zbirny`k Nacional`nogo universy`tetu derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby` Ukrayiny`*, 1, pp. 88–96.
9. Alyushina, N. O. (2008). *Time-management: the art of planning and managing their time* [“Tajm-menedzhment: my`steczstvo planuvaty` ta upravlyaty` svoym chasom”]. K.: Nacional`na akademiya derzhavnogo upravlinnya pry` Prezy`dentovi Ukrayiny`.
10. Holodnitskaya, A. V. (2013). Application of time management technologies in enterprise management [“Zastosuvannya tehnologiy taym-menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvom”]. *Visny`k Chernigivs`kogo derzhavnogo texnologichnogo universy`tetu*, 4(70), pp. 261–268.

Стаття надійшла до редакції 14.12.2018.

## СТРАТЕГІЯ ВИВОДУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

**Квітка Антон Володимирович**  
кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: kvitka@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-5730-1352*

**Корнєва Дар'я Валеріївна**  
магістрант

*e-mail: daria.kornieva@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-0808-8276*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*  
*вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна*

Перехід до нового технологічного укладу, інтенсифікація економічних процесів, глобалізація стали причиною зростання конкурентного тиску. Це вимагає від підприємств мобільності, модерності, моментальної реакції на виклики ринку шляхом удосконалення існуючої продукції та створення нової. У статті узагальнено аргументи та контраргументи в межах наукової дискусії щодо розроблення стратегії виводу продукції підприємства на ринки Європейського союзу з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності та забезпечення їх входження у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Основною метою проведеного дослідження є розвиток теоретико-методичних положень щодо послідовності дій при виведенні продукції підприємства на ринки Європейського союзу та розкриття ключових аспектів даного процесу. Аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи напрацювання багатьох науковців за тематикою дослідження у статті розкрито сутність збутової політики підприємства. Об'єктом проведено дослідження обрано ПП «Автоентерпрайз», для якого сформовано перелік першочергових стратегічних заходів для компанії на етапі виходу на європейські ринки. У результаті дослідження здійснено аргументацію потреби та визначено особливості умов виходу ПП «Автоентерпрайз» на європейський ринок. Наведено оцінку стратегічного положення ПП «Автоентерпрайз» на ринку зарядних пристроїв для електромобілів, що свідчить про високий рівень його конкурентоспроможності; проведено оцінку діяльності основного конкурента ПП «Автоентерпрайз» на європейському ринку – голландська компанія АВВ. Виокремлено причини та складнощі виходу ПП «Автоентерпрайз» на європейський ринок. Узагальнено основні проблеми, які не дозволяють повною мірою реалізувати експортний потенціал компанії. Розроблено комплекс заходів для підприємства при виході на зовнішній ринок в умовах євроінтеграції. Напрямами подальших досліджень за даною проблематикою є розробка маркетингової стратегії підприємства з метою просування його продукції на зовнішні ринки.

**Ключові слова:** збут, ринки збуту, збутові системи, збутова політика, розширення ринків збуту, стратегія розширення.

## СТРАТЕГІЯ ВИВОДА ПРОДУКЦІЇ ПРІДПРИЯТТЯ НА РИНКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

**Квітка Антон Владимирович**  
кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: kvitka@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-5730-1352*

**Корнева Дарья Валериевна**  
магистрант

*e-mail: daria.kornieva@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-0808-8276*

*Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина*  
*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*

Переход к новому технологическому укладу, интенсификация экономических процессов, глобализация стали причиной роста конкурентного давления. Это требует от предприятий мобильности, модерности, моментальной реакции на вызовы рынка путем усовершенствования существующей продукции и создание новой. В статье обобщены аргументы и контраргументы в научной дискуссии по разработке стратегии вывода продукции предприятия на рынки Европейского союза с целью повышения уровня их конкурентоспособности и обеспечения их входения в глобальные цепочки создания добавленной стоимости. Основной целью

проведенного дослідження являється розвиток теоретико-методических положень по послідовності дій при виводі продукції підприємства на ринки Європейського союзу і раскрытия ключевих аспектів даного процесу. Аналізуючи, систематизуючи і обобщая наробки багатьох учених по тематикі дослідження, в статті раскрыта сутність сбытовой політики підприємства. Об'єктом проведення дослідження вибрано ЧП «Автоентерпрайз», для якого сформовано перелік первоочередних стратегічних заходів для компанії на етапі виходу на європейські ринки. В результаті дослідження здійснено аргументація необхідності і визначено особливості умов виходу ЧП «Автоентерпрайз» на європейський ринок. Проведено оцінку стратегічного положення ЧП «Автоентерпрайз» на ринку зарядних пристроїв для електромобілів, результати якої свідчать про високому рівні його конкурентоспособності; проведено оцінку діяльності основного конкурента ЧП «Автоентерпрайз» на європейському ринку – голландська компанія АВВ. Виділено причини і складності виходу ЧП «Автоентерпрайз» на європейський ринок. Обобщено основні проблеми, які не дозволяють в повній мірі реалізувати експортний потенціал компанії. Розроблено комплекс заходів для підприємства при виході на зовнішній ринок в умовах євроінтеграції. Направленнями дальніших досліджень по даній проблематиці являється розробка маркетингової стратегії підприємства з метою просування його продукції на зовнішні ринки.

**Ключевые слова:** сбыт, рынки сбыта, сбытовые системы, сбытовая политика, расширение рынков сбыта, стратегия расширения.

## THE STRATEGY OF OUTPUT OF COMPANY PRODUCTS TO THE EUROPEAN UNION MARKET

**Anton Kvitka**

**PhD, Associate Professor**

*e-mail: kvitka@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-5730-1352*

**Daria Kornieva**

**Graduate Student**

*e-mail: daria.kornieva@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-0808-8276*

**V. N. Karazin Kharkiv National University**

*1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

The transition to a new technological structure, the intensification of economic processes and globalization have become the reason for the growth of competitive pressure. It requires mobility, modernity, and instant response to market challenges by improving existing products and creating a new one. The article summarizes the arguments and counterarguments in the framework of a scientific discussion on the development of a strategy for the output of the enterprise to the markets of the European Union in order to increase their competitiveness and ensure their entry into the global value added chains. The main objective of the study is to develop theoretical and methodological provisions on the sequence of actions in the output of the company to the markets of the European Union and the disclosure of key aspects of this process. Analyzing, systematizing and summarizing the work of many scholars on the subject of research in the article, the essence of marketing policy of the enterprise is disclosed. PE «Autostenterprise» was selected as the object of the study, for which a list of priority strategic measures for the company has been formed at the stage of entering the European markets. As a result of the study, the argumentation of needs was made and the peculiarities of the conditions of the exit of PE «Autostenterprise» to the European market were determined. The estimation of the strategic position of PE «Autostenterprise» in the market of charging devices for electric cars is shown, which testifies to the high level of its competitiveness; an estimation of activity of the main competitor of PE «Autostenterprise» on the European market – the Dutch company ABB – is carried out. The reasons and difficulties of the PE «Autostenterprise» on the European market are outlined. The main problems, which do not allow to fully realize export potential of the company, are generalized. A set of measures for the enterprise was developed at the exit to the external market in the conditions of European integration. Directions of further researches on the given problem are development of the marketing strategy of the enterprise in order to promote its products to foreign markets.

**Key words:** Sales, Sales Markets, Marketing Systems, Sales Policy, Expansion of Markets, Expansion Strategy.

**Постановка проблеми.** У сучасному діловому середовищі стійке зростання та рентабельність підприємства ніколи не є гарантією успіху. Технологічні та наукові досягнення скорочують життєві цикли продуктів і послуг, бізнес-моделі стрімко змінюються, а нові конкуренти з'являються з шаленою швидкістю. Ця постійна нестабільність робить необхідним пошук нових бізнес-можливостей для компаній.

Для будь-якого підприємства немає нічого важливішого, ніж пошук та використання нових

ринкових можливостей. Навіть коли бізнес є надійним, завжди існує потреба у підкорюванні нових горизонтів, щоб захистити його від часу, коли основна категорія товарів або послуг стане статичною або почне знижуватися. Пошук нових ринкових можливостей є джерелом життєдіяльності бізнесу в усьому світі. У даному дослідженні робиться акцент на пошуку нових ринкових можливостей у вигляді освоєння нових ринків збуту продукції.

Підприємці стикаються зі світом конкуренції. Це означає, що пошук нових ринків часто є справою виживання. Переміщення на нові території та категорії – це радикальна стратегія, яка може створити великий потенціал для поступового зростання бізнесу. Щоб досягти успіху, процес розширення кордонів вимагає чіткого розуміння динаміки ринку, поведінки споживачів та конкурентного ландшафту конкретних ринків, на які націлений бізнес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних авторів свідчить про зацікавленість у досліджуваній темі. У роботах робляться акценти на різних аспектах при виведенні товару: Н. Кубишина, В. Кардаш – зосереджують увагу на аспектах товарної політики, О. Зозульов, А. Павленко, А. Войчак, Ф. Котлер – розуміння основ маркетингу нового товару, І. Ансофф, Г. Мінцберг, Ж. Ламбен, Д. Дойль – аналіз стратегічних рішень та можливих альтернатив. Розглядається процес планування нового товару та його місця в управлінні товарною політикою підприємства.

Додаткової уваги вимагає проблема алгоритмізації в розробленні стратегії виведення товару на ринок незалежно від ступеня новизни. Створення чіткого механізму дій сприяє інтенсифікації в досягненні цілей та більш ефективній реалізації тактичних рішень.

У зв'язку з цим, **мета статті** полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо послідовності дій при виведенні продукції підприємства на ринки Європейського союзу та розкриття ключових аспектів даного процесу.

У якості об'єкта дослідження обрано ПП «Автоентерпрайз» – один з провідних автосалонів електромобілів у Харківській області.

**Основні результати дослідження.** Дослідження та аналіз ринків збуту продукції є одним з найважливіших факторів функціонування підприємства. Даний аналіз повинен відповідати на ряд питань – хто, з якою метою та в якій кількості купує чи може купити продукцію компанії.

Оскільки процес трафіку продукції від виробника до кінцевого споживача має бути чітко та вмотивовано сформований, керівництво має приділити увагу не лише безпосередньому продажу товарів та послуг, але і своєрідній доставці від точки виробництва до кінцевого споживача. Ефективний збут товарів та послуг – це один з найважливіших показників конкурентоспроможності підприємства на ринку та серед конкурентів.

Збут – реалізація готової продукції компанії, що включає в себе систему відносин із зовнішньою збутовою мережею і споживачами (покупцями) [1].

Збут – функція підприємства з продажу його продукції; включає логістику, взаємини із зовнішнім збутовою мережею і налагодження відносин з покупцями. Цю роботу виконує відділ збуту (торговий відділ), який займається також отриманням і обробкою замовлень, обслуговуванням покупців і розрахунками з ними. Організаційні форми збуту можуть включати розподіл відповідних відділів та посад по територіях, покупцям, продуктам і функцій. Сукупність організаційних і управлінських заходів, що відносяться до збуту, утворює «систему збуту» [2].

Ринок збуту товарів (послуг) – це аналітичний розділ бізнес-плану, який дозволяє на основі результатів аналізу можливостей діючих ринків, попиту на продукцію (послуги) фірми визначити сегменти ринку, прийнятний для продукції фірми, визначити можливі ніші, оцінити потенційну смність ринків, плановану і фактичну величину обсягу реалізації та виручку [3].

Ринок збуту – в широкому сенсі – будь-який економічний простір для пропозиції товарів і послуг, що є кінцевою метою господарської діяльності підприємства [4].

Ринок збуту – географічні ареали будь-якого розміру і рангу, в межах яких знаходять стійкий попит дані товари і послуги [5].

Канал збуту – рух товару від виробника до кінцевого споживача. З функціональної точки зору звичайний канал збуту включає в себе три взаємопов'язаних операції: виробництво, оптова торгівля і роздрібна торгівля. З організаційної точки зору функції збуту можуть брати на себе або компанії, що спеціалізуються на певних видах діяльності в ланцюзі розподілу продукції, або всі операції може здійснювати одна компанія [6].

Слід зауважити, що поняття збуту не набуло особливого розуміння як окремої самостійної категорії. Воно включає у себе різноманіття факторів, понять, фундаментів, на яких ґрунтується успіх будь-якого підприємства.

Аналіз ринків збуту товарів підприємства є невід'ємною складовою маркетингової політики компанії. Аналіз ринку збуту – це практична маркетингова робота, яка є першочерговим етапом підготовки бізнес-плану та ефективним інструментом для подальшого розвитку організації в конкурентному середовищі. Під час аналізу самого ринку, ситуації на ньому, зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність, конкурентного середовища виробник отримує саме ту інформацію, яка дозволяє йому зорієнтуватися відносно ринків та каналів збуту, об'ємів виробництва та реалізації продукції на тому чи іншому ринку з метою отримання прибутку [7].

Тобто, аналіз ринку збуту дозволяє компанії: визначити тип та структуру свого ринку та перспективних ринків збуту; дати оцінку стану ринку (економічній ситуації, співвідношенню попиту та пропозиції, конкурентним перевагам, обсягу продажів, цінній політиці ринку); сегментувати споживачів на різні групи та категорії; визначити стратегію розвитку підприємства; визначити маркетингове позиціонування компанії на ринку; визначити плановий товарообіг на ринку, планові об'єми виробництва та продажів [5].

Для визначення перерахованих вище завдань існує багато підходів, серед яких основними є методи стратегічного аналізу у маркетинговому контексті – PEST-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та аналіз конкурентів. Дані методи зарекомендували себе як максимально точні та такі, що повністю відображають положення підприємства на ринку та дозволяють виявити подальші кроки для реалізації досягнення поставлених цілей та стратегій.

Перед виходом ПП «Автоентерпрайз» на європейський ринок першим кроком необхідно проаналізувати конкурентів, щоб зрозуміти, чи відповідає товар та цінова політика європейському ринку.

Основним європейським конкурентом для ПП «Автоентерпрайз» у виготовленні зарядних пристроїв для електромобілів, є міжнародна компанія АВВ, що спеціалізується на виробництві електротехніки, енергетичного машинобудування та інформаційних технологій (табл. 1).

Порівнюючи продукцію цих двох компаній, можна побачити значну перевагу ПП «Автоентерпрайз». Вже на початкових етапах зарядні пристрої конкурентів поступаються ПП «Автоентерпрайз» – АВВ не надає сервісу з монтування зарядних пристроїв, тобто покупець повинен все зробити самостійно. Також, обладнання АВВ не має порту для обслуговування американських автомобілів, що призводить до дискомфорту у користуванні, тобто клієнт повинен мати при собі численні перехідники для користування таким обладнанням [8].

ПП «Автоентерпрайз» пропонує додатковий сервіс з індивідуального брендуння зарядного пристрою повністю безкоштовно. АВВ також надає таку послугу, але за окрему оплату у розмірі до 3000 євро.

При використанні обладнання АВВ клієнт не має можливості резервувати зарядний пристрій та відстежувати історію транзакцій, також відсутній мобільний додаток в цілому. Хоча АВВ і надають підтримку call-центру цілодобово та можливість оффлайн використання обладнання із моніторингом процесу зарядки автомобіля, це можливо лише за додатковою оплатою таких послуг [8]. В свою чергу, ПП «Автоентерпрайз» надає такий функціонал повністю безкоштовно.

Також, слід зазначити окремо вкрай високу ціну зарядних пристроїв АВВ у розмірі 25000 євро, що у реаліях України є дуже затратним для інвесторів [8]. Тому ціна ПП «Автоентерпрайз» до 9000 євро є привабливою та у порівнянні із АВВ за менші грошові кошти клієнт отримує більший набір функцій та можливостей.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що основними конкурентними перевагами зарядних пристроїв ПП «Автоентерпрайз» є низька ціна зарядних станцій та їх унікальність.

Звідси, доцільно буде проаналізувати ПП «Автоентерпрайз» за моделлю М. Портера – це простий, але потужний інструмент для розуміння конкурентоспроможності бізнес-середовища та визначення потенційної прибутковості стратегії.

При розумінні сили впливу конкурентів у середовищі або галузі на прибутковість підприємства можна відповідно адаптувати потенційно розроблену стратегію.

Відповідно до теорії Портера існують п'ять конкурентних сил:

1. Загроза появи в галузі нових конкурентів. Ринок зарядних пристроїв для електромобілів є одним з наймолодших в Україні та Європі. Аналізуючи наявність конкурентів в Україні можна сказати, що раніше компанія ПП «Автоентерпрайз» займала лідируюче положення та грала роль монополіста. Після спільної співпраці з компаніями ElectroUkraine, Glusco, IONITY ринок зарядних станцій став олігополістичним. Якщо розглядати ПП «Автоентерпрайз», як виробника зарядних пристроїв, то в даному випадку компанія є монополістом. Також варто зауважити, що завдяки наявності унікальних технологій, потреби у великому обсязі капіталу на ринку зарядних пристроїв для електромобілів відсутня можливість легкої і безперешкодної появи нових конкурентних фірм.

Таблиця 1 – Порівняння з конкурентами європейського ринку (виробництво)

Показник	ABB	AutoEnterprise
Зарядки для ЕМ	Виготовляє власні зарядні станції	Виготовляє власні зарядні станції
Встановлення зарядки	Встановлення зарядного пристрою повинен виконувати покупець	Встановленням зарядного пристрою займається спеціалізована монтажна група
Обслуговування «заліза» зарядки	Якщо сервіс не може відремонтувати пристрій в Україні, за додаткової оплати його відправлять до Голландії	+
Ремонт по гарантії при проблемах від зарядки	+	+
Оплата ремонту зарядки	Якщо сервіс не може відремонтувати пристрій в Україні, за додаткової оплати його відправлять до Голландії, всі витрати покладаються на покупця	Гарантійний термін - 3 роки. Якщо випадок є гарантійним - безкоштовний ремонт протягом перших трьох років. У кожному місті працює цілодобова сервісна служба.
Типи портів підключення	TYPE 2 CCS та Chademo	Універсальна (підходить для типів зарядки 1 і 2), CCS та Chademo
Датчики контролю надходження постійного струму (захист від увімкнення, якщо підключений не ЕМ)	+	+
Водостійкість корпусу	IP 54	IP 54
Можливість підключення зарядної станції до сонячних панелей	+	+
Індивідуальне орендування стійки, підсвітки (наприклад I <3 Lviv)	1500 EUR, та нанесення вашого логотипа 950 EUR	+
Потужність зарядного пристрою	CCS - 50 kW; Chademo - 50 kW; Type 2 - 22 kW	CCS - 50 kW; Chademo - 50 kW; Type 2 - 22 kW; Type 1 - 10 kW
Наявність Back Office (системи віртуального офісу) з статистикою користувачів та показниками використання зарядки	Є, але надається за умови додаткової оплати	Користувач має можливість самостійно змінювати тарифи на кожному конекторі зарядного пристрою, та при необхідності змінювати силу струму
Доступ до Back Office (OCPP протокол)	+	+
API до бази даних Back Office	+	+
Мобільний додаток (пошук зарядних станцій, планування і прокладання маршруту, інформація про зарядну станцію і послуги партнерів)	-	+
Можливість резервації зарядної станції	-	+
Можливість резервації послуг біля зарядної станції (напр., готельний номер, мийку і т.д.)	-	+
Обслуговування ПЗ	+	+
Білінгова система за умови платної зарядки	Білінгова система можлива за умови додаткової оплати	+
Можливість дистанційного керування	За умови додаткової оплати	+
24/7 CallCentre	За умови додаткової оплати	+
Можливість автоматичного розподілу навантаження на мережу	За умови додаткової оплати	+
Офлайн авторизація (локаліст)	За умови додаткової оплати	+
Онлайн сервіс моніторинг 24/7	За умови додаткової оплати	+
Оновлення протоколу з Серверу	За умови додаткової оплати	+
Автоматичне/примусове зниження та підвищення навантаження амперів з серверу	За умови додаткової оплати	+
Моніторинг навантажень електромереж країни	+	+
Онлайн лічильник	За умови додаткової оплати	+
Віддалена діагностика (перевірка обладнання)	За умови додаткової оплати	+
Ціна зарядного пристрою	25000 EUR	8756,15 EUR

Джерело: узагальнено авторами на основі [8-11]

2. Загроза появи на ринку заміників продуктів або послуг.

Якщо розглядати конкурентів, то яким же повинен бути товар – замітник, щоб забезпечити функціонування електромобілів? На даному етапі розвитку галузі альтернативою електричним зарядним пристроям є водневі. Але варто зауважити, що водневі автомобілі не є поширеними в Європі, і, якщо слідувати тенденціям, до України вони прийдуть ще не дуже скоро. Однак, якщо розглядати ДВЗ-автомобілі, то в цьому розрізі до непрямих конкурентів, які виробляють товари-замінники, відносяться АЗС, які реалізують паливо для ДВЗ-автомобілів.

3. Здатність покупців домагатися зниження цін.

При розгляді цінової політики компанії ПП «Автоентерпрайз» слід зазначити, що компанія має найнижчі ціни в галузі реалізації зарядних пристроїв для електромобілів як на вітчизняному ринку, так і на ринку Європи. Тобто покупці майже не здатні вплинути на зниження ціни. За рахунок того, що взагалі ця галузь є ще дуже молодою, ринок споживачів зараз займає позицію «притирання» до галузі, і також не може вплинути на ціну. Однак, щодо інших критеріїв – якості, диференціації продукції, функціоналу зарядних пристроїв чи програмного забезпечення – в даному випадку споживач є орієнтиром як для компаній, так і для виробників.

4. Здатність постачальників домагатися підвищення цін на їх продукцію.

Зарядні пристрої для електромобілів у процесі виробництва не потребують унікальних запчастин. Деталі є абсолютно стандартними як для будь-якого електротехнічного обладнання, звідси можна сказати, що постачальників на ринку велика кількість. Компанія ПП «Автоентерпрайз» займає позицію зміни постачальників один раз на півріччя. Щодо запчастин, які роблять продукцію ПП «Автоентерпрайз» унікальною, то вони виробляються безпосередньо на підприємстві.

5. Ступінь важкості боротьби між існуючими в галузі конкурентами.

Ринок зарядних пристроїв для електромобілів хоча і дуже молодий, але вже налічує певну кількість конкурентів. Серед основних конкурентів компанії ПП «Автоентерпрайз» на вітчизняному ринку є ElectroUkraine (наразі працюють на партнерській основі з ПП «Автоентерпрайз»), ТОКА, TeslaClub. Серед європейських компаній – це ABB, Schneider, CIRCONTROL.

Таким чином, можна побачити, що найбільший вплив на галузь електротранспорту впливає загроза появи нових конкурентів. Це достатньо очевидно, так як ринок зарядних пристроїв для електромобілів та галузь електротранспорту в цілому є дуже молодою, привабливою та перспективною. Через відсутність нормативно-правової бази та доступність сировини, бар'єри входу на ринок є ще дуже низькими. Так можна пояснити четверте місце фактору «Конкуренція серед продавців», так як їх кількість дуже мала.

Найменше впливає на галузь загроза появи товарів-замінників. Це пояснюється тим, що вітчизняний ринок розповсюдження електротранспорту та зарядних пристроїв знаходиться ще на початкових етапах. Товарами-замінниками для зарядних пристроїв, як вже вказувалося вище, виступають водневі станції, які підходять лише невеликій кількості країн Європейського Союзу через кліматичні умови. Тобто широке розповсюдження товарів-замінників на ринку очікується не раніше, ніж за 5-7 років.

Визначивши основні конкурентні переваги продукції та вплив конкурентних сил, доцільним буде охарактеризувати існуючу позицію ПП «Автоентерпрайз». Найоптимальнішим методом було визначено SPACE-аналіз.

Матриця SPACE є цінним методом аналізу конкурентної позиції організації. Вона використовує два внутрішніх вимірювання (фінансова сила і конкурентні переваги) і два зовнішніх вимірювання (сила промисловості і стійкість навколишнього середовища), щоб визначити стратегічну позицію організації в галузі. Стратегічна позиція фірми потім класифікується як агресивна, конкурентоспроможна, консервативна або оборонна. Матриця SPACE може використовуватися як основа для інших аналізів, наприклад оцінки стратегічних альтернатив.

Аналізуючи ПП «Автоентерпрайз», можна зазначити, що на привабливість галузі більш за все впливають такі показники, як залежність від покупців, темпи росту ринку та загроза появи потенційних конкурентів. Структура покупців, еластичність попиту за ціною та залежність від виробників товарів-замінників майже не впливають на ситуацію.

Щодо конкурентних переваг компанії найважливішими та найвпливовішими показниками є низька ціна, експлуатаційні характеристики та зручність в експлуатації, найменш – доставка та установка, здебільшого через незначну важливість цих показників для даної сфери.

На умови бізнесу більш за все впливають державна політика в розвитку галузі й регулювання конкуренції щодо захисту прав інтелектуальної власності та щодо захисту навколишнього середовища. Тенденції демографічного росту, вплив профспілок на діяльність підприємств та рівень

соціальної захищеності населення загальну оцінку майже не змінюють.

Щодо фінансового потенціалу, то найбільшу оцінку отримують наявність та ефективність системи управління фінансами та системи планування та рівень впровадження інновацій. На загальну оцінку майже не впливають відповідність організаційної структури обраній стратегії та забезпеченість тимчасовими ресурсами.

Скорочено проаналізувавши ПП «Автоентерпрайз» маємо наступні оцінки (табл. 2).

Таблиця 2 – Загальні показники матриці SPACE

Положення	Оцінка
Фінансові сили компанії	5,1
Привабливість сектора економіки	4,8
Конкурентоспроможність та положення на ринку	4,4
Стабільність галузі	4,07

*Джерело: розроблено авторами на основі [12; 13; 14]*

Проаналізувавши внутрішні та зовнішні вимірювання можна побачити, що ПП «Автоентерпрайз» займає агресивну позицію, яка властива підприємствам, які знаходяться у привабливій галузі (рис. 1).

Агресивна позиція характеризується наступними особливостями:

- визначення інтенсивності та постійності (стабільності) галузі;
- дана позиція дозволяє оперативно реагувати на нестабільність ринкової умов, розширювати свою частку на ринку, розширювати ринки збуту, підвищувати якість та конкурентоспроможність продукції;
- завдяки фінансовому потенціалу підприємство може зберігати та збільшувати свої конкурентні переваги;
- незначні загрози, які дозволяють зосередитися на стратегічних цілях та розширенні сфери впливу [12-13].

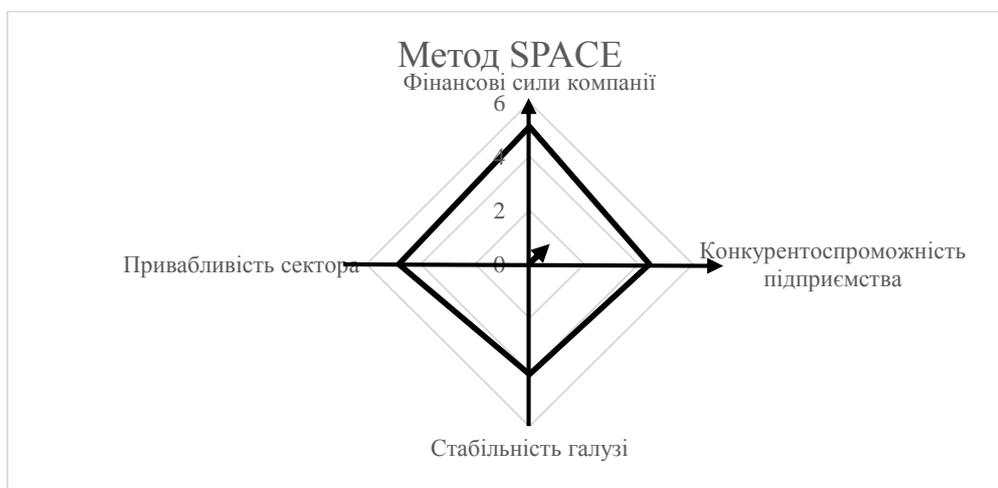


Рисунок 1 – Оцінка стратегічного становища підприємства в методі SPACE

*Джерело: побудовано авторами на основі [12-14]*

Механізми і заходи (дії) за наступними рекомендаціями, отриманими на основі застосування методики SPACE до ПП «Автоентерпрайз», необхідно спрямувати на:

1. Розширення виробництва та ринків збуту:
  - збільшення виробництва та ринків збуту (розширення існуючого вітчизняного ринку збуту та вихід на світовий) в умовах трансформації ринку – аналіз та переробка інформації, впровадження автоматизованих інформаційних систем;
  - орієнтація на підвищення якості продукції (формування відділку якості, планування і контроль якості продукції, облік економічної ефективності заходів щодо підвищення її якості і т.д.) з метою підвищення конкурентоспроможності продукції під час розширення ринків збуту (переважно під час виходу на західний ринок) задля задоволення потреб ключових груп споживачів, дотримуючись співвідношення «ціна-якість»;

- розповсюдження «ім'я» компанії на іноземних ринках (за рахунок конференцій, заходів);
- розробка результативних логістичних схем за для збільшення продажів за кордон.
- 2. Цінова політика:
  - збереження «відданості» покупців за рахунок конкурентного ціноутворення, наявності системи лояльності, знижок;
  - якісне післяпродажне обслуговування та супутні послуги зі збереженням системи лояльності;
  - впровадження агресивної стратегії маркетингового ціноутворення.
- 3. Освоєння нових секторів (сегментів ринку).
  - вихід на нові сегменти вітчизняного ринку, що передбачає розширення каналів розподілу (пряме співробітництво з мережами АЗС, офіційними дилерами електрокарів та ін.), розширення номенклатури пропонованої продукції, орієнтація на розвиток комплементарних товарів;
  - аналіз світового ринку, повна відповідність технічній специфікації ринку (отримання ліцензій, сертифікація якості пропонованої продукції);
  - розробка вигідних пропозицій для прямих іноземних споживачів зі зберіганням параметру «ціна – якість»;
  - розвиток інфраструктури для західного ринку (для постачання та зберігання продукції).
- 4. Просування продуктів:
  - розробка плану щодо потенційних ринків збуту;
  - просування продукції на світовому ринку через канали неособистої комунікації (ЗМІ, телебачення, Інтернет);
  - участь та ініціація проведення тематичних заходів (конференції, саміти, маркетингові заходи).

За результатами аналізу підприємства розроблені рекомендації щодо стратегії за основними напрямками, які відповідають агресивній стратегії. Тобто ПП «Автоентерпрайз» необхідно звернути увагу на розвиток продукту – орієнтація на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також розширення номенклатури та видів супутніх товарів, а також на розвиток ринку – розширення свого впливу та вихід на зовнішні ринки збуту, а точніше – ринок Європейського союзу.

Майже усі результати аналізу стверджують, що компанія займає достатньо стабільну і впевнену позицію та має всі можливості вийти на європейський ринок.

Тобто, в ході розробки стратегії авторами була виділена основна проблема – малий ринок збуту, тобто відсутність виходу за кордон (рис. 2, 3). Можливо, якщо галузь електротранспорту в Україні була б більш ширшою, ПП «Автоентерпрайз» намагалося б покрити існуючий попит, але через те, що вік галузі майже дорівнює віку самого підприємства, компанія швидко реагує на зміни вітчизняного ринку та може передбачити та прорахувати тенденції розвитку галузі, а звідси, й необхідні потужності компанії для покриття ринку.

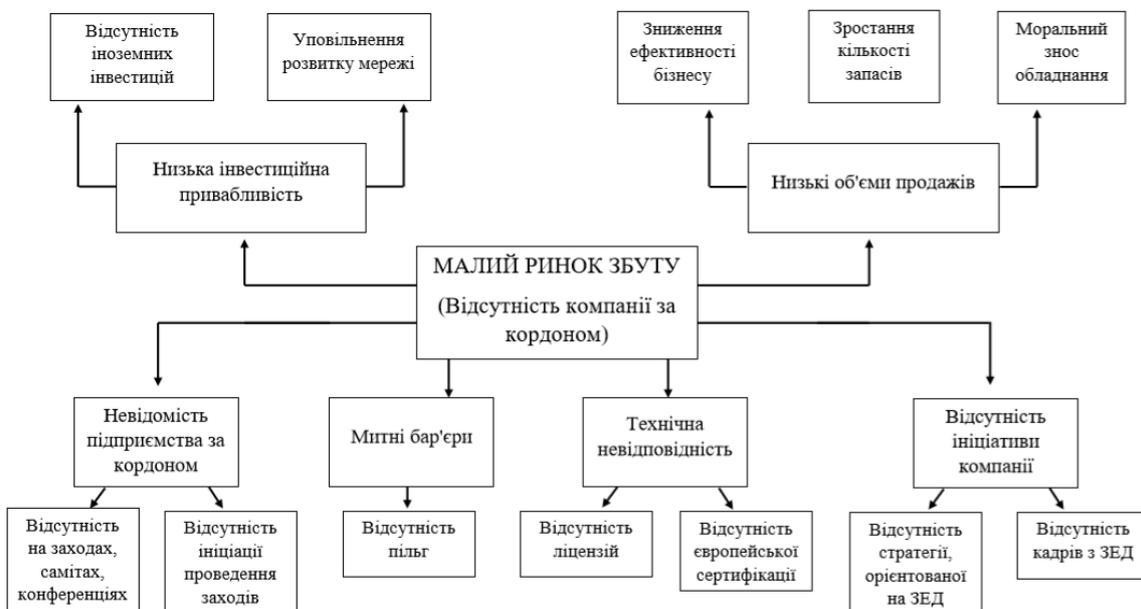


Рисунок 2 – Дерево проблем

Джерело: розроблено авторами на основі [15-20]

Після визначення основної проблеми необхідно з'ясувати причини, які призвели до існуючого стану. В умовах процесу глобалізації велика кількість вітчизняних підприємств прагне завоювати європейський ринок, тим самим затвердити свої лідируючі позиції в галузі. Вихід підприємства на міжнародні ринки дозволяє залучити нових споживачів, зменшити ризики збитків, та, мабуть найголовніше, збільшити конкурентоспроможність підприємства та збільшити його капіталізацію. ПП «Автоентерпрайз» наразі є лідируючою компанією з продажу електромобілів та розвитку інфраструктури на українському ринку. Проаналізувавши діяльність ПП «Автоентерпрайз», можна побачити, що результати аналізу вказують на необхідність виходу компанії на світовий ринок. Згідно SPACE-аналізу було виявлено агресивне стратегічне положення компанії, що свідчить про необхідність розширення, де були запропоновані усі можливі аспекти, яких треба торкнутися в процесі росту компанії. Продукція компанії ПП «Автоентерпрайз» є конкурентоспроможною, що можна побачити з порівняльного аналізу компанії з конкурентами на зовнішньому ринку.

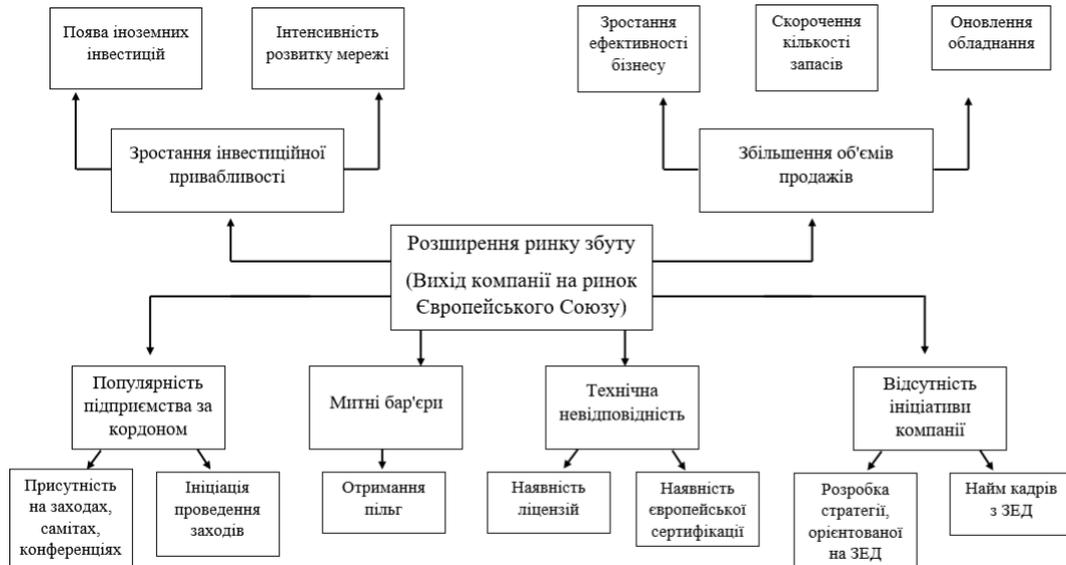


Рисунок 3 – Дерево цілей

Джерело: розроблено авторами на основі [15-20]

Основними причинами відсутності ПП «Автоентерпрайз» на світовому ринку є, перш за все, відсутність ініціативи самої компанії. Вихід на європейський ринок має дуже великий підготовчий етап. Велика кількість кваліфікованих спеціалістів, юридична підкованість, якісне виробництво, відповідність продукції, стратегічна направленість та ін. – все це є невід'ємним. Основною рушійною силою, безперечно, є спеціалісти. Але слід зауважити, що на даному етапі ПП «Автоентерпрайз» не має тих кадрів, які б могли займатися ЗЕД. Також, слід зазначити, що без чіткого плану дій компанія не зможе вийти на європейський ринок, або зможе, але це не призведе до очікуваних результатів. Розробка чіткої стратегії є невід'ємною складовою будь-якого нового процесу. В даній стратегії повинні враховуватися усі можливі ризики, витрати на вихід, логістичні складові, дистрибуція, об'єми експорту, кадрові питання та багато іншого. Для цього потрібні кваліфіковані кадри, які б могли посприяти розробленню даної стратегії, але вони також відсутні.

Ще однією причиною відсутності компанії на зовнішньому ринку є митні бар'єри. Ввізне і вивізні мито, нетарифне регулювання вивезення (ввезення) товарів, валютний контроль при експорті – це ще далеко не всі питання, в яких підприємству потрібно розібратися перед виходом на європейський ринок. Також важливим є дорожнеча цих питань. Компанія не завжди хоче розбиратися в питаннях, які потребують детального вивчення, однак саме це може допомогти підприємству уникнути зайвих платежів, а можливо отримати певні квоти чи пільги.

Не менш важливою причиною відсутності ПП «Автоентерпрайз» на зовнішньому ринку є технічна невідповідність продукції. На європейському ринку питанню якості продукції приділяється більше уваги, ніж на вітчизняному ринку. Так як зарядні пристрої для електромобілів є специфічним товаром, вони потребують обов'язкової європейської сертифікації. Також для деяких ринків властиві ліцензії на продаж, які потрібно отримати ПП «Автоентерпрайз» для подальшої роботи.

Не ключовою, але важливою причиною відсутності ПП «Автоентерпрайз» є безпосередньо невідомість компанії за кордоном. Тобто, виходячи на новий ринок компанія вже повинна мати певне

підгрунтя, на якому воно буде функціонувати. Компанія заздалегідь повинна зацікавити потенційних споживачів своєю унікальною продукцією. Однак, така проблема, як малий ринок збуту, не буде поодиноким увесь час. Вона несе за собою ще ряд проблем, які прямо впливають на існуючу діяльність на вітчизняному ринку. Однією з них є низька інвестиційна привабливість. За рахунок малого ринку збуту, недостатньої популяризації електротранспорту, опору змінам зі сторони влади майже не розвивається сама галузь електротранспорту та зарядних пристроїв. Звідси рівень інвестиційної привабливості галузі теж стоїть на місці. Закордонні інвестори не заходять на даний ринок не тільки з причин інвестиційної непривабливості країни, а ще через відсутність розвитку самої галузі. Це, в свою чергу, впливає на розвиток мережі зарядних пристроїв, точніше на його уповільнення. Компанія та інфраструктура в цілому наразі дуже зацікавлені в залученні крупних інвесторів, якими, зазвичай, виступають іноземці.

Через малий ринок збуту ПП «Автоентерпрайз» не реалізує той об'єм продукції, який потенційно може. На сьогоднішній день в компанії спостерігається недостатня завантаженість потужностей. Як вже вказувалося вище, потенційні об'єми реалізації виявилися помилковими, тобто меншими, ніж очікувалося. Звідси можна свідчити про зростання кількості запасів та готової продукції, що не є позитивним фактором. Через зниження потенційного об'єму виробництва, малої завантаженості обладнання відбувається його простоювання, а звідси й моральне старіння. Тобто, підсумовуючи усі наслідки, можна стверджувати, що знижується ефективність бізнесу в цілому. Таким чином, не вихід на європейський ринок та не стимулювання розвитку галузі тільки погіршить положення компанії. Проаналізувавши усі фактори, можливості, загрози та показники можна побачити, що оптимальним варіантом вирішення майже усіх основних проблем компанії буде сприяння виходу компанії на європейський ринок.

Розробка стратегії розвитку ринків збуту ПП «Автоентерпрайз» полягає у рішенні проблем, представлених в «дереві проблем» та досягнення результатів за «деревом цілей» шляхом вибору напрямків та заходів щодо їх усунення (табл. 3).

Нейтралізацію причин відсутності ПП «Автоентерпрайз» на європейському ринку слід розглянути поступово. Як вже вказувалося раніше, основними причинами відсутності компанії на міжнародному ринку є відсутність ініціативи самої компанії, митні бар'єри, технічна невідповідність та невідомість компанії за межами України.

Першим кроком для початку орієнтації на західний ринок є пошук кваліфікованих спеціалістів в області ЗЕД. Наразі в компанії відсутні кадри, які мають досвід у роботі за кордоном. Необхідним є формування команди, яка буде відповідати за ЗЕД. До цієї команди необхідно залучити спеціалістів, які проаналізують специфіку європейського ринку, а точніше європейського законодавства, спеціалістів з митного законодавства, з сертифікації та отримання ліцензій та ін. Саме ці кадри разом із керівництвом та існуючими спеціалістами повинні розробити стратегію виходу на зовнішній ринок, в якій будуть вказуватися політика ціноутворення, плани об'ємів продажів, дистрибутивна політика, логістична складова, процес розширення, зазначені представники компанії та ін. Етап виходу на європейський ринок потребує багато ресурсів та сил. Уся документація, договори тощо, повинні бути переорієнтовані під європейський ринок, враховуючи його особливості. Багато кропіткої роботи потрібно проробити заздалегідь. Компанія на даному етапі має дуже конкурентоспроможну продукцію, абсолютно нові технології в виробництві та експлуатації станцій та низьку собівартість, що дозволяє вийти на європейський ринок, не побоюючись конкуренції.

Перед виходом на зовнішній ринок компанії необхідно підготувати для себе підгрунтя. Наймані спеціалісти, які знаються на європейському законодавстві, повинні вирішити проблеми з технічною невідповідністю продукції, отримавши необхідні документи для продажу станцій, сертифікувати продукцію та отримати ліцензії. Кадри, які знаються на митному законодавстві у рамках створеної Асоціації ринків електромобілів можуть домогтися отримання певних пільг для компанії. Але підготувати саму компанію не значить підготувати ринок. ПП «Автоентерпрайз» виходячи на європейський ринок повинна бути впізнаваною. Для цього компанії необхідно більше виступати на тематичних заходах та конференціях, ділитися своїми розробками в розрізі виробництва зарядних пристроїв (які наразі є унікальними). Також обов'язковим є участь у європейських конференціях, які проводяться безпосередньо учасниками різних Європейських Асоціацій зарядних пристроїв. До того ж не зайвим буде ініціювання проведення подібних заходів. Саме після цього продукція ПП «Автоентерпрайз» стане очікуваною на ринку, та й сам ринок буде сприяти виходу компанії за кордон.

Проаналізувавши усі проблеми, визначивши заходи, які посприяють розширенню існуючих ринків можна вважати, що потенційних шлях розширення ринків збуту розпочато.

Таблиця 3 – Логіко-структурна матриця розширення ринків збуту

Логіко – структурна матриця проекту				
	Логіка впровадження	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела і способи перевірки	Припущення
Загальні цілі	1. Зростання інвестиційної привабливості галузі 2. Збільшення об'ємів продажів	1.1 прибутковість активів (на 20%); 1.2 прибутковість реалізованої продукції (на 35 %); 1.3 частка продукції галузі у ВВП (в 1,5 рази); 1.4 кількість зайнятих у галузі і т.д.; 2.1 Обсяг продажів збільшився на 150 % (в 2,5 рази)	1. Бухгалтерська звітність, результати фінансового аналізу. 2. Внутрішня звітність, обчислення показників динаміки за допомогою статистичних даних.	
Конкретна ціль	Вихід на ринок Європейського Союзу	Зростання кількості експортних операцій	1. Результати аналізу зовнішнього ринку	Перевага виходу на Захід Ризик: зниження якості обслуговування існуючої мережі в Україні
Очікувані результати	1. Активізація ЗЕД 2. Відповідність вимогам технічної специфікації 3. Подолання митних бар'єрів 4. Популяризація підприємства за кордоном	1. Укладання договорів з дилерами мінімум 5 країн; 2. Наявність сертифікатів та ліцензій 3. Наявність пільг 4. Збільшення кількості конференцій, до яких запрошується компанія	1. Наявність договорів 2. Документація підприємства 3. Підписання документів з державними органами 4. Кількість запрошень	1. Зацікавленість в покупці унікальної продукції великих іноземних покупців
Дії (заходи)	1. Активізація ЗЕД: 1.1 Підвищення кваліфікації існуючого і найм кваліфікованого персоналу 1.2 Розробка і впровадження стратегії виходу на зовнішній ринок 2. Відповідність вимогам технічної специфікації: 2.1 Отримання ліцензій та сертифікація виробництва 3. Подолання митних бар'єрів: 3.1 Отримання пільг, преференцій 4. Популяризація компанії в Європі: 4.1 Участь у заходах, присвячених зарядним пристроям, їх розробці, екології, популяризації електротранспорту 4.2 Ініціація проведення міжнародних і виставок 4.3 Проведення активної маркетингової діяльності	Засоби: Персонал, експерти ЗЕД, маркетингу, юристи, заходи, аналіз ринку праці, аналіз зовнішнього ринку.	Звітність проекту, отримані сертифікати, ліцензії, угоди, меморандуми, звіти по заходах, звіти про маркетингової діяльності.	1. Кооперація в рамках Асоціації розвитку електротранспорту, а, отже, менші зусилля і велика ймовірність досягнення результату

Джерело: розроблено авторами на основі [15-20]

Саме після проведення запропонованих заходів та виходу на зовнішній ринок загальна позиція компанії почне змінюватися у позитивному напрямку. Щодо розширення ринків збуту та впливу цієї події безпосередньо на діяльність компанії, то очевидним буде збільшення об'ємів виробництва,

а звідси зменшення запасів, оновлення обладнання та зростання ділової активності бізнесу в цілому.

На початковому етапі ПП «Автоентерпрайз» необхідно визначити форму виходу на зовнішній ринок. На основі отриманих результатів доцільним варіантом на початку діяльності за кордоном буде експортна діяльність. Тобто виробництво продукції залишається на основному ринку (українському), а поставки йдуть до Європи. Серед різновидів експортної діяльності ПП «Автоентерпрайз» пропонується прямий експорт – укладання договорів з іноземними посередниками, при цьому ПП «Автоентерпрайз» бере на себе дії з пошуку цих самих партнерів, підготовки документації, сертифікації, транспортування.

Через певний термін функціонування на зовнішньому ринку компанії треба буде перейти на ієрархічне будівництво бізнесу. Дана стратегія передбачає створення на іноземному ринку власної компанії як філіалу, або незалежного підприємства. А вже після цього можливе розширення виробництва продукції безпосередньо за кордоном.

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного аналізу, отриманих результатів була розроблена стратегія розширення ринків збуту ПП «Автоентерпрайз». Тобто була обрана стратегія укріплення національного виробництва з подальшою реалізацією продукції на зовнішньому ринку. В даному випадку ця стратегія та обрані заходи для досягнення розширення ринків збуту є найменш затратними та оптимальними. Функціонування компанії за розробленою стратегією підвищить як її фінансовий стан, так і імідж, та через певний час можна буде замислитися щодо більш глобального розширення компанії вже безпосередньо на зовнішньому ринку.

В ході написання статті авторами була поставлена мета розробити стратегію виходу ПП «Автоентерпрайз» на ринок Європейського Союзу. Для досягнення поставленої мети авторами був вирішений ряд основних завдань. В ході написання статті авторами були вивчені основні поняття та методи аналізу ринків збуту. Для розробки стратегії розвитку ринків збуту ПП «Автоентерпрайз» авторами було виконано таке завдання, як аналіз конкурентів, який підтвердив унікальність продукції та виявив цінову перевагу на зовнішньому ринку. Проаналізувавши ПП «Автоентерпрайз» за методом SPACE, стратегічна позиція компанії на ринку була визначена як агресивна. Згідно даній стратегії, компанії рекомендується орієнтуватися на розширення виробництва та об'ємів реалізації, тобто розширювати ринки збуту продукції. На наступному етапі отримані результати були структуровані у «дерево проблем» та «дерево цілей», згідно з якими побудована логіко-структурна матриця та розроблена стратегія розвитку ринків збуту. Таким чином, завдання були вирішені в повному обсязі, а мета статті була досягнена. На сьогодні ПП «Автоентерпрайз» є провідною компанією галузі електротранспорту, яка займається реалізацією електромобілів та виробництвом і дистрибуцією зарядних пристроїв для них. Зарядні пристрої виробляються за новими технологіями та мають абсолютно унікальний функціонал, порівняно із конкурентами. Компанія випускає абсолютно усі види станцій, починаючи з домашніх та комерційних закінчуючи швидкісними зарядними пристроями будь-якою комплектації.

Ситуація на ринку зарядних пристроїв відносно нестабільна. ПП «Автоентерпрайз» покриває більше 90 % існуючої мережі зарядних пристроїв. Держава, в свою чергу, майже не регулює дану галузь з причин її новизни. Відсутнє нормативно-правове регулювання галузі дуже уповільнює процес її розвитку. Через це в галузі уповільнюється попит на продукцію. Виходячи з цього, для підтримання свого функціонування ПП «Автоентерпрайз» змушено розширювати свої ринки.

Для розширення ринків збуту продукції ПП «Автоентерпрайз» необхідно провести наступні заходи:

- наймання кваліфікованих кадрів з ЗЕД;
- розробка стратегії, орієнтованої на ЗЕД;
- отримання ліцензій;
- отримання європейської сертифікації;
- участь та проведення міжнародних заходів, конференції з приводу зарядних пристроїв.

Розвиток національного виробництва продукції та подальша її реалізація за кордоном повинна залишатися головною стратегією компанії ще протягом декількох років. Переважаючою орієнтацією для ПП «Автоентерпрайз» на даному етапі має бути вихід на зовнішній ринок, так як на сьогодні саме він розкриває весь потенціал компанії.

#### Література

1. Словник бізнес-термінів. 2001. URL : <https://dic.academic.ru> (дата звернення: 16.10.2018).
2. Глосарій термінів з бухгалтерського обліку. URL : <http://www.lexikon.ru/dict/buh/index.html> (дата звернення: 14.10.2018).

3. Зайцев Н. Л. Краткий словарь экономиста. М. : Инфра-М. 2007. 224 с.
4. Wikimedia Foundation. 2010. URL : <https://uk.wikipedia.org/> (дата звернення: 14.10.2018).
5. Гінгстон П. Найкраща книга про збут та маркетинг. Л. : Сейбр-Світло, 1996. 208 с.
6. Сиполс О. Новый англо-русский словарь-справочник. Экономика. М. : Фланта, Наука. 2011. 712 с.
7. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. К. : Професіонал, 2004. 288 с.
8. Офіційний сайт ABB-ChargingStations. URL : <https://new.abb.com/ev-charging/> (дата звернення: 18.10.2018).
9. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
10. Офіційний сайт Autoenterprise. URL : <https://www.autoenterprise.com.ua/> (дата звернення: 09.10.2018).
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; Пер.с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
12. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. Ч. 3. С. 44–50.
13. Єремчук Р. А., Безродна О. С. Використання збалансованої системи показників SPACE-аналізу для визначення стратегії банку. *Бізнесінформ*. 2013. № 8. С. 277–284.
14. Пархоменко О. С. Стратегічне управління : навч. посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 23 с.
15. A Guide to the project management body of knowledge Construction (PMBOK® Guide). USA : Project Management Institute, 2010. 489 p.
16. Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 5th Ed. USA : Project Management Institute, 2013. 589 p.
17. Готин С. В., Калоша В. П. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности. М. : ООО «Вариант», 2007. 118 с.
18. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами / За ред. С. Д. Бушуєва. К. : Науковий світ, 2009. 173 с.
19. Поздняков В. В. Логико-структурный підхід в управлінні проектами та програмами. URL : <http://www.intalev.ru/index.php?id=12374> (дата звернення: 12.10.2018).
20. Посібник Темпус. Цілеспрямована розробка і менеджмент проектів / European Training Foundation – ITAD – European Commission. URL : <http://www.etf.eu.int> (дата звернення: 19.10.2018).

### Reference

1. Dic.academic.ru. (2017). Dictionary of business terms [“Slovnýk biznes-terminiv”]. [online] Available at: <https://dic.academic.ru> [Accessed 16 Oct. 2018].
2. Www.lexikon.ru. (2009). Glossary of terms of accounting. [online] Available at: <http://www.lexikon.ru/dict/buh/index.html> [Accessed 14 Oct. 2018].
3. Zaitsev, N. L. (2007). *A short dictionary of economist* [“Kratkij slovar jekonomista”]. М.: Infra-M.
4. Www.wikipedia.org. (2010). Wikimedia Foundation. [online] Available at: <https://uk.wikipedia.org/> [Accessed 14 Oct. 2018].
5. Gingston, P. (1996). *The best book on sales and marketing*. Lviv: Sejbr-Svitlo.
6. Sipols, O. (2011). *New Anglo-Russian Dictionary-Directory. Economy* [“Novyj anglo-russkij slovar'-spravochnik. Jekonomika”]. М.: Flinta, Nauka.
7. Balabanova, L. V. and Germanchuk, A. M. (2004). *Commercial activities: marketing and logistics* [“Komerциjna diyal`nist` : markety`ng i logisty`ka”]. К.: Professional.
8. New.abb.com. (2018). Official site of ABB – Charging Stations. [online] Available at: <https://new.abb.com/ev-charging/> [Accessed 18 Oct. 2018].
9. Klymenko, S. M. (2006). *Managing the competitiveness of the enterprise* [“Upravlinnya konkurentospromozhnistyju pidpry`yemstva”]. К.: KNEU.
10. Autoenterprise.com.ua. (2018). Official website of Autoenterprise. [online] Available at: <https://www.autoenterprise.com.ua/> [Accessed 09 Oct. 2018].
11. Porter, M. (2006). *Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors* [“Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov”]. М.: Al'pina Biznes Buks.

12. Burdenyuk, T. (2011). SPACE-analysis as a method of forming strategic alternatives of the enterprise [“SPACE-analiz yak metod formuvannya strategichny`x al`ternaty`v pidpry`yemstva”]. *Ekonomichny`j analiz*, 9, 3, pp. 44–50.
13. Yeremchuk, R. A. and Bezrodnaya, O. S. (2013). Use of Balanced Scorecard System and SPACE -Analysis to Identify Bank Strategy [“Vy`kory`stannya zbalansovanoyi sy`stemy` pokazny`kivi SPACE-analizu dlya vy`znachennya strategiyi banku”]. *Biznesinform*, 8, pp. 277–284.
14. Parkhomenko, O. S. (2017). Strategic Management: Teach. Manual [“Strategichne upravlinnya : navch. posibny`k”]. Kharkiv: V. N. Karazin KhNU.
15. Project Management Institute. (2010). A Guide to the project management body of knowledge Construction (PMBOK® Guide). USA: Project Management Institute.
16. Project Management Institute. (2013). Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 5th Ed. USA: Project Management Institute.
17. Gotin, S. V. and Kalosha, V. P. (2007). *Logic-structural approach and its application for the analysis and planning of activity* [“Logiko-strukturnyj podhod i ego primenenie dlja analiza i planirovanija dejatel'nosti”]. M. : OOO «Variant».
18. Bushevaya, S. S. (2009). Management guide for innovative projects and programs [“Kerivny`cztvo z upravlinnya innovacijny`my` proektamy` i programamy`”]. T. 1. Version 1.2. K.: Naukovy`j svit.
19. Pozdnyakov, V. V. (2018). Logical and Structural Approach in Project and Program Management [“Logiko-strukturny`j pidxid v upravlinni proektamy` ta programamy`”]. [online] Available at: <http://www.intalev.ru/index.php?id=12374> [Accessed 12 Oct. 2018].
20. Etf.europe.eu. (2018). Tempus Guide. Purposeful development and project management. European Training Foundation – ITAD – European Commission. [online] Available at: <http://www.etf.eu.int> [Accessed 19 Oct. 2018].

Стаття надійшла до редакції 05.11.2018.

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕДУРИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НЕКОМЕРЦІЙНОГО СЕКТОРУ

**Пархоменко Олена Степанівна**

**кандидат економічних наук, доцент**

*e-mail: elena.parkhomenko@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-6492-6836*

**Коваль Тетяна Сергіївна**

**магістр**

*e-mail: tatyana\_koval7@gmail.com*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

*вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна*

Стаття присвячена формуванню методичного підходу до здійснення процедури бренд-менеджменту. Для цього було розкрито сутність поняття «бренд», «брендинг» та «бренд-менеджмент», зазначені етапи бренд-менеджменту. Визначено відмінності бренд-менеджменту та брендингу. Брендинг, як процес створення бренда, є складовою бренд-менеджменту – усього процесу управління брендом. Також у статті розкрито особливості бренд-менеджменту комерційних і некомерційних організацій, адже роль бренда для організації визначає важливість складових для бренда і для процесу бренд-менеджменту. Зважаючи на відмінності, у статті пропонується авторська концептуальна модель етапів бренд-менеджменту, яка покликана систематизувати і поглибити методологію бренд-менеджменту некомерційних організацій, як цілісної системи управління брендом. Ця модель має на увазі послідовну реалізацію етапів для того, щоб організація могла перетворитися на бренд. Створена концепція має 5 блоків, а саме: блок цілеутворення, аналізу поточного стану, аудиту бренда, процедури брендингу, управління створеним брендом. У статті детально охарактеризовано зазначені етапи та надано рекомендації щодо їх реалізації. Блок цілеутворення є дуже важливим, адже він визначає місію організації, яка має бути врахована на всіх етапах бренд-менеджменту. Аналіз поточного стану проводять організації, що вже провели певний час, працюючи на ринку, та мають певну аудиторію, яку слід дослідити. Аудит бренда за пропонованою структурою організації можуть проводити час від часу, щоб оперативно реагувати на проблеми та вчасно їх попереджувати. Лише після всіх досліджень організація може розпочинати процедуру брендингу та розробити позиціонування. За процедурою брендингу у статті розкривається управління брендом. Важливо здійснювати контроль ефективності та вносити зміни за наявності виявлених проблем.

**Ключові слова:** бренд, брендинг, бренд-менеджмент, аудит бренда, атрибути бренда, бренд некомерційної організації.

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПРОЦЕДУРЫ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

**Пархоменко Елена Степановна**

**кандидат экономических наук, доцент**

*e-mail: elena.parkhomenko@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-6492-6836*

**Коваль Татьяна Сергеевна**

**магистр**

*e-mail: tatyana\_koval7@gmail.com*

*Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина*

*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*

Статья посвящена формированию методического подхода к осуществлению процедуры бренд-менеджмента. Для этого раскрыта сущность понятия «бренд», «брендинг» и «бренд-менеджмент», указаны этапы бренд-менеджмента. Определены отличия бренд-менеджмента и брендинга. Брендинг, как процесс создания бренда, является составной частью бренд-менеджмента – всего процесса управления брендом. Также в статье раскрыты различия бренд-менеджмента коммерческих и некоммерческих организаций, ведь роль бренда для организации определяет важность составляющих для бренда и для процесса бренд-менеджмента. С учетом указанных отличий в статье предлагается авторская концептуальная модель этапов бренд-менеджмента, которая призвана систематизировать и углубить методологию бренд-менеджмента некоммерческих организаций, как целостной системы управления брендом. Эта модель подразумевает последовательную реализацию этапов для того, чтобы организация могла превратиться в бренд. Созданная концепция имеет

5 блоків, а саме: блок цілеполагання, аналізу поточного стану, аудиту бренду, процедури брендінгу, управління створеним брендом. В статті детально охарактеризовані зазначені етапи, а також дані рекомендації по їх реалізації. Блок цілеполагання є дуже важливим, так як він визначає місію організації, яка повинна бути врахована на всіх етапах бренд-менеджменту. Аналіз поточного стану проводять організації, які вже провели певний час, працюючи на ринку, і мають певну аудиторію, яку слід досліджувати. Аудит бренду по запропонованій структурі організації можуть проводити з часом, щоб оперативно реагувати на проблеми і своєчасно їх попереджувати. Тільки після всіх досліджень організація може почати процедуру брендінгу і розробити позиціонування. Після процедури брендінгу в статті розкривається управління брендом. Важливо здійснювати контроль ефективності і вносити зміни при наявності виявлених проблем.

**Ключові слова:** бренд, брендінг, бренд-менеджмент, аудит бренду, атрибути бренду, бренд некомерційної організації.

## **METHODICAL APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF BRAND MANAGEMENT PROCEDURE IN NON-COMMERCIAL SECTOR ORGANIZATIONS**

**Olena Parkhomenko**

**Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor**

*e-mail: elena.parkhomenko@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-6492-6836*

**Tetiana Koval**

**Master's Degree**

*e-mail: tatyana\_koval7@gmail.com*

**V. N. Karazin Kharkiv National University**

*1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

The article is devoted to the formation of a methodical approach to the implementation of the brand management process. The essence of the concept of «brand», «branding» and «brand management» was disclosed, the stages of brand management were mentioned. A distinction is made between brand management and branding. Branding as a brand building process is part of brand management – the entire brand management process. Also, the article reveals the differences in brand management of commercial and non-profit organizations, because the brand's role for the organization determines the importance of components for the brand and for the brand management process. In view of the differences, the article proposes an author's conceptual model of brand management stages, which is designed to systematize and deepen the methodology of brand management of non-profit organizations as a holistic brand management system. This model implies the consistent implementation of the steps in order for the organization to become a brand. The created concept has 5 blocks: unit of purpose formation, analysis of the current state, brand audit, branding procedures, management of the created brand. The article describes in detail the mentioned stages and gives recommendations on their implementation. The goal-setting unit is very important as it defines the organization's mission, which should be taken into account at all stages of brand management. The analysis of the current state is carried out by the organization, which has already spent some time working in the market, and have a certain audience that should be investigated. The brand audit, according to the proposed structure, can be conducted from time to time by organizations to respond promptly to problems and to alert them in a timely manner. Only after all research the organization can begin the branding process and develop positioning. The branding procedure in the article reveals the management of the brand. It is important to monitor performance and make changes in the presence of identified problems.

**Keywords:** Brand, Branding, Brand Management, Brand Audit, Brand Attributes, Brand of Non-profit Organization.

**Постановка проблеми.** Процедура бренд-менеджменту некомерційних організацій є досить недослідженою як українськими, так і західними науковцями. Не існує конкретних рекомендацій стосовно того, на які етапи поділяти бренд-менеджмент та яка їх послідовність. Все через те, що досить довгий час вважалося, що некомерційні організації не потребують бренду. Натомість комерційному брендінгу та бренд-менеджменту приділялося багато уваги, тому існує багато концепцій комерційного бренду та проведених досліджень. Вони всі наголошують на важливості бренд-менеджменту та вигодах, які він приносить компаніям.

Лише на сучасному етапі з'явилося усвідомлення важливості бренду для некомерційних організацій. Бренд зможе підвищити рівень довіри до такої організації, збільшити впізнаваність, реалізувати більше соціально-важливих проєктів. І вигоди від цього мають і споживачі, і власники організації, і суспільство в цілому. Тому вже зараз багато благодійних некомерційних організацій намагаються створити бренд для своєї організації, однак єдиного ефективного підходу для цього досі не розроблено.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питанням створення бренда організації присвячено роботи таких вчених, як: Д. Аакер, О. В. Зозульов, Н. О. Моргун, А. О. Старостіна, Л. М. Шульгіна. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних засад бренд-менеджменту внесли Н. В. Безрукова, С. С. Велешук, В. В. Герасименко, Ю. Гуля, А. Б. Котляр. Однак процедура бренд-менеджменту некомерційних організацій не є детально розглянутою серед науковців, що і зумовило вибір теми дослідження.

**Метою статті** є розробка моделі бренд-менеджменту некомерційних організацій, як цілісної системи управління брендом. Для досягнення мети було поставлено такі завдання: узагальнення існуючих підходів до здійснення процедури бренд-менеджменту та систематизація і поглиблення методології.

**Основні результати дослідження.** На сьогодні в науковій літературі є значна кількість різноманітних визначень терміну «бренд», але єдиного чіткого трактування цього поняття не існує. Це обумовлено тим, що це поняття багатоаспектне, охоплює велику кількість сфер застосування, виконує різноманітні функції та означає складну багатокомпонентну категорію. Українське законодавство цей термін не містить, тому єдине закріплене трактування відсутнє. Один з найуспішніших спеціалістів в області брендингу Д. Аакер визначає, що «Бренд – це набір якостей, пов'язаний з ім'ям бренду і символ, який посилює чи послаблює цінність продукту або послуги, що пропонуються під цим символом» [1].

На думку Т. Геда: «Бренд – це набагато більше, ніж просто інструмент маркетингу. Бренд розуміється як інструмент управління, що застосовується в організації і за її межами, що охоплює дилерів, постачальників, інвесторів і клієнтів» [1].

С. Велешук зазначає, що «Бренд – це сукупність характеристик товару (його атрибутів, уявлень і знань споживачів про товар), елементів торгової марки (логотип, назва та звуковий ряд) і товарного знаку (юридичний захист)» [3].

За визначенням А. Старостіної, «Бренд – це умовний цілісний образ, що складається з низки асоціацій, які перенесені на товар або послугу, мають формувати і підтримувати взаємовідносини зі споживачами шляхом надання їм певної цінності (вигоди), до складу якої входять функціональні, економічні й психологічні переваги» [4].

Бренд-менеджмент – це система управління брендом. Я. В. Приходченко визначає, що «бренд-менеджмент – це управління, управлінська діяльність, предметом якої в умовах маркетингової орієнтації виступає бренд підприємства, який складається з бренду товару та іміджу підприємства» [5].

Н. В. Безрукова описує бренд-менеджмент, як «творчість, яка заснована не тільки на глибокому знанні ринку, але й на знанні основних правових питань захисту інтелектуальної власності фірми, психології людини, географічних особливостей тощо. Його результатом є бренд як сукупність матеріальних і нематеріальних категорій, які формують у споживача позитивний імідж товару, послуги або фірми та викликають бажання отримати товар з відповідним маркуванням, зробивши вибір серед різноманітності інших пропозицій» [6].

Досить часто виникає плутанина щодо того, чим відрізняються терміни «брендинг» та «бренд-менеджмент». Брендінг – це процес створення бренду. Л. М. Шульгіна визначає, що «Брендінг – це системний обґрунтований, виважений процес, який передбачає планування та впровадження маркетингового комплексу заходів щодо створення торговельної марки, розроблення плану перетворення торговельної марки на бренд, зокрема шляхом розроблення відповідного імені, корпоративного стилю та дизайну, рекламних кампаній, проведення акцій зі стимулювання збуту, цілеспрямованого PR з метою формування бажаних асоціативних вражень у споживачів» [7].

Ю. В. Гуля зазначає, що «Брендінг є діяльністю, спрямованою на створення довгострокових споживчих переваг, які включають також активні способи просування та позиціонування певного товару, так званім «марочним принципом» управління маркетингом у компаніях-виробниках» [8].

На думку авторів, брендінг – це професійна діяльність щодо створення та розробки бренду, яка передбачає виникнення довготривалої прихильності споживача до товару чи послуги, шляхом виділення їх серед конкурентів за допомогою використання атрибутів ідентифікації бренду та маркетингових засобів.

Узагальнюючи, можна сказати, що брендінг відрізняється від бренд-менеджменту як процес «створення» та процес «управління». Тобто якщо брендінг в звичайному розумінні – це набір разових дій, то бренд-менеджмент являє собою безперервний процес робіт з управління брендом. І він охоплює усі аспекти: від технологічних до роботи з персоналом. На рис. 1 зображені етапи бренд-менеджменту, що яскраво ілюструють співвідношення категорій «брендінг» і «бренд-менеджмент».



Рисунок 1 – Етапи бренд-менеджменту

Джерело: побудовано авторами за даними [8]

Таким чином, можна зробити висновок, що бренд-менеджмент є цілим, а брендинг його складовою.

Відповідно до сфери функціонування відрізнятиметься і бренд-менеджмент. Правильний бренд-менеджмент має розрізняти комерційні та некомерційні організації. Порівняння бренд-менеджменту комерційних і некомерційних організацій наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Відмінності між бренд-менеджментом для некомерційних та комерційних організацій

Параметри	Комерційні організації	Некомерційні організації
Роль бренда	Забезпечення прибутковості за рахунок стимулювання та підтримки попиту на продукти або послуги. Створення переваг та досягнення лояльності цільової аудиторії.	Реалізація своєї основної місії за рахунок отриманих ресурсів.
Найважливіші складові бренда	Поінформованість, лояльність до бренду, відносини зі споживачем, позитивне сприйняття бренду.	Довіра, партнерство, активність.
Найважливіші складові бренд-менеджменту	Позиціонування на основі конкурентної переваги. Створення емоційного зв'язку зі споживачами. Захист та контроль активів бренда. Оцінка вартості бренда.	Позиціонування на основі прозорості та співпраці. Створення амбасадору бренда для більшої залученості. Створення правил, щодо того, як ділитися активами.

Джерело: побудовано авторами за даними [9]

Таким чином, наведені відмінності мають бути враховані під час процедури бренд-менеджменту, адже плутанина складових та цілей може призвести до марності досліджень з розробки бренда, не принесуть бажаного результату та можуть спричинити серйозні фінансові втрати. Тобто некомерційні організації потребують власної моделі процедур брендингу та бренд-менеджменту.

Зважаючи на це, пропонується авторська концептуальна модель етапів бренд-менеджменту, яка наведена на рис. 2.

Концепція передбачає послідовну реалізацію усіх етапів, зображених на рис. 2. Перший блок – це блок цілеутворення. Він має чотири компоненти:

1. Визначення місії. Необхідно визначити мету та сенс існування організації, її основні напрямки діяльності та цінності. Правильна місія визначає не тільки усю подальшу роботу зі створення бренда, а взагалі усю діяльність в організаціях. З місією мають узгоджуватися абсолютно всі етапи бренд-менеджменту, всі елементи ідентичності, підхід до роботи з цільовою аудиторією та інше.

2. Визначення візії, тобто бажаного образу своєї компанії у майбутньому.

3. Мета створення бренда. Тобто обґрунтування необхідності процедури брендингу, можливо організація і не потребує цього. Чи зможуть кошти, витрачені на створення бренда, принести віддачу та окупитися. Та як він допоможе реалізувати місію організації, у чому його цінність.

Мета створення бренда для некомерційної організації – це підвищення рівня впізнаваності та, найголовніше, рівня довіри, без якого функціонування організації майже неможливо. Також бренд необхідний для всебічного розвитку партнерства, без якого неприбуткові організації не зможуть нормально існувати. Бренд дозволить акумулювати більшу кількість коштів для реалізації більшої



4. Стан, який організація хоче досягти на основі брендингу. Теж візія, але з урахуванням проведення процедури брендингу.

Блок аналізу поточного стану. Цей аналіз проводиться не для нового бренду. Тобто, якщо компанія вже деякий час існує в галузі та здійснює певну діяльність, а потім бажає розпочати процедуру брендингу, їй необхідно дослідити свій поточний стан.

Він включає наступні етапи:

1. Визначення обізнаності цільової аудиторії про організацію. Яка кількість людей знає організацію, може згадати її назву, логотип, або чим вона займається.

2. Визначення відношення цільової аудиторії до організації: позитивне, негативне, нейтральне та чи має некомерційна організація довіру споживачів.

3. Дослідження репутації організації. Які фактори чи дії організації сприяли формуванню цієї репутації, тобто завдяки чому позитивна, чи що спричинило негативне ставлення.

4. Рівень лояльності споживача до організації. Чи готовий споживач продовжувати користуватися послугами організації, не зважаючи на зміну певних умов.

5. Визначення відповідності поточного стану бажаному. Для цього необхідно порівняти поточні показники з показниками, які були сформовані в останньому пункті блоку цілеутворення.

6. Аналіз наявних атрибутів бренду включає дослідження того, наскільки вони відповідають загальним вимогам створення елементів айдентики, чи відповідають вони місії бренду, чи містять в собі цінності, які хоче передавати бренд, як сприймаються аудиторією та чи узгоджені один з одним. На основі цього дослідження приймається рішення щодо того, чи необхідно змінити, вдосконалити або залишити незмінними ці елементи.

Етапи з першого по п'ятий передбачають роботу з цільовою аудиторією. Для того, щоб здійснити ці етапи, необхідне проведення опитувань та узагальнення результатів.

Блок аудиту бренду. Аудит бренду – це комплекс досліджень, призначених для підготовки аналітичної бази для проведення процедур брендингу чи ребрендингу. Він передбачає наступні етапи:

1. Аналіз галузі функціонування бренду. Визначення галузі, її особливостей, типу конкуренції, основних лідерів, можливість перейняття досвіду великий гравців, що допомогло їм досягти такого рівня, а також бар'єри входу та інше.

2. Аналіз конкурентів. Аналізується їх кількість, прямі чи непрямі, за наявності обираються 3-4 прямі конкуренти та аналізується їх сайт та маркетингова діяльність.

3. Аналіз зовнішнього середовища. Зазвичай передбачає проведення PEST-аналізу.

4. Аналіз сильних та слабких сторін організації, тобто внутрішнього середовища. Також передбачений аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на внутрішні – SWOT-аналіз, на основі якого формуються можливості, які можуть бути реалізовані, та загрози, які можуть вплинути на організацію.

5. Аналіз цільової аудиторії. Це важливий етап блоку досліджень. Для створення великого бренду необхідно дуже добре вивчити та розуміти свою цільову аудиторію. Недостатньо знати демографічні характеристики, потрібно розуміти, як виглядає ця людина у реальному житті. Загалом для проведення аналізу цільової аудиторії необхідно визначити, ким є споживач послуг організації, його вік, стать, сімейний стан, професійна сфера, дохід, стиль життя, модель прийняття рішень, вподобання та навіть риси характеру.

Проведене цілеутворення та аналітичні дослідження стануть фундаментом для процедури брендингу.

Блок брендингу.

З моменту виникнення понять «бренд» та «брендинг» було розроблено безліч методик створення та розробки бренду. Найбільш поширені з них запропоновані у вигляді моделей. Основними моделями створення бренду є:

- колесо бренду;
- методика Thompson Total Branding (TTB);
- модель Unilever Brand Key (UBK);
- модель Brand Name Development [11].

Для некомерційних організацій найбільш універсальною та вдалою є модель колеса бренду, тому в розробленій моделі використовується саме цей алгоритм.

За своєю сутністю ця модель складається з п'яти окружностей, які вкладені одна в одну. Кожна з цих окружностей означає окремий елемент бренду, що компанії слід створити у відповідній послідовності.

Розглянемо детально кожен елемент моделі.

1. Атрибути. «Що являє собою бренд?». Тобто це фізичні та функціональні характеристики бренда, за якими споживачі в першу чергу можуть ідентифікувати бренд. Основні з цих ідентифікаторів – це вербальні (назва, слоган) та візуальні (логотип, шрифт).

2. Переваги, вигоди. «Що бренд робить для мене?». Це те, що може отримати споживач від бренду, а саме, фізичний результат від користування брендом, а також бажані унікальні властивості чи особливості, що пропонує бренд для задоволення потреби споживача.

3. Цінності. «Які емоції виникають в мене при використанні бренда? Що я думаю про себе? Що думаю про мене інші, коли я використовую бренд?». Тобто цінностями є ті емоції, що виникають у споживача, коли він користується брендом. Так, наприклад, елітні парфуми додають статусу та престижу людині, яка ними користується.

У рамках брендингу необхідно виявити сукупність цінностей, з якими бренд має асоціюватись, та які бренд буде надавати своєму споживачу. Вони формуються за рахунок унікальних характеристик товару чи послуги, або за специфікою діяльності. Ці цінності мають бути значущими для певної групи осіб, до якої б споживач бажав долучитися. Бренд покликаний об'єднувати людей, що мають прихильність до схожих цінностей.

4. Індивідуальність. «Якщо уявити, що бренд є реальною людиною?». Необхідно візуалізувати, якою людиною є бренд. Як він виглядає, скільки йому років, який в нього сімейний стан та рід діяльності. Найважливішими характеристиками в цьому випадку є риси характеру та індивідуальні якості. Наприклад, веселий, впевнений, мужній. Отриманий набір епітетів дозволить побудувати впізнаваний образ бренда на довгі роки.

Також створення образу бренда дозволяє зробити його більш зрозумілим для споживачів та навіть інтегрувати у їх свідомість. Вони, в свою чергу, зможуть асоціювати якості бренду зі своїми якостями, уявлення бренду про стиль та спосіб життя зі своїм уявленням про них. Для більшої довіри бренд персоніфікують, тобто прив'язують до певної особи, яка уособлює бренд. Такий спосіб є особливо актуальним для некомерційного сектору.

5. Суть. «Що таке бренд?». Цей елемент є ядром бренда, його центральною ідеєю, що і пропонується споживачеві. Інтегрує в собі усі вищезазначені рівні, вбираючи ключові аргументи для споживача у прийнятті рішення, а також формує унікальну суть бренда [11].

Таким чином, ця модель дозволяє послідовно за допомогою маркетингових зусиль сформувати сутність бренда та його чітко визначенні властивості та особливості, а також пов'язати їх між собою. Усі бренди мають елементи «колеса бренда». Задачею бренда стає правильно їх сформувати та донести до аудиторії.

На основі аналітичних досліджень і створених елементів бренда розробляється позиціонування бренда. Це його місце на ринку чи в галузі, що визначається його стосунками зі споживачами та конкурентами, а також його індивідуальністю та конкурентними перевагами. Позиціонування компанії комерційного сектору має базуватися на унікальності та індивідуальності, для некомерційних також важливість має позиціонування на основі прозорості та співпраці. Для здійснення позиціонування необхідно знайти відповіді на такі запитання: для кого здійснюється діяльність організації, що вона пропонує, які переваги зможе отримати споживач, проти якого конкурента ведеться діяльність, яка конкурентна перевага є особливою пропозицією організації та де відбуватимуться комунікації організації зі споживачем.

Блок управління брендом містить етапи:

I. Розробка правил використання елементів фірмового стилю. Розробка брендбуку, в якому зазначаються усі елементи фірмового стилю та правила його використання. Також розробляються варіанти фірмових бланків, візитівок, сувенірної продукції і т.д.

II. Розроблення комплексу маркетингу та просування бренда. Передбачає такі дії:

1. Ведення сайту.
2. Ведення груп в соціальних мережах.
3. Електронні розсилки.
4. Партнерство з відомими компаніями та людьми.
5. Робота зі ЗМІ.
6. Комунікації зі споживачами.
7. Участь у оф-лайн подіях.

Саме на цьому етапі створюється і формується механізм залучення коштів у некомерційну організацію.

III. Контроль та оцінка ефективності. Кількість підписчиків мало свідчить про реальну аудиторію. Оцінювати ефективність необхідно за такими показниками:

1. Кількість візитів на сайт, кількість пошукових запитів: вимірюється аналітичними системами.
2. Поведінка на сайті, які об'єкти та кнопки частіше натискаються: показує наскільки вдало створений сайт (за допомогою Google Analytics).
3. Відгуки на розсилку: скільки донорів відреагували на інформування про проект.
4. Статистика у соціальних мережах: які публікації більше подобаються та які дають більшу віддачу (Наприклад, Facebook-аналітика).
5. Кількість реалізованих проектів.
6. Сума залучених донорських коштів.
7. Кількість партнерських проектів.
8. Кількість публікацій та згадувань у ЗМІ (за допомогою Brand Analytics).
9. Кількість волонтерів, що бажають долучатися до бренду.
10. Опитування аудиторії на сайті на задоволеність, що треба покращити, чи виникали труднощі.

Таким чином, за всіма етапами планування та розробки має слідувати їх реалізація у життя.

**Висновки.** У статті розкриваються проблеми відсутності методології здійснення процедури бренд-менеджменту некомерційних установ, які спричинені тим, що попередні дослідження приділяли увагу лише комерційному брендингу. На даний момент багато бренд-менеджерів намагаються створювати бренд за комерційними моделями, але це неправильний підхід, адже специфіка діяльності дуже різна: різні підходи до цільової аудиторії, конкуренції, оцінки вартості бренду. Тому розроблена модель може бути використана некомерційними організаціями в своїй практичній діяльності. Ця модель є цілісною. Так як і бренд-менеджмент є безперервним процесом для організації, так і ця модель може використовуватися необмежено у часі. Спочатку здійснюється послідовна реалізація усіх блоків. А на етапі оцінки ефективності відбувається два сценарії. Перший, якщо показники задовільні, то бренд-менеджер має втримати досягнені позиції, а другий – в разі їх втрати чи незадовільності результатів – бренд-менеджер має повернутися на етап досліджень і аналізу та коригувати стратегію. Інколи можуть бути поставлені некоректні цілі, тому можливим є повернення до блоку цілеутворення. Таким чином, модель є універсальною та підходить для повного кола здійснення бренд-менеджменту некомерційної організації.

### Література

1. Аакер Д. Бренд-лидерство: новая концепция брэндинга : пер. с англ. Э. Йохимштайлер. М. : Изд. дом Гребенникова, 2003. 380 с.
2. Гэд Т, Розенкрейц А. Создай свой бренд. СПб. : Нева, 2004. 191 с.
3. Велешук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. К., 2008. 21 с.
4. Старостіна А. О., Черваньов О. В., Зозульов О. В. Маркетинг : навчальний посібник. К. : Знання-Прес, 2002. 191 с.
5. Приходченко Я. В. Модель бренду підприємства в умовах маркетингової орієнтації. *Інноваційна економіка*. 2011. Вип. 21. С. 169–174.
6. Безрукова Н. В. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_24) (дата звернення: 17.10.2018).
7. Шульгіна Л. М., Лео М. В. Брендінг: теорія і практика (на прикладі об'єктів комерційної нерухомості) : монографія. Київ, Тернопіль : Астон, 2011. 272 с.
8. Гуля Ю. В. Теоретико-методологічні засади брендінгу та бренд-менеджменту підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5(1). С. 229–235. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_5\(1\)\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_5(1)_49) (дата звернення: 26.10.2018).
9. Kylander N., Stone C. The role of brand in the nonprofit sector. *Stanford Social Innovation Review*. 2012. № 10(2). Pp. 35–41.
10. Моргун Н. О. Брендінг: визначення та моделі розробки бренду. *Управління розвитком*. 2014. № 5. С. 44–46. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_5\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_5_22) (дата звернення: 24.10.2018).
11. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендінгу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 6. С. 44–49.

**References**

1. Aaker, D. (2003). *Brand Leadership: A New Branding Concept* [“Brend-lyderstvo: novaya kontseptsyya bréndynha”]. M.: Yzd. dom Hrebennykova.
2. Gad, T. (2004). *Creation brand* [“Sozday svoy brend”]. Sankt-Peterburh: Neva.
3. Veleschuk, S. (2008). *Brand management in strategic development of enterprises: author’s abstract. dis. for obtaining sciences* [“Brend-menedzhment v stratehichnomu rozvytku pidpryyemstv : avtoref. dys. na zdobuttya nauk”]. Kyiv: National University of Technology and Design.
4. Starostina, A., Chervanov, O. and Zozuliev, A. (2002). *Marketing. Training manual* [“Marketynh. Navchal'nyy posibnyk”]. Kyiv: Znannya-Presa.
5. Prihodchenko, Ya. (2011). *Model of the brand of the enterprise in the conditions of marketing orientation* [“Model' brenda pidpryyemstva v umovakh marketynhovoyi oriyentatsiyi”]. *Innovatsiyana ekonomika*, 21, pp. 169–174.
6. Bezrukova, N. (2014). *Features of brand management in transnational corporations* [“Osoblyvosti brend-menedzhmentu v transnatsional'nykh korporatsiyakh”]. *Efektivna ekonomika*, 2. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_24) [Accessed 17 Oct. 2018].
7. Shulgina, L. and Leo, M. (2011). *Branding: theory and practice (on the example of commercial real estate)* [“Brendynh: teoriya ta praktyka (na prykladi ob'yektiv komertsiyanoi nerukhomosti)”]. Kyiv-Ternopil: Aston, 2011.
8. Gulya, Yu. (2015). Theoretical and methodological principles of branding and brand management of enterprises [“Teoretyko-metodolohichni zasady brendynhu ta brend-menedzhmentu pidpryyemstv”]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, 5(1), pp. 229–235. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_5\(1\)\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_5(1)_49) [Accessed 26 Oct. 2018].
9. Kylander, N. and Stone, C. (2012). The role of brand in the nonprofit sector. *Stanford Social Innovation Review*, 10(2), pp. 35–41.
10. Morgun, N. (2014). *Branding: Definition and Models of Brand Development* [“Brendynh: vyznachennya ta modeli rozrobky brenda”]. *Upravlinnya rozvytkom*, 5, pp. 44–46. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_5\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_5_22) [Accessed 24 Oct. 2018].
11. Zozulov, O. And Nesterova, Yu. (2006). Branding Models: Classification and Short Description [“Modeli brendynhu: klasyfikatsiya ta stysla kharakterystyka”]. *Marketynh v Ukrayini*, 6, pp. 44–49.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2018.

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ЕЛЕКТРОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕС В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Кузнецова Марія Олександрівна**  
аспірант, асистент кафедри економіки підприємства  
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*  
ул. Васильківська, 90А, Київ, 03022, Україна  
e-mail: mariyakuznetsova8@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-2958-0312

Стаття присвячена аналізу особливостей функціонування електрогенеруючих теплоелектростанцій в Україні. В ході дослідження визначено ключові детермінанти забезпечення сталого розвитку вітчизняної електрогенерації в умовах переходу до нової моделі ринку. Окреслено передумови активізації та підтримки процесу імплементації концепції сталого розвитку в сучасну бізнес-практику підприємств енергетичного сектору економіки України.

Зазначено теоретичні та практичні основи забезпечення сталого розвитку енергетики у взаємозв'язку з іншими Цілями Сталого Розвитку, проголошеними Організацією Об'єднаних Націй. Наведено порівняльну оцінку рівня ефективності політики держави у сфері енергонезалежності та ресурсозбереження з використанням комплексного показника енергоемності ВВП. На основі міжнародних та вітчизняних статистичних даних було проаналізовано динаміку обсягів виробництва електричної енергії в Україні за період 1990-2017 рр., а також структуру виробництва електричної енергії за видами генерації. Динаміка обсягів виробництва електричної енергії в Україні за видами сировини була представлена у комплексі з динамікою обсягів споживання та виробництва вугілля за відповідний період. Зазначено генераційні особливості функціонування теплоелектростанцій у порівнянні з іншими електрогенеруючими підприємствами за сучасних умов. Проаналізовано ключовий елемент енергетичної незалежності України – зальний обсяг підтверджених резервів вугілля – передумову ефективного функціонування вітчизняних електрогенеруючих ТЕС. Окреслено особливості процесу ціноутворення в сфері виробництва та продажу електроенергії, зокрема, наведено структуру ринкового тарифу та відпускну ціну продажу електроенергії виробниками на оптовий ринок. Обґрунтовано значення інноваційного фактору у процесі підвищення ефективності функціонування електрогенеруючих підприємств ТЕС із урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів їх виробничо-господарської діяльності.

**Ключові слова:** електрогенерація, енергоефективність, інноваційний розвиток, сталий розвиток, сталий розвиток підприємства.

**ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ЭЛЕКТРОГЕНЕРИРУЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЭС В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

**Кузнецова Мария Александровна**  
аспірант, асистент кафедри економіки підприємства  
*Киевский национальный университет имени Тараса Шевченка*  
ул. Васильковская, 90А, Киев, 03022, Украина  
e-mail: mariyakuznetsova8@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-2958-0312

Статья посвящена анализу особенностей функционирования электрогенерирующих теплоэлектростанций в Украине. В ходе исследования определены ключевые детерминанты обеспечения устойчивого развития отечественной электрогенерации в условиях перехода к новой модели рынка. Определены предпосылки активизации и поддержки процесса имплементации концепции устойчивого развития в современной бизнес-практике предприятий энергетического сектора экономики Украины.

Отмечены теоретические и практические основы обеспечения устойчивого развития энергетики во взаимосвязи с другими Целями Устойчивого Развития, провозглашенными Организацией Объединенных Наций. Приведена сравнительная оценка уровня эффективности политики государства в сфере энергонезависимости и ресурсосбережения с использованием комплексного показателя энергоемкости ВВП. На основе международных и отечественных статистических данных была проанализирована динамика объемов производства электрической энергии в Украине за период 1990-2017 гг., а также структура производства электроэнергии по видам генерации. Динамика объемов производства электрической энергии в Украине по видам сырья была представлена в комплексе с динамикой объемов потребления и производства угля за

соответствующий период. Указаны генерационные особенности функционирования теплоэлектростанций по сравнению с другими электрогенерирующими предприятиями в современных условиях. Проанализирован ключевой элемент энергетической независимости Украины – совокупный объем подтвержденных резервов угля – предпосылка эффективного функционирования отечественных электрогенерирующих ТЭС. Определены особенности процесса ценообразования в сфере производства и продажи электроэнергии, в частности, приведена структура рыночного тарифа и отпускная цена продажи электроэнергии производителями на оптовый рынок. Обосновано значение инновационного фактора в процессе повышения эффективности функционирования электрогенерирующих предприятий ТЭС с учетом экономических, социальных и экологических аспектов их производственно-хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** электрогенерация, энергоэффективность, инновационное развитие, устойчивое развитие, устойчивое развитие предприятия.

## FUNCTIONAL FEATURES OF NATIONAL THERMAL POWER PLANTS UNDER SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONDITIONS

**Mariya Kuznetsova**

**Postgraduate Student, Assistant Lecturer at Business Economics Department**

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*90A, Vasylkivska Str., Kyiv, 03022, Ukraine*

*e-mail: mariyakuznetsova8@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2958-0312*

The paper is devoted to analysis of functional peculiarities of thermal power plants in Ukraine. In the course of the study, key determinants of the sustainable development of domestic electricity generation were identified in the context of transition to a new market model. The preconditions of activation and support of the sustainable development concept implementation process in the modern business practice of the energy sector enterprises within the Ukrainian economy are outlined.

The theoretical and practical bases for ensuring the sustainable development of energy in relation to other United Nations Declarations of Sustainable Development are indicated. The comparative estimation of the efficiency level of state policy in scope of energy independence and resource conservation with the use of a complex indicator of GDP energy intensity is given. On the basis of international and domestic statistical data the dynamics of volumes of electricity production in Ukraine for the period of 1990-2017 as well as the structure of electricity generation by type of generation were analyzed. The dynamics of electric power generation in Ukraine by types of raw materials was presented in complex with the dynamics of coal consumption and production for the corresponding period. The peculiarities of thermal power plants functioning in comparison with other power generating enterprises in modern conditions are specified. The key element of Ukraine's energy independence – the volume of proven coal reserves – is a prerequisite for the efficient functioning of domestic thermal power plants. The pricing features in the sphere of electricity production and sales are outlined, in particular, the structure of market rate and the price of electricity sales by producers to the Wholesale Market are presented. The significance of the innovation factor in the process of improving the efficiency of thermal power plants functioning has been substantiated, taking into account the economic, social and environmental aspects of their production and economic activity.

**Key words:** Electric Power Generation, Energy Efficiency, Innovative Development, Sustainable Development, Sustainable Business Development.

**Постановка проблеми.** За умов галопуючого поширення глобалізаційних тенденцій розвитку світової економіки енергетичний потенціал країни є передумовою її економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки в майбутньому. Зі зміною структури потреб домогосподарств відбувається трансформація моделей функціонування енергетичних ринків, а також розподіл окремих генерацій в загальній структурі енергозабезпечення. Швидкий розвиток технологій, високі темпи інформатизації та активна діджиталізація бізнес-процесів ставлять нові виклики перед сучасними підприємствами для забезпечення їх конкурентоспроможності на вітчизняних та міжнародних ринках, в т.ч. й енергетичних. Погіршення глобальної еколого-економічної ситуації призводить до виникнення безповоротних змін та циклічних процесів, що потребує спеціальних стратегічних програм розвитку та антикризового управління як в межах окремих підприємств та галузей, так і глобальної економіки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження особливостей функціонування підприємств електроенергетики за умов сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки розвиваються у зв'язку із виникненням практичної потреби у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу на вітчизняних та міжнародних ринках. Так, А. Вергун та І. Тарасенко зазначають, що сталий розвиток повинен забезпечувати гармонізацію та поєднання соціальних, економічних та екологічних

цілей, їх реалізацію в єдиній соціоеколого-економічній системі певної території (країни, регіону) [1]. А. Кухарук і Д. Змітрович наголошують на важливості формування підприємством таких конкурентних переваг, які, з одного боку, виступають чинником сталого розвитку підприємства, а з іншого – результатом упровадження принципів концепції сталого розвитку в діяльність підприємства [2]. У розрізі енергетичних підприємств А. Халатов стверджує, що розвиток енергетики України на найближчий період має ґрунтуватися передусім на використанні інноваційних енергетичних технологій [3], а В. Євдокімов акцентує можливість створення державою належних регуляторних умов для дотримання прав споживачів щодо універсального доступу до енергії та забезпечення достатності ресурсів лише за допомогою застосування нового ефективного й екологічно чистого генеруючого обладнання, а також конкретних заходів з енергоефективності та участі на ринку з боку попиту [4]. Однак, у багатьох наукових роботах чітко не окреслено ключових тенденцій розвитку електрогенеруючих підприємств ТЕС за умов сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки.

Аплікація концепції сталого розвитку з макро- на мікрорівень є потужним драйвером енергоефективних змін у діяльності вітчизняних підприємств електрогенерації, а особлива увага приділяється теплоелектростанціям, що є найбільшим виробничим споживачем дефіцитного вугілля і великим забруднювачем атмосферного повітря. Однак несформованість категоріального апарату для поступового переходу до циркулярного виробництва та відсутність практичних механізмів реалізації інноваційного процесу забезпечення сталості розвитку теплоелектростанцій вимагають більш детального аналізу та подальшого дослідження даної проблематики.

**Метою статті** є описативний аналіз передумов та ключових особливостей функціонування підприємств електрогенерації ТЕС в Україні в умовах сталого розвитку та переходу до циркулярної економіки.

**Результати дослідження.** За сучасних умов перебігу світогосподарських процесів сталий розвиток є досяжним та ефективним шляхом вирішення цілого ряду критично важливих та взаємопов'язаних глобальних проблем людства для забезпечення економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної безпеки майбутніх поколінь. Цілі Сталого Розвитку [5], що були проголошені у ході Саміту Організації Об'єднаних Націй в Нью-Йорку у 2015 році, стали основою для нових парадигмальних змін як у сфері екології, клімату та соціуму, так і у бізнес-середовищі. Стала енергетика майбутнього визначена у якості пріоритету потужного напрямку екологізації та енергоефективної трансформації з метою зменшення негативних антропогенних впливів та переходу до циркулярної економіки. Україна ж декларує активну позицію на міжнародній арені з питань переходу на відновлювальні джерела енергії та модернізації існуючих виробничих потужностей.

Енергетична галузь України має тривалу історію розвитку ще з другої половини XVIII ст. від початку видобутку нафти на території сучасної Івано-Франківської області, потім активного розвитку газового промислу, запуску першої атомної електростанції до членства в Європейському енергетичному товаристві у 2011 році. Енергія є основною рушійною силою прогресивних перетворень в рамках як окремих галузей, так і промисловості в цілому. Вона також забезпечує населення відповідними благами, що сприяє підвищенню рівня життя домогосподарств та соціально-економічного розвитку держави.

Ефективність політики держави у сфері енергонезалежності та ресурсозбереження є якісним показником, що враховує вплив системи взаємопов'язаних факторів. В міжнародній практиці таким комплексним індикатором виступає показник енергоємності ВВП. Відповідно, з огляду на статистичні дані рівень енергоємності ВВП України є значно вищим у порівнянні з іншими країнами світу, що обумовлено рядом факторів, в тому числі й історичних (рис. 1).

Аналіз енергоємності валового внутрішнього продукту України та світу свідчить про наявність тенденції до зменшення рівня даного показника як по країнах світу в цілому, так і по окремим регіонах. Найвищий рівень енергоємності мають країни СНД та Азії, зокрема Китай та Російська Федерація, що обумовлено значним превалюванням енерговитратних виробництв у структурі промисловості. Позитивну тенденцію до зменшення енергоспоживання демонструють країни Європейського Союзу з огляду на чітко окреслені правила енергоефективного споживання та відповідне інфраструктурне забезпечення, а також визначені законодавством квоти на викиди шкідливих речовин в атмосферу та фінансово-правову відповідальність за порушення встановлених норм.

Незважаючи на зміну сучасного підходу до ведення бізнесу провідними українськими компаніями та енергоефективного курсу розвитку економіки України, обумовленого Угодою про Асоціацію з Європейським Союзом, суттєвих позитивних зрушень не зафіксовано. Тривалий час

політика промислового виробництва України визначалася директивно, оскільки в Радянському Союзі існувала командно-адміністративної економіка, що унеможлилювала використання власного видобутку та науково-технічного потенціалу виключно на розвиток національного капіталу, а не для загальнодержавних цілей країн-учасників Союзу. Відсутність дієвих механізмів енергозбереження та неощадливе споживання ресурсів, а особливо електроенергії, як ключові параметри діяльності перейшли від радянського укладу до незалежної України і лягли в основу сучасного економічного добробуту країни.

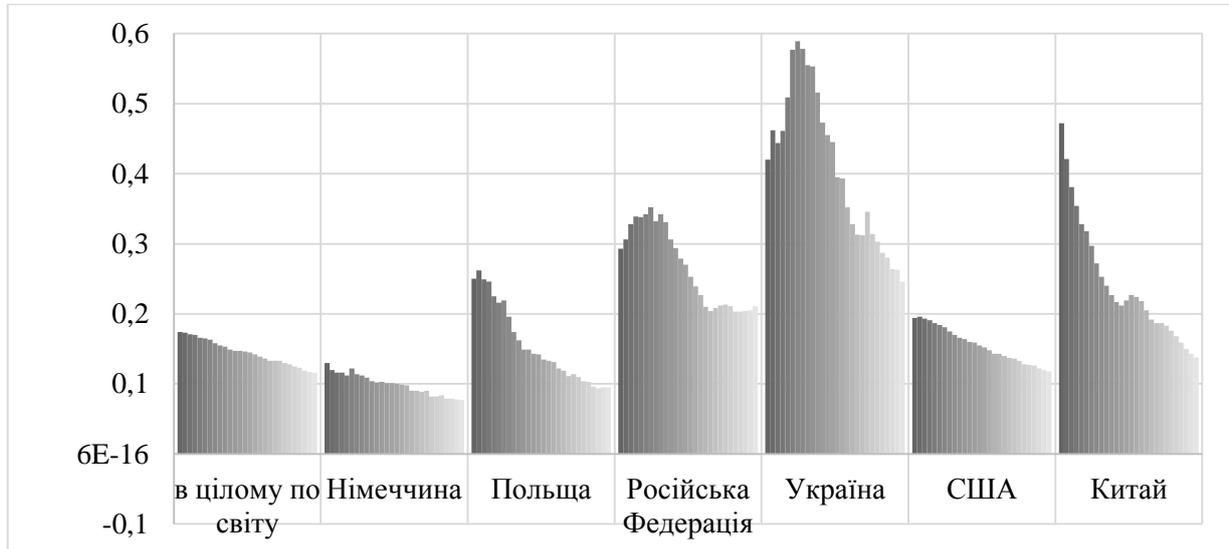


Рисунок 1 – Енергоємність валового внутрішнього продукту України та світу за період 1990-2017 рр., кг нафт.еквів.

Джерело: побудовано автором за інформацією [6]

Розглянемо динаміку генерації електричної енергії в Україні за 2007-2017 рр. (рис. 2). Для кращого розуміння наявних тенденцій розвитку галузі детально проаналізуємо особливості промислового виробництва в Україні за аналогічний період.

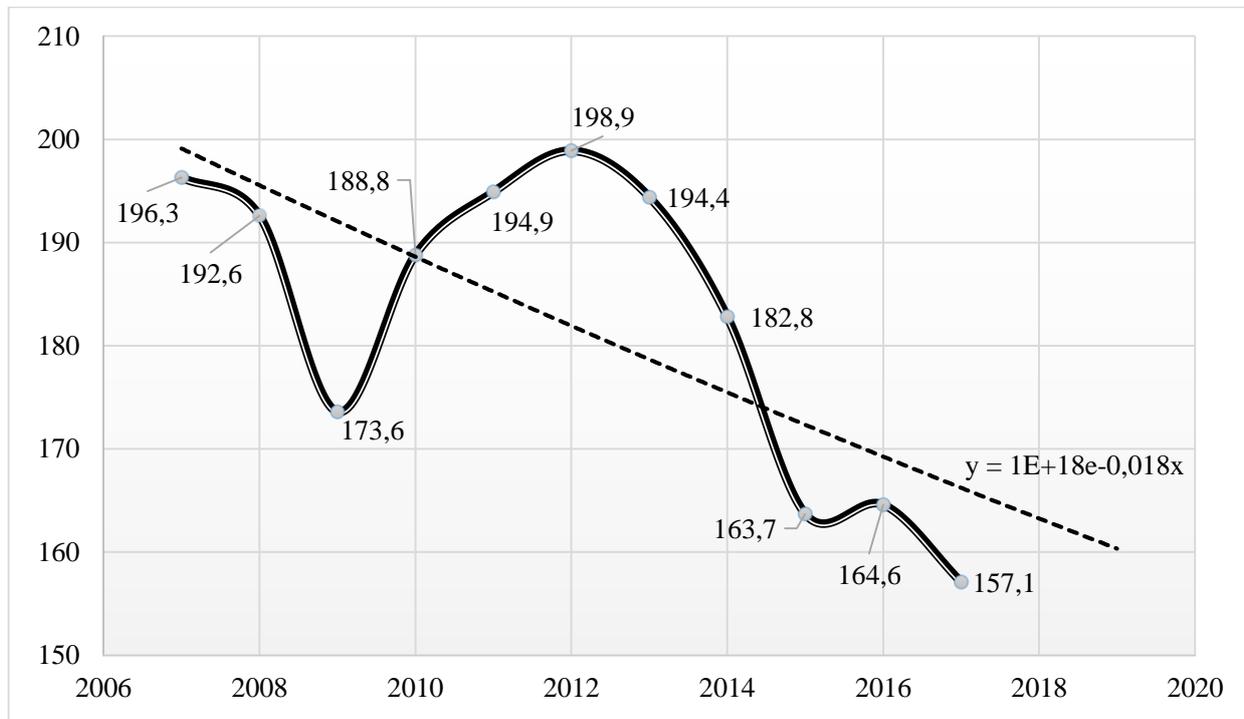


Рисунок 2 – Динаміка обсягів виробництва електричної енергії в Україні за період 1990-2017 рр., ТВт-год.

Джерело: побудовано автором за інформацією [7]

Лінія тренду свідчить про наявність спадної тенденції у виробництві електроенергії, хоч і з незначними темпами, оскільки відносний показник зростання обсягів генерації за 2006-2017 роки має від'ємне значення і складає -1,6%. Як видно з рис. 2, спадна тенденція обсягів генерації буде характерною і в перспективі для 2019-2020 років.

Варто зазначити, що ключовими детермінантами низького якісного розвитку електрогенерації в Україні є:

- відсутність сучасного обладнання та установок замкнутого циклу, що б підвищило роль інноваційної складової технологічного переозброєння галузі;
- низька ефективність призводить до зростання тарифів для споживачів, що не сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств;
- незбалансованість доходів і витрат компаній, а також висока частка безповоротних втрат самої енергії не створюють можливостей для здійснення інвестицій та заміни зношених забруднюючих установок.

Наступний етап аналізу стану розвитку генерації електроенергії в Україні передбачає представлення динаміки обсягів виробництва електричної енергії в Україні за видами сировини за 2016-2017 рр. (рис. 3).

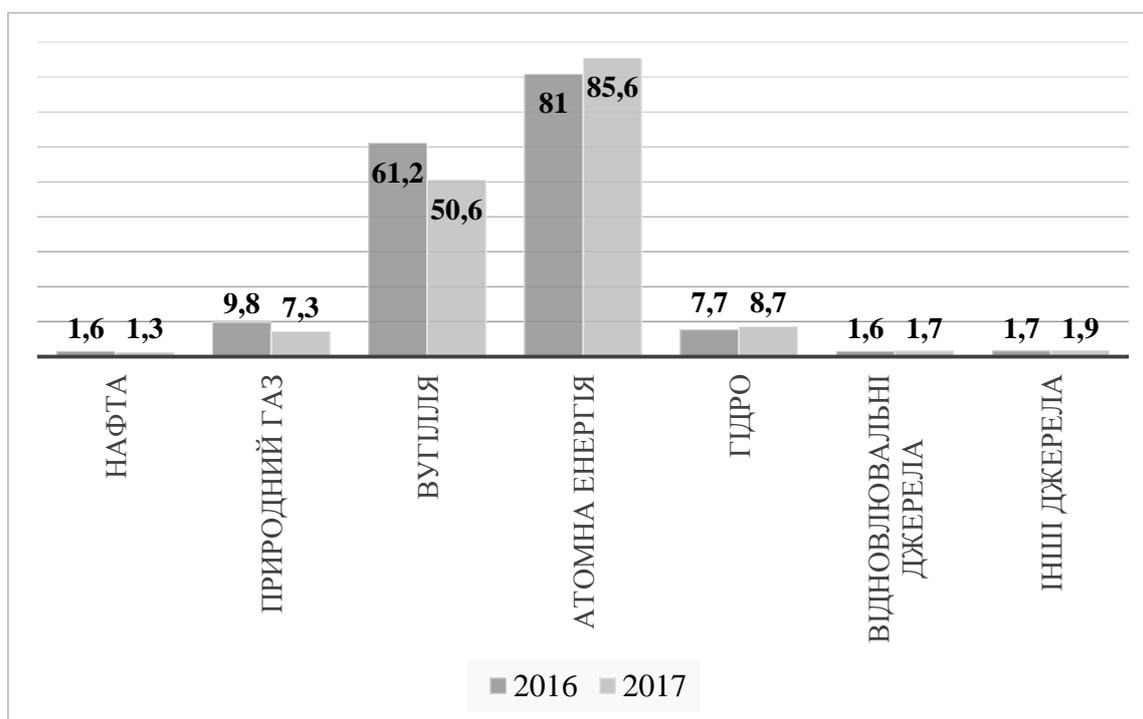


Рисунок 3 – Динаміка обсягів виробництва електричної енергії в Україні за видами сировини за 2016-2017 рр., ТВт-год.

*Джерело: побудовано автором за інформацією [7]*

Таким чином, у 2016 та 2017 роках ключовими видами сировини для виробництва електроенергії в Україні були атомна енергія та вугілля. Складна ситуація з імпортом вугілля та неможливість освоєння ресурсів на тимчасово-окупованих шахтах спричинили зменшення теплової генерації та одночасне збільшення атомної для підтримання балансу. Природний газ, нафта та біопаливо фактично не використовуються для виробництва, однак стрімкий ріст відновлювальних джерел енергії у 2017-2018 рр. дає всі шанси для досягнення чверті зеленої генерації вже в 2035 році. Такий розподіл генерації обумовлений історичними особливостями розвитку України як такої, що володіє значним природо-ресурсним потенціалом та потужною базою електрогенерації з використання енергії атому.

Структура виробництва електричної енергії в Україні за видами генерації у загальному обсязі виробництва у 2016 та 2017 роках представлена на рис. 4.

Таким чином, найбільшу частку в структурі виробництва електроенергії в Україні займають атомна та теплова генерації із незначними коливаннями відповідних значень за 2016-2017 рр. Однак для більш ґрунтовного аналізу представимо даний розподіл ще й у вартісному еквіваленті, оскільки собівартість виробництва є різною (рис. 5).

У вартісному вираженні в структурі електрогенерації України частки ГЕС та АЕС значно менші за відповідні показники у загальному обсязі виробництва, що були наведені на попередньому рисунку. Для ТЕС та зеленої генерації вартість виробництва є значно вищою, що обумовлено ціною сировини, наявними потужностями та інфраструктурою. Перейдемо до детального аналізу теплової генерації електроенергії в Україні.

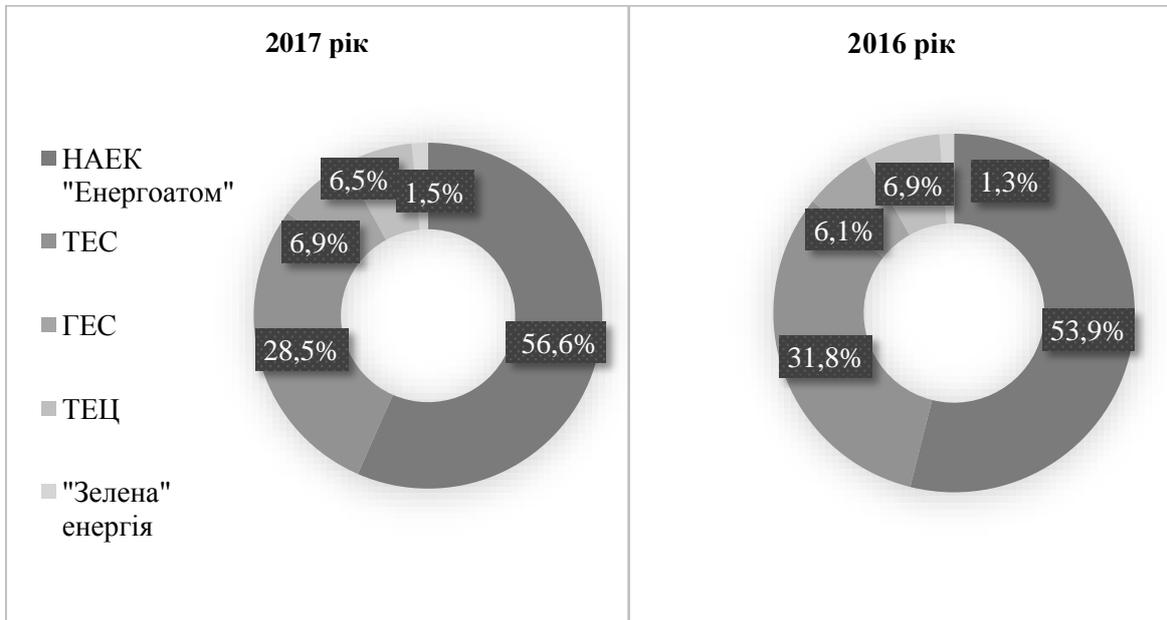


Рисунок 4 – Структура виробництва електричної енергії в Україні за видами генерації у загальному обсязі виробництва у 2016-2017 рр., %

Джерело: побудовано автором за інформацією [8]

Закон збереження енергії покладено в основу роботи теплової електростанції. Електроенергію отримують шляхом перетворення теплової енергії (одержаної з різноманітних природних ресурсів, а саме вугілля, газу, мазуту тощо) у механічну, а потім у електричну. Принцип роботи теплової електрогенеруючої установки полягає у спаленні визначеного ресурсу у спеціальному котлі для подальшого нагрівання води та перетворення її у пар, що потім подається в турбіни для запуску генератора, який виробляє електроенергію.

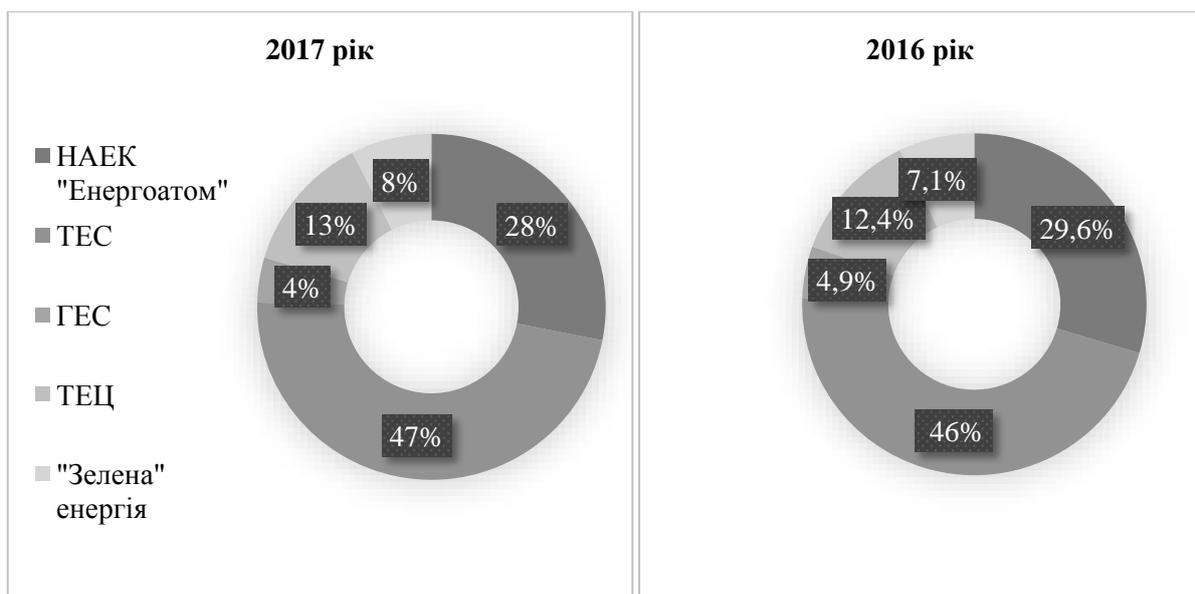


Рисунок 5 – Структура виробництва електричної енергії в Україні за видами генерації у загальній вартості за 2016-2017 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Потужність та технічні параметри обладнання теплоелектростанції відрізняються залежно від типу станції (конденсаційні чи теплоелектроцентралі). Визначений режим роботи теплової електростанції обумовлює склад та тип обладнання. Стандартизовані за потужністю, напругою та силою струму агрегати (котельні та турбінні) з генераторами та конденсаторами є невід'ємними елементами виробництва електроенергії, що обумовлюють можливість оцінювання ефективності діяльності станції в цілому, виходячи з двох ключових параметрів:

- умови функціонування ТЕС;
- характер перебігу теплових процесів (витрати – втрати тепла та енергії).

Практика функціонування ТЕС засвідчує факт значного зростання теплової ефективності електростанції за рахунок комплексного виробництва електричної та теплової енергії, оскільки зменшуються втрати тепла в турбінах, що впливає на зменшення кінцевої собівартості електроенергії та тепла, що виробляється. Теплові електростанції володіють значною потужністю, є конкурентоздатними та надійними з огляду на національний досвід електрогенерації.

У контексті розвитку теплової генерації в різних країнах світу основним показником рівня енергетичної незалежності є ступінь забезпеченості власним вугіллям різних типів залежно від особливостей генеруючих установок. Узагальнюючим показником такої незалежності є рівень наявних резервів, що визначається як потенційно можливий видобуток тих копалин, що знаходяться у екстрактному доступі, виходячи з існуючої інженерної та геологорозвідувальної інформації. З рис. 6 можна зробити висновок, що найбільші запаси антрациту та бітумінозного вугілля мають США і Китай, а суббітумінозного вугілля та лігніту – Російська Федерація та Німеччина, що обумовлено різними пріоритетами розвитку даних держав, в тому числі і в розрізі електроенергетики.

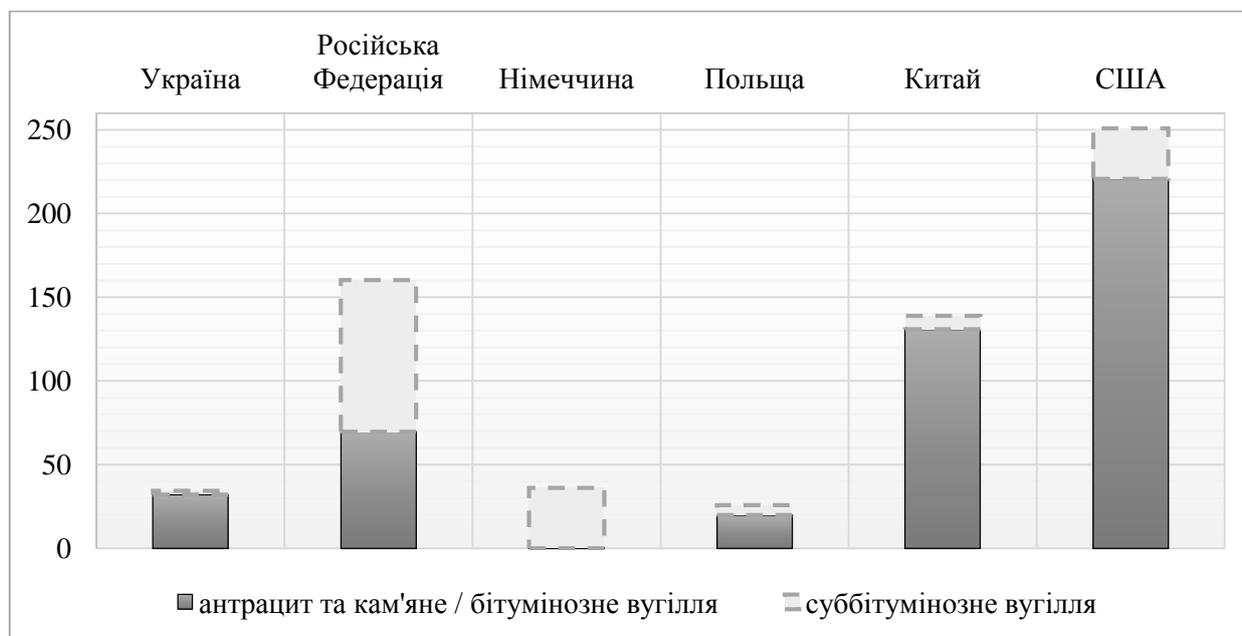


Рисунок 6 – Зальний обсяг підтверджених резервів вугілля станом на кінець 2017 року, млрд т.  
Джерело: побудовано автором за інформацією [9]

У якості прогнозного показника в міжнародній практиці використовується співвідношення наявних резервів до рівня споживання даної країни, що показує можливість сировинного забезпечення споживання за умови пролонгації існуючих темпів промислового виробництва. Відповідно, за даними міжнародної статистики потенціал України є найбільшим серед країн Європи, а відповідний рівень потенційних резервів вуглевидобутку (більше 500 років) мають країни Південної Америки (Бразилія, Венесуела), країни Середнього Сходу, Пакистан та Нова Зеландія. Дані для досліджуваних країн на кінець 2017 року наведено на рис. 7.

Складна ситуація з поставками вугілля на території України обумовлена геополітичним конфліктом на Сході України. Оскільки значні запаси вугілля, зокрема високоякісного антрациту, сконцентровані в Луганській та Донецькій областях, генеруючі підприємства були вимушені імпортувати даний дефіцитний антрацит. Якість роботи електростанцій знижувалася, оскільки повноцінно виробничі потужності не могли бути завантажені. Найбільш гостро питання забезпеченості електрогенерації необхідним обсягом вугільної сировини стало на початку 2017 року,

коли на державному рівні було призупинено потоки вантажообігу з тимчасово неконтрольованими територіями, а великий холдинг ДТЕК втратив частину важливих генеруючих потужностей та стратегічних вугільних шахт на територіях Луганської та Донецької областей.

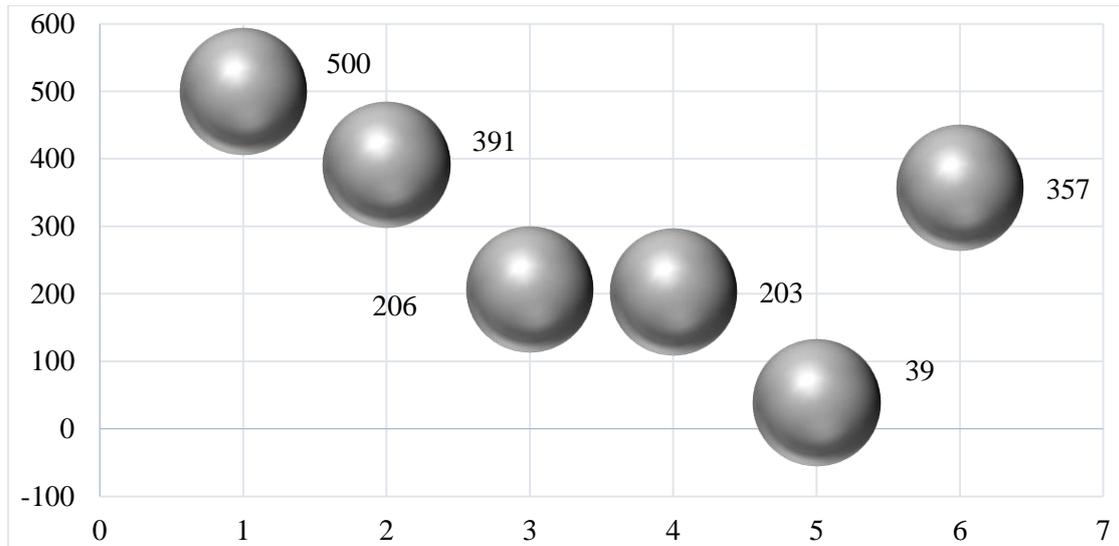


Рисунок 7 – Співвідношення підтверджених резервів до споживання станом на кінець 2017 року, років

Джерело: побудовано автором за інформацією [9]

Для підтвердження наявності регресивного тренду у споживанні та виробництві вугілля за період 2007-2017 рр. представимо графічний аналіз міжнародних статистичних даних (рис. 8). Також зазначимо ключові показники для газу, як стратегічно важливого палива не лише для комунальних потреб, але і як потенційного субституту вугілля за умов активної імплементації програм із встановлення на станціях нових газових установок. Однак доцільно уточнити, що ситуація із імпортом газу є складною для українського уряду через наявність довгострокових домовленостей та налагоджених механізмів постачання енергії з Російської Федерації і неможливістю пролонгації даних домовленостей через політичну ситуацію. Цінові маніпуляції та недобросовісне виконання умов договорів ще більше погіршило стан забезпеченості населення (основного споживача) та промисловості даним паливом, а новий проект – запуск Росією Північного Потoku 2 (нового магістрального трубопроводу) – значно послабить транзитний статус України як міжнародного партнера.

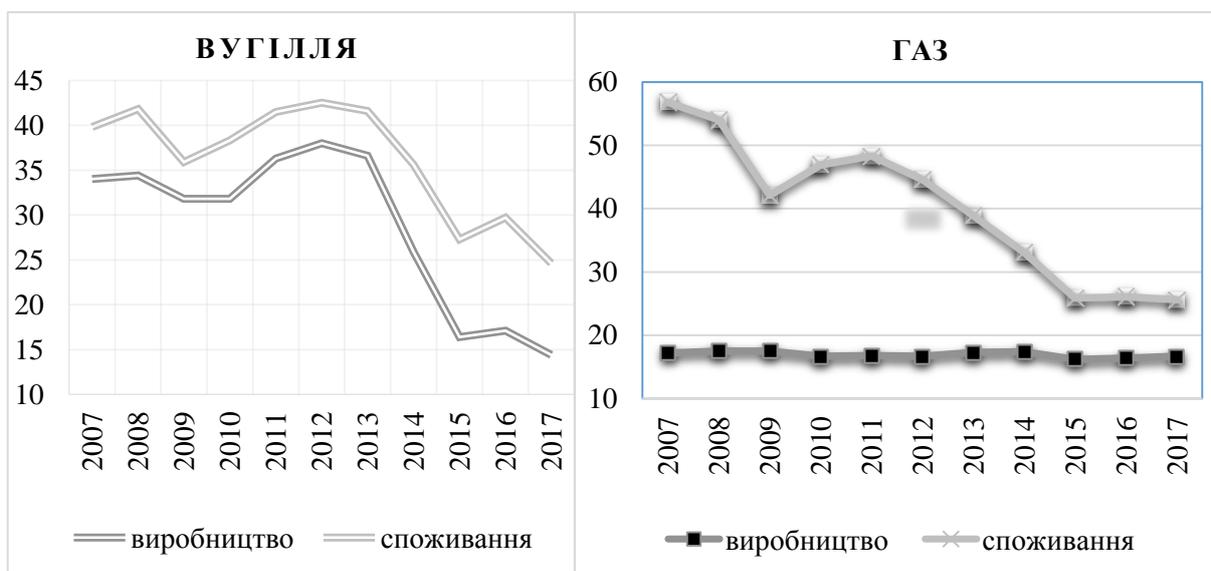


Рисунок 8 – Порівняльний аналіз динаміки обсягів споживання-виробництва вугілля та газу в Україні за період 2007-2017 рр., млн т. нафт.екв.

Джерело: побудовано автором за інформацією [7]

Ще однією особливістю функціонування сектору теплової електрогенерації в Україні є постійне ускладнення політики ціноутворення, оскільки у зв'язку із постійною потребою регулювання обсягів імпорту сировини та неможливістю видобутку на тимчасово-окупованих територіях, ціна кВт регулярно змінюється для приведення у відповідність до чинних міжнародних ставок та тарифів у розрізі собівартості виробництва.

Відповідно, з квітня 2016 року Національна комісія, що здійснює регулювання у сферах енергетики і комунальних послуг запровадила нову методику визначення оптової ринкової ціни на електроенергію, що отримала назву «Роттердам+». Згідно даних правил тариф для ТЕС та ТЕЦ визначався на основі закладеної ціни на вугілля за імпортом паритетом, тобто усередненим значенням ціни за 12 місяців на біржі в Роттердамі, додатково враховуючи вартість доставкиспалива в Україну.

Дане рішення уряду мало ряд стратегічно-важливих причин, що обумовило б позитивні зміни в економіці України.

По-перше, оскільки значна частка шахт була втрачена, а обсяги перевезень вугілля по території проведення антитерористичної операції було обмежено, то для окремих учасників ринку такі дії уряду створили фактично єдину можливість для отримання станціями необхідного вугілля. Більше того, для забезпечення споживачів енергією енергохолдинг ДТЕК навіть намагався підтримувати генерацію Луганської ТЕС шляхом використання антрациту з шахт ДТЕКу. Однак, в кінці 2018 року дані квоти Росія не дала, тому компанія намагається знайти альтернативне рішення даної проблеми.

По-друге, політика підвищення ціни за тону вугілля і, відповідно, зростання ціни за електроенергію спрямована на стимулювання національного видобутку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного продукту з метою досягнення цілей імпортозаміщення та сталого розвитку економіки України.

По-третє, прийняті Україною зобов'язання щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище шляхом зниження рівня викидів шкідливих речовин в атмосферу змушують українських виробників електроенергії, зокрема теплової, проводити активну політику із заміщення неефективних потужностей на нові, інноваційні та «зелені» установки з метою уникнення сплати екологічного податку та індексації відповідних платежів підприємств за високий рівень викидів.

По-четверте, з липня 2019 року в Україні планується запуск нового ринку електроенергії із шістьма окремими сегментами: балансуєчий ринок, ринок «на добу наперед», ринок двосторонніх договорів, внутрішньодобовий ринок, роздрібний ринок, ринок допоміжних послуг. Конкурентне середовище сприятиме:

- вільній взаємодії учасників ринку;
- формуванню «справедливої» ціни на основі попиту та пропозиції;
- підвищенню стандартів якості послуг;
- зміні ціни за тону вугілля на основі імпортного паритету та скасування формули «Роттердам +».

Для наочності дослідження параметрів цін та їх динаміки у довгостроковому ланзі, незалежно від орієнтури біржі Роттердам, нижче наведено дані цін за тону вугілля згідно світових індексів – Європи, Японії, Америки (регіон Аппалачі) та Китаю (рис. 9).

На відміну від двох попередніх років, в 2018 році почався процес перегляду цін на вугілля у контексті оптимізації структури затрат генерації та пошуку нових джерел імпорту і визначення потенціалу розвитку національного видобутку. Розглянемо декілька ключових показників виробництва електроенергії у структурі загального тарифу.

За даними Всеукраїнської Енергетичної Асамблеї у 2018 році при середній собівартості видобутку вугілля 3312 грн/т без ПДВ державними шахтами беззбиткова ціна вугілля без державних дотацій дорівнює 3821 грн/т без ПДВ при калорійності 6000 ккал/кг. А середня ціна реалізації товарної продукції вугледобувних підприємств за 7 міс 2018 року склала 2156 грн/т, що на 1155 грн/т менше за собівартість виробництва. Закупівельні ж ціни імпортованого вугілля наведено на рис. 10.

Проаналізувавши динаміку ціноутворення на міжнародних біржах та заяви вітчизняних експертів, можна зробити наступний висновок:

- реальна ціна за тону вугілля коливається в межах 80 дол. США;
- імпорт закладає ціну вищу за 100 дол.США;
- реальна собівартість ДТЕК складає в середньому 40 дол. США.

Незважаючи на те, що встановлена ринкова ціна за тону вугілля фактично відповідає міжнародним показникам, однак безпосередній доступ холдингу ДТЕК до власного видобутку за меншої собівартості забезпечує власникам додаткові прибутки, а компанії – підвищення ЕВІТДА.

Оскільки генерація компанії ДТЕК складає 85 % у структурі теплової генерації України, можна впевнено стверджувати, що саме дане підприємство закладає основу структури собівартості генерації.

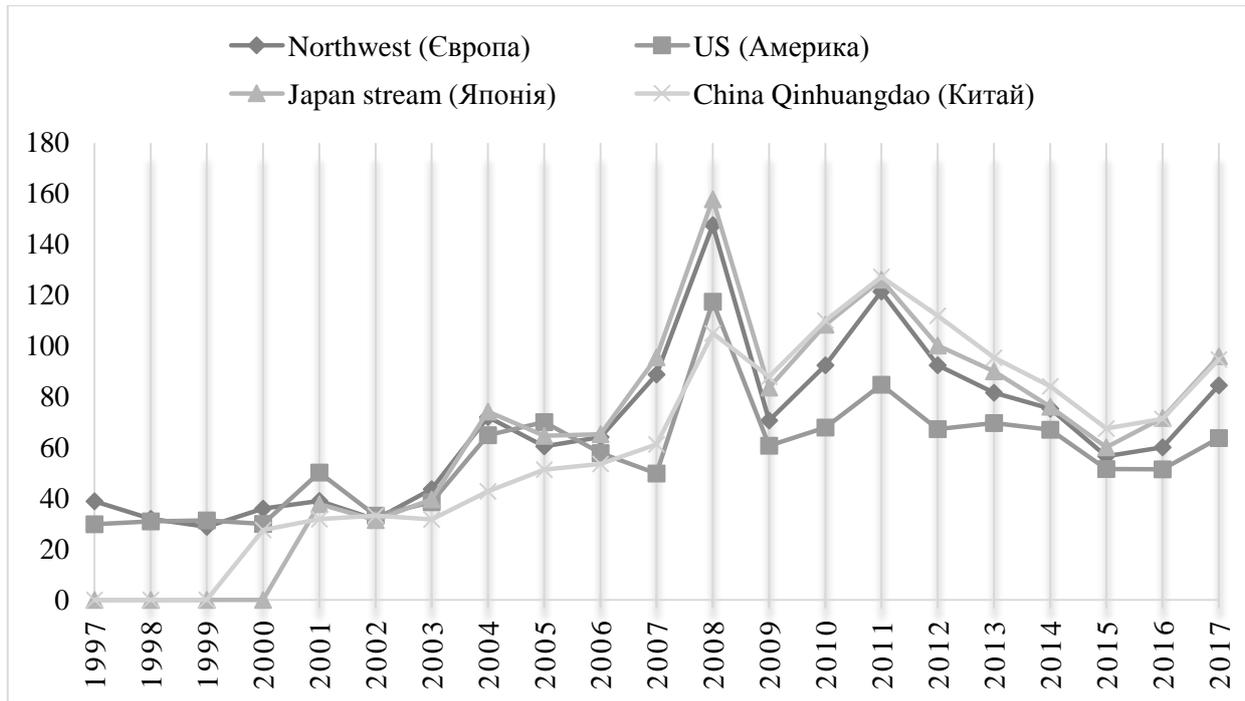


Рисунок 9 – Динаміка ринкових цін на тону вугілля за період 1997-2017 рр., дол. США/т.  
Джерело: побудовано автором за інформацією [9]

Варто зазначити, що оптова ринкова ціна МВт-год електроенергії складається на дві третини із відпускної ціни підприємств генерації і на третину з податків, витрат, дотацій та інших фінансових витрат. Більше того, частину витрат за окремі групи населення покладено на інших споживачів, що отримало назву перехресного субсидування і наразі виступає суттєвим бар'єром для ефективного розвитку галузі. Для підтвердження даного факту представимо структуру ринкового тарифу на електричну енергію для населення за 2016-2017 рр. (рис. 11).

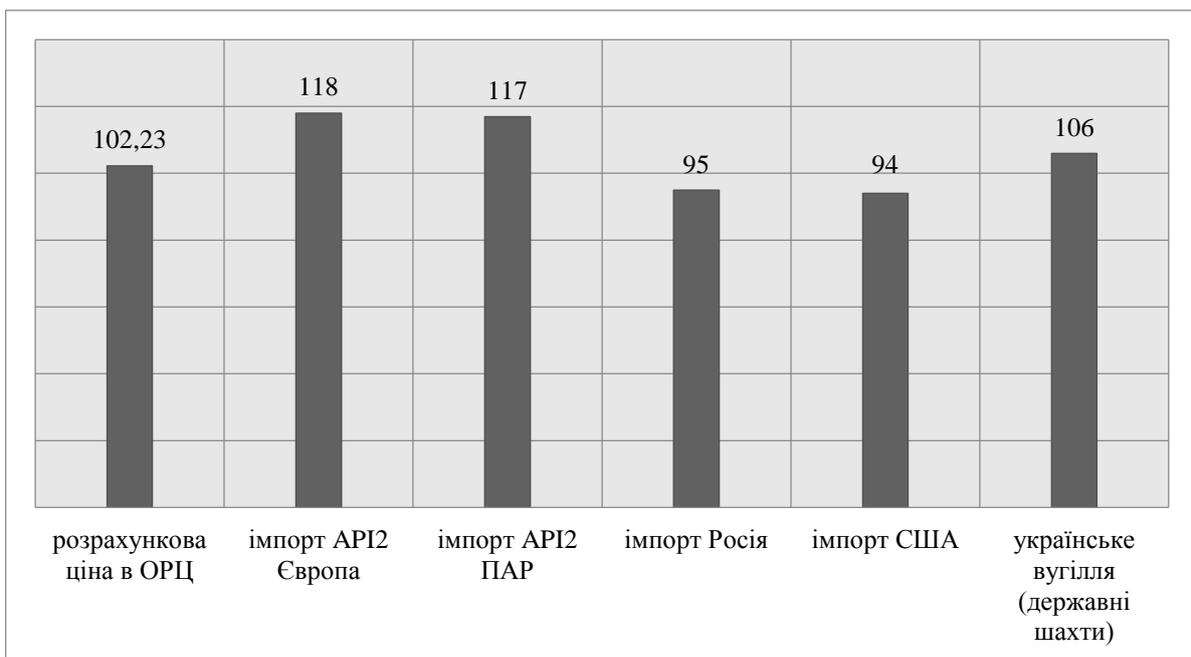


Рисунок 10 – Ціни на вугілля в рамках національного пріоритету станом на 2018 рік, дол. США/т.  
Джерело: побудовано автором за інформацією [11]

Перейдемо до більш детального аналізу особливостей формування ТЕС-виробниками ціни на електроенергію, що відпускається на Оптовий ринок. Виходячи з рис. 12, у 2016 році динаміка зміни ціни демонструвала тенденцію до зростання, в той час як у 2018 році значних флуктуацій, порівняно з аналогічними періодами 2017 року, не відбувалося. Це обумовлено тим, що існує чітка схема закладання ціни вугілля із поступовим її збільшенням, а також актуальною є система коригуючих коефіцієнтів, що враховують робочу потужність та необхідність додаткової маневреності. Уточнимо, що націнка є важливим елементом кінцевої ціни продажу електроенергії споживачу, що включає окрім ціни продажу енергії самим виробником в систему ще й передачу магістральними та міждержавними мережами, диспетчеризацію, оплату втрат в мережі, акцизний податок, а також плату ДП «Енергоринок» за інфраструктурні послуги.

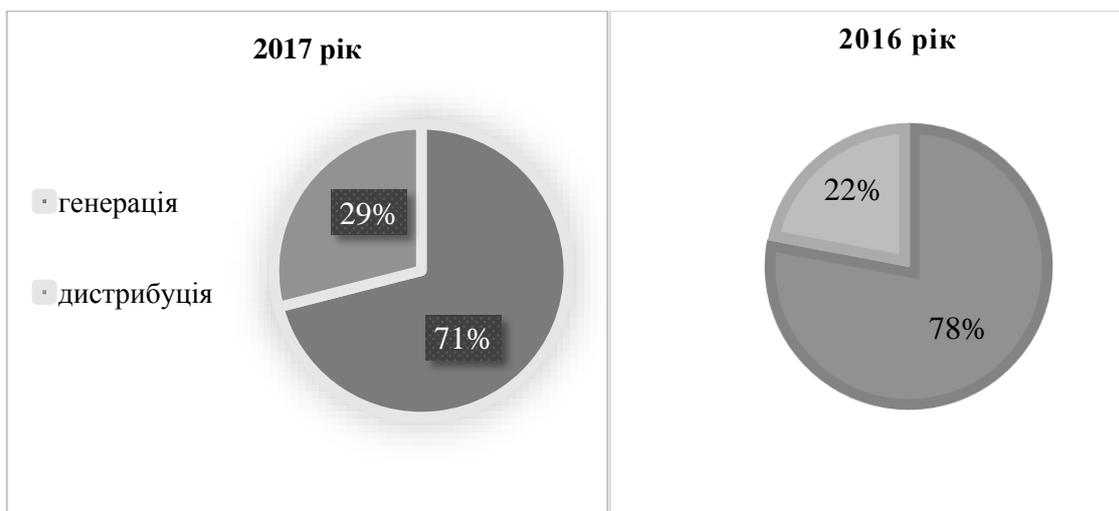


Рисунок 11 – Структура ринкового тарифу на електричну енергію для населення за 2016-2017 рр., %

Джерело: побудовано автором за інформацією [8]

Проаналізувавши структуру та особливості ринку генерації електроенергії в Україні та світі, можна підсумувати, що за роки незалежності Україна демонструє тенденцію до зменшення обсягів споживання енергії та підвищення рівня імпортозалежності від джерел сировини. Однак рівень технічного розвитку потужностей електрогенеруючих компаній та енергоефективності різних галузей промисловості є занадто низьким, що обумовлює втрати корисної енергії та тепла і призводить до підвищення фінансових затрат як виробників, так і кінцевих споживачів.

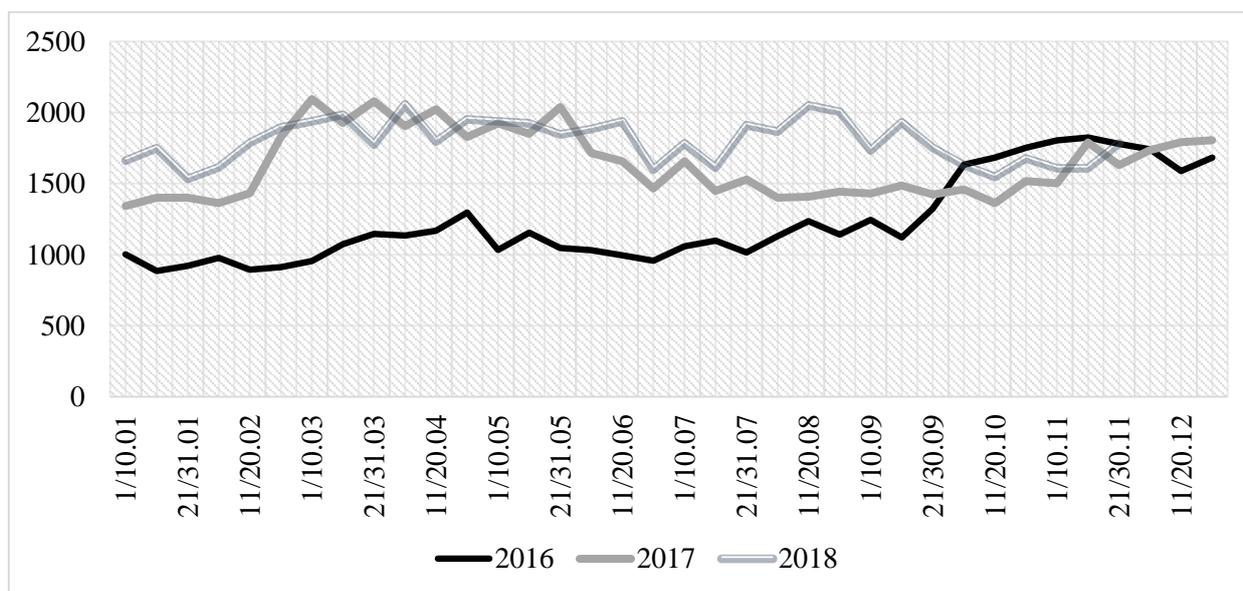


Рисунок 12 – Динаміка цін продажу електроенергії ТЕС виробниками в Оптовий ринок, грн/МВт-год.  
Джерело: побудовано автором за інформацією [12]

Інноваційний розвиток електроенергетики та енергоефективна модернізація генеруючих потужностей є невід’ємними умовами забезпечення високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках, а також підтримки сталого розвитку як бізнесу, так і екосистем та соціуму. Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, зниження шкідливих викидів в атмосферу, управління природними ресурсами та побудова циркулярної економіки є орієнтирами розвитку бізнесу у сфері електрогенерації у середньо- та довгостроковій перспективах.

**Висновки.** Ключовими передумовами успішного ведення бізнесу за умов сталого розвитку є здатність суб’єктів господарювання забезпечувати проактивне управління бізнес-процесами з високим рівнем гнучкості та адаптивності, а також імплементувати інноваційні механізми взаємодії підприємств з іншими стейкхолдерами. Енергетика виступає стратегічною платформою для ефективної взаємодії трьох головних елементів – людини, бізнесу, навколишнього середовища. Надійність, доступність та ефективність – три ключові детермінанти збалансованого стану енергозабезпечення та енергонезалежності країни. Підвищення ефективності діяльності генеруючих підприємств ТЕС є індикатором ефективності запровадженого на державному рівні інноваційного вектору розвитку галузі, у комплексі з удосконаленою нормативно-правовою базою та налагодженими стабільними механізмами співпраці з іншими суб’єктами господарювання, в т.ч. на міждержавному рівні. Пріоритетними напрямками зростання виступають розвиток власного видобутку та досягнення енергонезалежності у середньостроковій перспективі.

### Література

1. Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 2(76). С. 207–218.
2. Кухарук А. Д., Змітрович Д. Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48.
3. Халатов А. А. Енергетика України: сучасний стан і найближчі перспективи. *Вісник Національної академії наук України*. 2016. № 6. С. 53–61.
4. Євдокімов В. А. Удосконалення підходів до функціонування механізмів державного регулювання розвитку електроенергетичної галузі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 182–187.
5. SDG Compass: посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу / ООН. URL : <http://sdgcompass.org> (дата звернення: 01.11.2018).
6. Global Energy Statistical Yearbook (2018) // Enerdata. URL : <https://yearbook.enerdata.net/total-energy/world-energy-intensity-gdp-data.html> (дата звернення: 01.11.2018).
7. BP Statistical Review of World Energy (2018) // British Petroleum Global. URL : <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2018-full-report.pdf> (дата звернення: 01.11.2018).
8. Загальноукраїнська інформація та статистична інформація європейських інституцій у сфері електричної енергії // *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг*. URL : <http://www.nerc.gov.ua/?id=24746> (дата звернення: 01.11.2018).
9. BP Statistical Review of World Energy. Coal (2018) // British Petroleum Global. URL : <https://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2018-coal.pdf> (дата звернення: 01.11.2018).
10. Про затвердження Порядку формування прогнозованої оптової ринкової ціни електричної енергії : Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 03 березня 2016 року № 289 // Законодавство України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0428-16> (дата звернення: 01.11.2018).
11. Огляд енергетичної галузі у 2018 році. Ринок вугілля // Всеукраїнська Енергетична асамблея. URL : <https://vse.energy/docs/review201808-2.pdf> (дата звернення: 01.11.2018).
12. Аналіз цін в Оптовому ринку електроенергії // ДП «Енергоринок». URL : <http://www.er.gov.ua/doc.php?c=5> (дата звернення: 01.11.2018).

### References

1. Vergun, A. M. and Tarasenko, I. A. (2014). Concept of sustainable development in the globalization [“Konceptsiya stalogo rozvy`tku v umovax globalizaciyi”]. *Visny`k Ky`yivs`kogo nacional`nogo universy`tetu texnologij ta dy`zajnu*, 2(76), pp. 207–218.

2. Kukharuk, A. D. and Zmitrovych, D. D. (2015). Formation of competitive advantages of enterprise considering sustainable development concept [“Formuvannya konkurentny`x perevag pidpry`yemstva z uraxuvannyam polozhen` koncepciyi stalogo rozvy`tku”]. *Naukovy`j visny`k Xersons`kogo derzhavnogo universy`tetu*, 15/2, pp. 46–48.
3. Khalatov, A. A. (2016). Energy sector of Ukraine: modern state and nearest prospects [“Energety`ka Ukrayiny` : suchasny`j stan I najbly`zhchi perspekty`vy`”]. *Visny`k Nacional`noyi akademiyi nauk Ukrayiny`*, 6, pp. 53–61.
4. Ievdokimov, V. A. (2015). Improving approaches to function of mechanisms of state regulation of the development of electrical energy sector [“Udoskonalennya pidxodiv do funkcionuvannya mexanizmiv derzhavnogo reguluyuvannya rozvy`tku elektroenergety`chnoyi galuzi”]. *Aktual`ni problemy` derzhavnogo upravlinnya*, 1, pp. 182–187.
5. UN. (2016). UNSDG Compass. [online] Available at: <http://sdgcompass.org> [Accessed 01 Nov. 2018].
6. Yearbook.enerdata.net. (2018). Global Energy Statistical Yearbook (2018). [online] Available at: <https://yearbook.enerdata.net/total-energy/world-energy-intensity-gdp-data.html> [Accessed 01 Nov. 2018].
7. British Petroleum Global. (2018). British Petroleum Statistical Review of World Energy (2018). [online] Available at: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energyeconomics/statistical-review/bp-stats-review-2018-full-report.pdf> [Accessed 01 Nov. 2018].
8. National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities. (2018). All-Ukrainian information and statistical information of European institutions in the field of electric energy [“Zagal`noukrai`ns`ka informacija ta statystychna informacija jevropejs`kyh instytutcij u sferi elektrychnoi` energii”]. [online] Available at: <http://www.nerc.gov.ua/?id=24746> [Accessed 01 Nov. 2018].
9. British Petroleum Global. (2018). British Petroleum Statistical Review of World Energy. Coal (2018). [online] Available at: <https://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2018-coal.pdf> [Accessed 01 Nov. 2018].
10. National Commission for State Regulation of Energy and Public Utilities. (2016). On Approval of the Procedure for the Formation of the Forecast Wholesale Market Price of Electricity (Actdated March 03, 2016, No. 289) [“Pro zatverdzhennja Porjadku formuvannja prognozovanoi` optovoi` rynkovoї` ciny elektrychnoi` energii` : postanova Nacional`noi` komisii`, shho zdijsnjuje derzhavne reguljuvannja u sferah energetyky ta komunal`nyh poslug vid 03 bereznja 2016 roku № 289”]. [online] Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0428-16> [Accessed 01 Nov. 2018].
11. All-Ukrainian Energy Assembly. (2018). Energy sector overview (2018). Coal market [“Ogljad energetychnoi` galuzi u 2018 roci. Rynok vugillja”]. [online] Available at: <https://vse.energy/docs/review201808-2.pdf> [Accessed 01 Nov. 2018].
12. DP Enerhorynok. (2018). Price analysis on Wholesale electricity market [“Analiz cin v Optovomu rynku elektroenergii”]. [online] Available at: <http://www.er.gov.ua/doc.php?c=5> [Accessed 01 Nov. 2018].

Стаття надійшла до редакції 18.11.2018.

**МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Луцишина Єлизавета Вікторівна**  
аспірант

*Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського*

*«Харківський авіаційний інститут»*

*вул. Чкалова, 17, Харків, 61070, Україна*

*e-mail: lutsysh@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-9594-0948*

Метою статті є розробка методики оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки управління бізнес-процесами. При розробці методики оцінки конкурентоспроможності підприємства було враховано базові характеристики властивості, об'єктивні та суб'єктивні принципи, низку початкових вимог. Було запропоновано розраховувати два інтегральні показники: перший надає статичну оцінку конкурентоспроможності підприємства відносно обраних конкурентів на конкретний момент часу, другий показник у динаміці демонструє рівень синхронізації функціонування підприємства з відповідним ринком. Для оцінки статичної складової конкурентоспроможності підприємства в якості методу побудови інтегрального показника був обраний метод таксономії. Запропонований інтегральний показник – показник рівня розвитку – оцінюватиме сукупність фінансових, управлінських та маркетингових показників, що характеризують результати перебігу як основних і не менш важливих управлінських бізнес-процесів, деяких суттєвих обслуговуючих бізнес-процесів на підприємстві, так і враховують загальну оцінку якості управління бізнес-процесами. Було запропоновано алгоритм оцінки показника «Якість управління бізнес-процесами» на підставі бального методу. Алгоритм оцінки може застосовуватись як для суб'єктів господарювання, що тільки починають впроваджувати менеджмент бізнес-процесів, так і для тих, що вже мають успішний досвід застосування цього підходу. Динамічна складова оцінки конкурентоспроможності підприємства повинна характеризувати рівень сприйняття підприємством кон'юнктури ринку. Розрахунок інтегрального показника динамічної оцінки базувався на усередненні чотирьох індексів на підставі середньої геометричної. Індeksi були побудовані на підставі порівняння наступних базових показників та їх темпів росту: рентабельність продажів підприємства, середня рентабельність продажів на ринку, обсяг продажів підприємства, реальна місткість ринку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, ринок, оцінка, бізнес-процес, метод таксономії.

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Луцишина Елизавета Викторовна**  
аспірант

*Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского*

*«Харьковский авиационный институт»*

*ул. Чкалова, 17, Харьков, 61070, Украина*

*e-mail: lutsysh@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-9594-0948*

Целью написания статьи является разработка методики оценки конкурентоспособности предприятия с учетом специфики управления бизнес-процессами. При разработке методики оценки конкурентоспособности предприятия были учтены базовые характеристики данного свойства, объективные и субъективные принципы, ряд первоначальных требований. Было предложено рассчитывать два интегральных показателя: первый предоставляет статичную оценку конкурентоспособности предприятия в сравнении с отобранными конкурентами на конкретный момент времени, второй показатель демонстрирует в динамике уровень синхронизации функционирования предприятия с соответствующим рынком. Для оценки статичной компоненты конкурентоспособности предприятия в качестве метода построения интегрального показателя был выбран метод таксономии. Предложенный интегральный показатель – показатель уровня развития – будет оценивать совокупность финансовых, управленческих и маркетинговых показателей, которые характеризуют результаты течения как основных и не менее важных управленческих бизнес-процессов, некоторых существенных обслуживающих бизнес-процессов на предприятии, так и учитывают общую оценку качества управления бизнес-процессами. Был предложен алгоритм оценки показателя «Качество управления бизнес-процессами» на основе бального метода. Алгоритм оценки может использоваться как для субъектов предпринимательской деятельности, только начинающих внедрять менеджмент бизнес-процессов, так и для тех, кто уже имеет успешный опыт использования данного подхода. Динамическая компонента оценки конкурентоспособности предприятия характеризует уровень восприятия предприятием конъюнктуры рынка.

Расчет интегрального показателя динамической оценки базировался на усреднении четырех индексов на основании средней геометрической. Индексы были построены на основании сравнения следующих базовых показателей и их темпов роста: рентабельность продаж предприятия, средняя рентабельность продаж на рынке, объем продаж предприятия, реальная емкость рынка.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, рынок, оценка, бизнес-процесс, метод таксономии.

## ENTERPRISE COMPETITIVENESS ASSESSMENT METHODOLOGY

Yelyzaveta Lutsyshyna

Postgraduate

*National Aerospace University. NE Zhukovsky «Kharkov Aviation Institute»*

*17, Chkalov Str., Kharkiv, 61070, Ukraine*

*e-mail: lutsysh@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-9594-0948*

The purpose of writing this article is to develop an enterprise competitiveness assessment methodology, taking into account the specifics of business process management. The basic characteristics of this property, objective and subjective principles, and a number of initial requirements were taken into account when developing the enterprise competitiveness assessment methodology. It was proposed to calculate two integral indicators: the first provides a static assessment of the competitiveness of an enterprise in comparison with selected competitors at a particular point in time, the second indicator demonstrates in dynamics the level of synchronization of the enterprise with the relevant market. To assess the static component of enterprise competitiveness, the taxonomy method was chosen as the method for constructing an integral indicator. The proposed integral indicator – an indicator of the development level – will evaluate the totality of financial, managerial and marketing indicators that characterize the results of the flow of both basic and equally important management business processes, some significant serving business processes in the enterprise, and take into account the overall assessment of the quality of business processes management. An algorithm was proposed for evaluating the indicator “Quality of Business Process Management” based on the point method. The assessment algorithm can be used both for business entities just starting to implement business process management, and for those who already have successful experience using this approach. The dynamic component of enterprise competitiveness assessment characterizes the level of perception by an enterprise of market conditions. The calculation of the integral indicator of the dynamic estimate was based on the averaging of the four indices based on the geometric average. The indices were built on the basis of a comparison of the following basic indicators and their growth rates: profitability of sales of the enterprise, average profitability of sales in the market, volume of sales of the enterprise, real market capacity.

**Key words:** Competitiveness, Market, Assessment, Business Process, Taxonomy Method.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання, інформатизація суспільства, пришвидшення економічних процесів вимагають від підприємств вдосконалювати управлінські технології. У міжнародних колах широкого застосування набув менеджмент бізнес-процесів (Business Process Management), адекватна реалізація якого на підприємстві може надати йому суттєву конкурентну перевагу.

У вітчизняному бізнес-середовищі концепція управління бізнес-процесами поки не знайшла широкого розповсюдження. Результати оцінки ефективності бізнес-процесів провідних вітчизняних машинобудівних підприємств, представлені у роботі А. Кунаєва [1], свідчать про недостатній рівень усвідомлення керівництвом підприємств особливостей менеджменту бізнес-процесів, незрілість застосування ЕСМ (Enterprise Content Management, управління корпоративним контентом). Переорієнтація управлінської системи на бізнес-процесний підхід вимагає матеріальних та часових витрат, налагодження інформаційних потоків та системи управлінського обліку підприємства тощо.

Конкурентоспроможність підприємства – це складне, комплексне поняття, яке може оцінюватися на підставі аналізу якісних та кількісних показників. Найчастіше оцінюються загальні показники функціонування підприємства, результати його діяльності, а поза увагою більшості методик залишається внутрішня якість організації бізнес-процесів, яка характеризує здатність підприємства оперативно виявляти проблеми та оптимізувати систему бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість вітчизняних досліджень останніх років у напрямку оцінки конкурентоспроможності підприємства можна умовно поділити на дві групи. Перша група дослідників розкриває сутність, класифікує та узагальнює існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [2-9]. Дослідники з іншої групи розробляють авторські методики оцінки конкурентоспроможності підприємства [10-18], які різняться як за обраним методом розрахунків, системою показників, так і за складністю та витратністю проведення такої оцінки.

Попри численні дослідження з зазначеної вище тематики якість управління бізнес-процесами, як конкурентна перевага, залишається практично поза увагою і не включається до системи показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Наукові доробки з оцінки системи управління бізнес-процесами, в першу чергу, фокусуються на таких питаннях, як визначення пріоритетних бізнес-процесів [19-20], виявлення проблемних бізнес-процесів [21-24], оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів [25-27]. Вектор проведення оцінки бізнес-процесів переважно спрямований всередину підприємства, на його внутрішній стан, в той час як оцінка конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки організації бізнес-процесів висвітлюватиме результат функціонування підприємства через призму оцінки його ринком.

**Метою статті** є розробка методики оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки управління бізнес-процесами.

**Основні результати дослідження.** Визначаючи можливий алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідно спиратися на дві базові характеристики цього показника:

1) порівнянність. Оцінка конкурентоспроможності підприємства неможлива виключно на підставі аналізу його показників. Обов'язковою умовою надання такої оцінки є порівняння показників досліджуваного об'єкта із конкурентами, еталоном, нормативами або середніми значеннями по сукупності об'єктів;

2) фіксація у часі. Результати оцінки конкурентоспроможності підприємства мають короткостроковий період актуальності. Це є похідною особливістю від порівнянності: на зміни досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства впливає не тільки ефективність його функціонування, а також дії конкурентів і в цілому ринкова кон'юнктура.

Розробка методики оцінки конкурентоспроможності підприємства обов'язково повинна базуватися на сукупності принципів, об'єктивних (що не залежать від об'єкту оцінки) та суб'єктивних (що враховують специфіку об'єкта дослідження та потреби кінцевого отримувача результатів оцінки). До об'єктивних принципів можна віднести комплексність та системність, обґрунтованість. В свою чергу, дотримання суб'єктивних принципів залежить від типу кінцевого споживача інформації та складності економічної одиниці, що досліджується. До кінцевих отримувачів результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна віднести наступні групи: внутрішні (управлінські кадри, аналітики), зовнішні (власники, потенційні інвестори, конкуренти, споживачі та ін.). Кожна з цих груп переслідує певні цілі, оцінюючи конкурентоспроможність підприємства, і їх вимоги щодо методики оцінки можуть різнитися у часових та матеріальних витратах, охопленості оцінкою сукупності об'єктів, простоти розрахунків тощо. Серед суб'єктивних принципів побудови методики оцінки конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

а) динамічність. Попри зазначену характеристику конкурентоспроможності підприємства «фіксація у часі» більшість користувачів інформації бажають отримати результати ретроспективного аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку, що спонукає до пошуку методики, яка б гармонізувала б вимоги користувачів інформації зі специфікою оцінки такої властивості підприємства. Зазначимо, що для такої категорії отримувачів інформації, як споживачі, найчастіше достатньої одномоментної фіксації конкурентоспроможності підприємства;

б) оптимальність. Оптимальність проявляється як у ретельному відборі показників для аналізу з метою уникнення дублювання, другорядності, надмірного ускладнення та деталізації, так і методів аналізу цих показників;

в) витратність. Понесені витрати при оцінці конкурентоспроможності підприємства повинні адекватно співвідноситись з отриманим ефектом від реалізації результатів такої оцінки.

На етапі планування розробки методики оцінки конкурентоспроможності підприємства було сформульовано наступну низку вимог:

- 1) максимальне уникнення суб'єктивізму при аналізі показників;
- 2) поєднання фіксації оцінки конкурентоспроможності підприємства на конкретний момент часу із динамічною оцінкою показників, що визначають конкурентну позицію підприємства та характеризуються порівнянністю у часі;
- 3) врахування якості управління бізнес-процесами на підприємстві;
- 4) використання кількісних показників;
- 5) наявність бази порівняння.

Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності підприємства базується на

дуалістичній системі інтегральних показників. Перший інтегральний показник надає статичну оцінку конкурентоспроможності підприємства відносно обраних конкурентів, еталонного підприємства або усереднених даних для конкретного ринку (місцевого, регіонального, національного). Другий інтегральний показник відповідає за динамічну складову оцінки і розкриває рівень синхронізації функціонування підприємства з відповідним ринком (див. рис. 1).



Рисунок 1 – Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки статичної складової конкурентоспроможності підприємства в якості методу побудови інтегрального показника був обраний метод таксономії. Він найбільше задовольняє умові максимальної об'єктивності при розрахунках. Найчастіше визначення вагів складових у інтегральному показникові відбувається на підставі експертного методу, який характеризується одним з найбільших рівнів суб'єктивізму. При застосуванні методу таксономії також існує можливість врахування неоднакового впливу показників на рівень конкурентоспроможності підприємства при застосуванні коефіцієнтів ієрархії, розрахунок яких також базується на якісних методах оцінки, що може підвищити рівень суб'єктивізму розробленої методики. Для поточного дослідження позитивний ефект застосування методу таксономії переважив необхідність диференціювати вплив складових на інтегральний показник.

Метод таксономії, розроблений В. Плютой [28], та розрахунок показника рівня розвитку передбачає побудову первинної матриці спостережень, яка в даному випадку складається з  $m$  рядків, що відповідає кількості досліджуваних підприємств, та  $n$  стовпців за кількістю обраних показників. На якість оцінки конкурентоспроможності суттєво впливає вибір об'єктів для порівняння. Інформативнішим буде порівняння показників досліджуваного підприємства з прямими конкурентами або визнаними лідерами на даному ринку товарів чи послуг. Усереднені репрезентативні дані для відповідного ринку також можуть бути адекватною заміною реальним підприємствам-конкурентам.

Вибір системи показників ґрунтувався як на дослідженні методів та методик оцінки конкурентоспроможності підприємств, так і на підходах щодо оцінки якості управління бізнес-процесами підприємства. Запропонований інтегральний показник – показник рівня розвитку – оцінюватиме сукупність фінансових, управлінських та маркетингових показників, що характеризують результати перебігу як основних і не менш важливих управлінських бізнес-процесів,

деяких суттєвих обслуговуючих бізнес-процесів на підприємстві, так і враховують загальну оцінку якості управління бізнес-процесами (див. рис. 2). Всі показники обов'язково характеризуються кількісними параметрами.

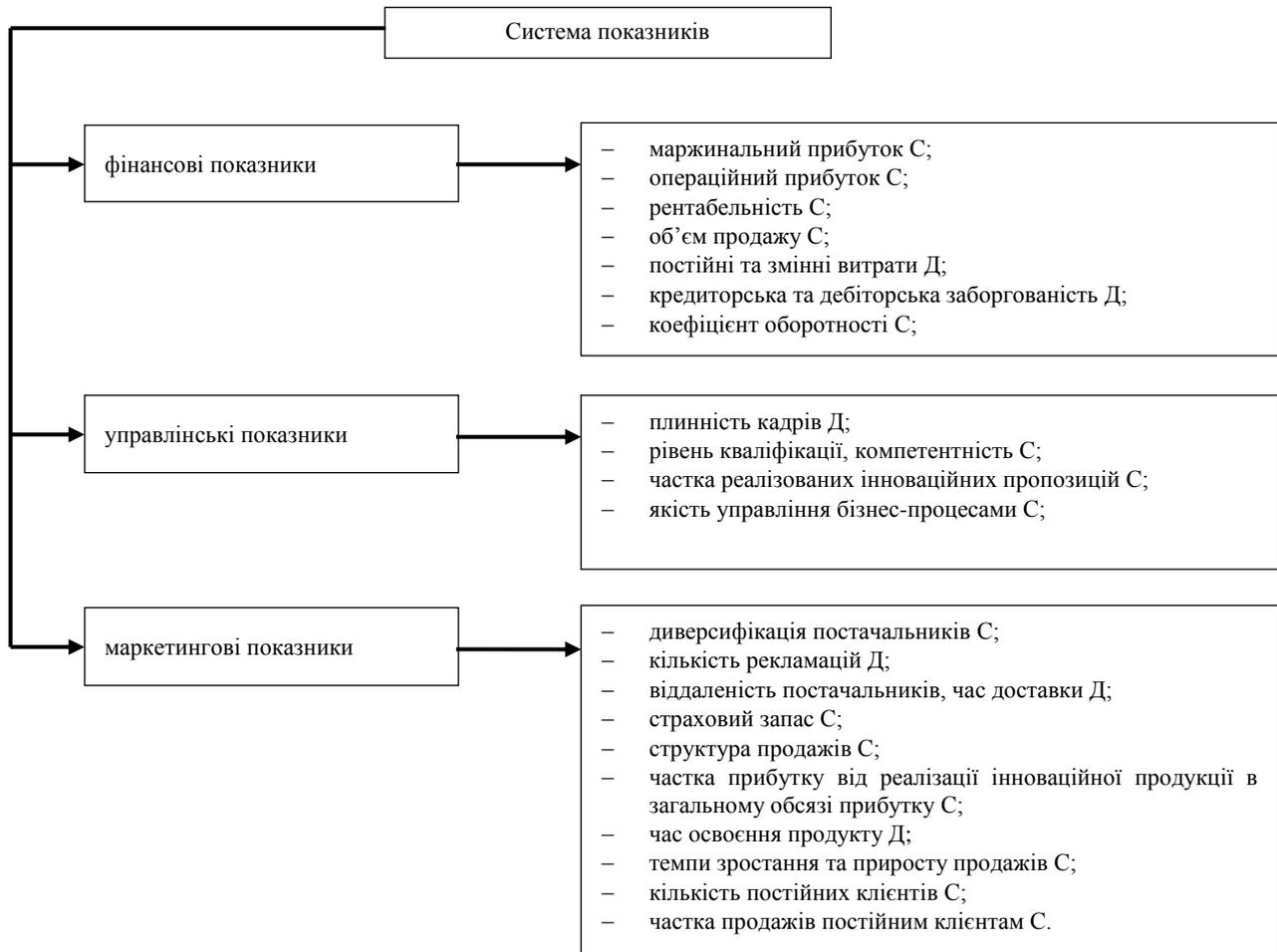


Рисунок 2 – Система показників для статичної оцінки конкурентоспроможності підприємства  
Примітка. С – ознака-стимулятор; Д – ознака-дестимулятор.

Приведення різномірних показників до обстежуваного стану здійснюється шляхом їх стандартизації, внаслідок чого первинна матриця спостережень трансформується у матрицю стандартизованих ознак.

На наступному етапі всі ознаки підприємств оцінюються з точки зору їх впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства: стимулятором є ознака, чиє зростання позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства, а дестимулятором – збільшення якої призводить до втрати конкурентних переваг (див. рис. 2).

Далі формуємо еталон розвитку, що представляє собою вектор із координат, що обираються за наступним правилом: у стовпцях ознак-стимуляторів обираємо найбільше значення, а у стовпцях із ознаками-дестимуляторами – найменші значення. Кожне підприємство порівнюється за всіма показниками із сформованим еталоном розвитку із найкращими рівнем конкурентоспроможності по досліджуваній сукупності підприємств шляхом розрахунку відстаней за формулою [28, с. 17]:

$$C_{i0} = \left[ \sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2 \right]^{1/2}, \quad (1)$$

де  $z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника для підприємства  $i$ ;

$z_{0j}$  – стандартизоване значення  $j$ -го показника в еталоні.

Завершальним етапом статичної оцінки конкурентоспроможності підприємства є розрахунок модифікованого показника рівня розвитку за наступними формулами [28, с. 17]:

$$d_i = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0}, \quad (2)$$

$$c_0 = \bar{c}_0 + 2S_0, \quad (3)$$

$$\bar{c}_0 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n c_{i0}, \quad (4)$$

$$S_0 = \left[ \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left( c_{i0} - \bar{c}_0 \right)^2 \right]^{1/2}. \quad (5)$$

Всі підприємства ранжуються за зменшенням значення модифікованого показника рівня розвитку, що означає розташування підприємств за рівнем конкурентоспроможності від найкращих представників до найгірших.

Повертаючись до системи показників статичної оцінки конкурентоспроможності підприємства, особливої уваги заслуговує показник «Якість управління бізнес-процесами». Як зазначають А. Поуршахід та Д. Амиот[25], «понад 1400 керівників служб та відділів підприємств визначили поліпшення бізнес-процесів як один з головних пріоритетів їх компаній. Поліпшення бізнес-процесів знижує витрати, збільшує доходи, мотивує працівників і задовольняє клієнтів». На більшості вітчизняних підприємствах, в організація та установах менеджмент бізнес-процесів тільки проходить стадію становлення, що не дозволяє на теперішній час адекватно використовувати напрацьовані світовою науковою спільнотою методи оцінки ефективності бізнес-процесів. Алгоритм оцінки даного показника повинен підходити як для суб'єктів господарювання, що тільки починають впроваджувати менеджмент бізнес-процесів, так і для тих, що вже мають успішний досвід застосування цього підходу. Кількісна оцінка показника «Якість управління бізнес-процесами» можлива на підставі бального методу (див. рис. 3).

Анкета опитування керівництва підприємства			
1. Факт виокремлення бізнес-процесів			
так (1 бал)		ні (0 балів)	
2. Наявність механізму визначення важливості бізнес-процесів			
так (1 бал)		ні (0 балів)	
3. Наявність безперервного моніторингу ділової активності (Business Activity Monitoring, BAM)			
так (1 бал)		ні (0 балів)	
4. Використання інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence (BI) tools)			
так (1 бал)		ні (0 балів)	
5. Наявність автоматизованої системи управління корпоративним контентом			
так (1 бал)		ні (0 балів)	
6. Рівень досягнення ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI)			
< 50 % (0 балів)	50-70 % (1 бал)	70-80 % (2 бали)	80-100 % (3 бали)
7. Результативність реінжинірингу бізнес-процесів			
не проводився або відсутні результати (0 балів)	часткове покращення (1 бал)	досягнуто більшість цілей (1 бал)	
Максимальна оцінка – 10 балів			

Рисунок 3 – Система показників оцінки якості управління бізнес-процесами на підприємстві

Динамічна складова оцінки конкурентоспроможності підприємства повинна характеризувати рівень сприйняття підприємством кон'юнктури ринку. Показники вибиралися за принципом мінімальної достатності і були скорочені до наступних двох показників: обсяг продажів та рентабельність продажів. На базі їх співставлення було побудовано чотири індекси, які були усереднені на підставі середньої геометричної (див. рис. 4). Інтегральний показник може приймати три значення:  $> 1$  – підприємство активно розвиває та реалізує конкурентні переваги;  $\approx 1$  – підприємство зберігає і підтримує поточну конкурентну позицію;  $< 1$  – підприємство втрачає ринкову позицію.

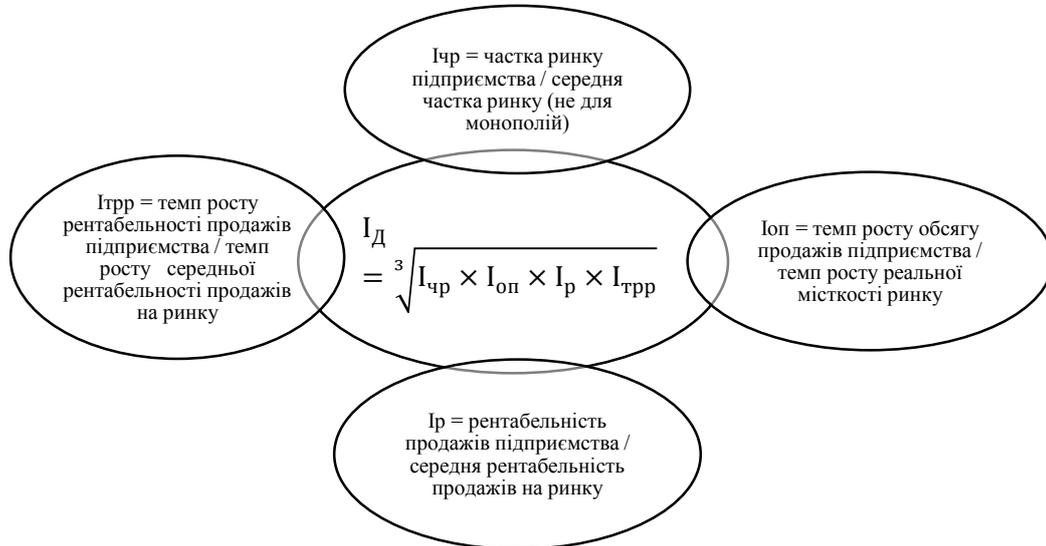


Рисунок 4 – Інтегральний показник динамічної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

**Висновки.** Визначення методики оцінки таких складних характеристик об'єкта, як конкурентоспроможність підприємства, повинно базуватися на засадах раціональності та логічності з метою уникнення обтяження розрахунків зайвою первинною інформацією та, навпаки, недопущення надмірного спрощення розрахунків.

Розроблена методика оцінки конкурентоспроможності підприємства відрізняється від аналогів сполученням статичної та динамічної оцінки визначеної характеристики, а обрані методи розрахунку інтегральних показників забезпечують максимальну об'єктивність отриманих результатів.

Подальші дослідження з обраної тематики будуть пов'язані з модифікацією розробленої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства відповідно до використання даних щодо конкурентів виключно у відкритому доступі.

### Література

1. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 117–125.
2. Приймук О., Д'якова Є. Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2015. Вип. 33. С. 332–337.
3. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(3). С. 12–17.
4. Ємельянова І. Ф. Методи та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2015. № 1. С. 12–22.
5. Транченко О. М. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності: сутність, методи та критерії оцінки. *Облік і фінанси*. 2013. № 3. С. 143–148. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2013\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2013_3_22) (дата звернення: 20.11.2018).
6. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. № 1. С. 111–118.
7. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та

- закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155–163. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2013\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19) (дата звернення: 20.11.2018).
8. Янковий О. Г. Маркетинговий інструментарій статистичної оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 4. С. 63–72. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrhc\\_2014\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrhc_2014_4_12) (дата звернення: 20.11.2018).
  9. Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 3–6. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2016\\_11\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_11_2) (дата звернення: 20.11.2018).
  10. Голік В. В. Рейтингова оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2015. № 3. С. 27–37.
  11. Ведьманова К. С., Соколова О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2016. № 4. С. 225–229.
  12. Артеменко Л. П., Толмачова Г. В. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 113–116.
  13. Кабальська Б. В. Методологічні аспекти комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 2. С. 129–134. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\\_2013\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2013_2_26) (дата звернення: 20.11.2018).
  14. Сітковська А. О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2016. № 3. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_19) (дата звернення: 20.11.2018).
  15. Семененко О. Г., Очеретна М. Ю. Адаптивна модель оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі даних фінансової звітності. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 60–72.
  16. Скоробогатова Н. Є., Гергель М. Ю. Модель оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 153–161. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_30) (дата звернення: 20.11.2018).
  17. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 252–258.
  18. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 237–243.
  19. Брінь П. В., Прохоренко О. В., Ковшик В. І. Структурні показники оцінки стратегічного внеску бізнес-процесів в систему підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2(2). С. 48–55.
  20. Прохоренко О. В., Брінь П. В. Формування системи структурних показників оцінки бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). С. 202–207.
  21. Vanhatalo J., Völzer H., Leymann F. Faster and More Focused Control-Flow Analysis for Business Process Models Through SESE Decomposition. *Lecture Notes in Computer Science*. 2007. Vol. 4749. Pp. 43–55. DOI: 10.1007/978-3-540-74974-5\_4.
  22. Криворучко О. В., Рассамакін В. Я., Мединська Т. М., Лященко Т. О. Методики якісного аналізу і оцінки бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 31. С. 83–91. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2017\\_31\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2017_31_14) (дата звернення: 21.11.2018).
  23. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 287–297. URL : [http://economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/51.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/51.pdf) (дата звернення: 21.11.2018).
  24. Тігарева В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 3(98). Ч. 1 С. 113–122. URL : [http://www.kdu.edu.ua/PUBL/statti/2016\\_3\\_113-3-2016-2.pdf](http://www.kdu.edu.ua/PUBL/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf) (дата звернення: 21.11.2018).
  25. Pourshahid, A., Amyot, D., Peyton, L. et al. Electronic Commerce Research. 2009. Vol. 9. Issue 4. Pp. 269–316. DOI: 10.1007/s10660-009-9039-z.
  26. Щербина В. В. Методичні основи оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів транспортно-експедиторських компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. Вип. 1. С. 53–63. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2017_1_7) (дата звернення: 21.11.2018).
  27. Дідух В. В. Оцінка результативності запланованих заходів з реінжинірингу бізнес-процесів та можливих позитивних наслідків. *Вісник Одеського національного університету. Серія :*

*Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 1(2). С. 81–85.

28. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа : пер. с пол. Москва : Статистика, 1980. 151 с.

## References

1. Kunayev, A. Yu. (2017). Evaluation of the efficiency of business processes during the diagnosis of the management's effectiveness of the machine-building enterprise ["Ocinka efekty`vnosti biznes-procesiv pid chas diagnostuvannya efekty`vnosti menedzhmentu mashy`nobudivnogo pidpry`yemstva"]. *Ekonomichny`j visny`k Zaporiz`koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, 2(1), pp. 117–125.
2. Pry`jmuk, O. and D'yakova, Ye. (2015). Research methods for assessing the competitiveness of enterprises ["Doslidzhennya metodiv ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva"]. *Zbirny`k naukovy`x prac` Derzhavnogo ekonomiko-tekhnologichnogo universy`tetu transportu. Ser.: Ekonomika i upravlinnya*, 33, pp. 332–337.
3. Zajceva, L. O. (2013). Analysis of modern methods for assessing the competitiveness of the enterprise ["Analiz suchasny`x metodiv ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva"]. *Ekonomichny`j analiz*, 14(3), pp. 12–17.
4. Yemel`yanova, I. F. (2015). Methods and principles for assessing the competitiveness of enterprises ["Metody` ta pry`ncy`py` ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstv"]. *Visny`k Donez`kogo nacional`nogo universy`tetu ekonomiky` i torgivli im. My`xajla Tugan-Baranovs`kogo. Seriya : Ekonomichni nauky`*, 1, pp. 12–22.
5. Tranchenko, O. M. (2013). Competitiveness of business entities: the essence, methods and criteria of evaluation ["Konkurentospromozhnist` sub'yektiv pidpry`yemny`cz`koyi diyal`nosti: sutnist`, metody` ta kry`teriyi ocinky`"]. *Oblik i finansy`*, 3, pp. 143–148. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2013\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2013_3_22) [Accessed 20 Nov. 2018].
6. Kvasko, A. V. (2017). Analysis of methods for assessing the competitiveness of enterprises ["Analiz metodiv ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva"]. *Naukovi zapy`sky` [Ukrayins`koyi akademiyi drukarstva]*, 1, pp. 111–118.
7. Levy`cz`ka, A. O. (2013). Methods of assessing the competitiveness of the enterprise: domestic and foreign approaches to classification ["Metody` ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva: vitchy`znyani ta zakordonni pidxody` do klasy`fikaciyi"]. *Mechanism of Economic Regulation*, 4, pp. 155–163. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2013\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19) [Accessed 20 Nov. 2018].
8. Yankovy`j, O. G. (2014). Marketing tools for statistical evaluation of enterprises' competitiveness ["Markety`ngovy`j instrumentarij staty`sty`chnoyi ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstv"]. *Ekonomika: realiyi chasu*, 4, pp. 63–72. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2014\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_4_12) [Accessed 20 Nov. 2018].
9. Dobryans`ka, N. A., Popovy`ch, O. M. and Vargatyuk, M. O. (2016). Essence and significance of the benchmarking method in relation to the assessment of the competitiveness of the enterprise ["Sut` ta znachennya metodu benchmarkingu vidnosno ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva"]. *Agrosvit*, 11, pp. 3–6. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2016\\_11\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_11_2) [Accessed 20 Nov. 2018].
10. Golik, V. V. (2015). Rating of competitiveness of agricultural enterprises ["Rejty`ngova ocinka konkurentospromozhnosti sil`s`kogospodars`ky`x pidpry`yemstv"]. *Visny`k Ky`yivs`kogo nacional`nogo universy`tetu tekhnologij ta dy`zajnu. Seriya : Ekonomichni nauky`*, 3, pp. 27–37.
11. Vyed`manova, K. S. and Sokolova, O. V. (2016). Methods of assessing the competitiveness of the enterprise ["Metody` ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva"]. *Visny`k Xersons`kogo nacional`nogo tekhnichnogo universy`tetu*, 4, pp. 225–229.
12. Artemenko, L. P. and Tolmachova, G. V. (2015). Method of estimation of strategic competitiveness of the enterprise ["Metody`ka ocinky` strategichnoyi konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva"]. *Problemy` i perspekty`vy` rozvy`tku pidpry`yemny`cz`tva*, 4, pp. 113–116.
13. Kabal`s`ka, B. V. (2013). Methodological aspects of complex estimation of enterprise competitiveness ["Metodologichni aspekty` kompleksnoyi ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva"]. *Nauka j ekonomika*, 2, pp. 129–134. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\\_2013\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2013_2_26) [Accessed 20 Nov. 2018].
14. Sitkovs`ka, A. O. (2016). Estimation of the level of enterprise competitiveness: methodology and calculation criteria ["Ocinka rivnya konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva: metody`ka ta kry`teriyi rozrakhunku"]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovaciyi. Seriya: Ekonomichni nauky`*, 3,

- [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_19) [Accessed 20 Nov. 2018].
15. Semenenko, O. G. and Ocheretna, M. Yu. (2015). Adaptive model of enterprise competitiveness assessment based on financial reporting data ["Adapty`vna model` ocinky` konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva na osnovi dany`x finansovoyi zvitnosti"]. *Ekonomichny`j visny`k universy`tetu*, 24(1), pp. 60–72.
  16. Skorobogatova, N. Ye. and Gergel`, M. Yu. (2014). Model of estimation of competitiveness of an industrial enterprise ["Model` ocinky` konkurentospromozhnosti promy`slovogo pidpry`yemstva"]. *Ekonomichny`j forum*, 1, pp. 153–161. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_30) [Accessed 20 Nov. 2018].
  17. Grosul, V. A., Zubkov, S. O. (2017). Methodical tool for assessing the competitiveness of business model of a trading enterprise ["Metody`chny`j instrumentarij ocinky` konkurentospromozhnosti biznes-modeli torgovel`nogo pidpry`yemstva"]. *Biznes Inform*, 10, pp. 252–258.
  18. Sharko, V. V. (2015). Competitiveness of the enterprise: methods of evaluation, strategies for improvement ["Konkurentospromozhnist` pidpry`yemstva: metody` ocinky`, strategiyi pidvy`shhennya"]. *Biznes Inform*, 10, pp. 237–243.
  19. Brin`, P. V., Proxorenko, O. V. and Kovshy`k, V. I. (2018). Structural indicators of the strategic contribution of business processes to the enterprise system ["Strukturni pokazny`ky` ocinky` strategichnogo vnesku biznes-procesiv v sy`stemu pidpry`yemstva"]. *Naukovy`j visny`k Polissya*, 2(2), pp. 48–55.
  20. Proxorenko, O. V. and Brin`, P. V. (2018). Formation of a system of structural indicators for the assessment of business processes in an enterprise ["Formuvannya sy`stemy` strukturny`x pokazny`kiv ocinky` biznes-procesiv na pidpry`yemstvi"]. *Naukovy`j visny`k Xersons`kogo derzhavnogo universy`tetu. Ser.: Ekonomichni nauky`*, 29(1), pp. 202–207.
  21. Vanhatalo, J., Völzer, H. and Leymann, F. (2007). Faster and More Focused Control-Flow Analysis for Business Process Models Through SESE Decomposition. In: Krämer B. J., Lin K. J., Narasimhan P. (eds). Service-Oriented Computing – ICSOC 2007. ICSOC 2007. *Lecture Notes in Computer Science*, 4749, pp. 43–55. DOI: 10.1007/978-3-540-74974-5\_4.
  22. Kry`voruchko, O. V., Rassamakin, V. Ya., Medy`ns`ka, T. M. and Lyashhenko, T. O. (2017). Methods of qualitative analysis and evaluation of business processes ["Metody`ky` yakisnogo analizu i ocinky` biznes-procesiv"]. *Upravlinnya rozvy`tkom skladny`x sy`stem*, 31, pp. 83–91. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2017\\_31\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2017_31_14) [Accessed 21 Nov. 2018].
  23. Kostina, O. M. (2017). Diagnostics and management of business processes in the context of enterprise crisis management ["Diagnosty`ka ta upravlinnya biznes-procesamy` v konteksti anty`kry`zovogo upravlinnya pidpry`yemstvom"]. *Ekonomika i suspil`stvo*, 10, pp. 287–297. [online] Available at: [http://economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/51.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/51.pdf) [Accessed 21 Nov. 2018].
  24. Tigaryeva, V. A. and Stankevych, I. V. (2016). Analysis of existing approaches and methods for evaluating business processes of enterprises and organizations ["Analiz isnuyuchy`x pidxodiv ta metodiv ocinyuvannya biznes-procesiv pidpry`yemstv ta organizacij"]. *Visny`k KrNU imeni My`xajla Ostrograds`kogo*, 3(98), P. 1, pp. 113–122. [online] Available at: [http://www.kdu.edu.ua/PUBL/ /statti/2016\\_3\\_113-3-2016-2.pdf](http://www.kdu.edu.ua/PUBL/ /statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf) [Accessed 21 Nov. 2018].
  25. Pourshahid, A., Amyot, D. and Peyton, L. (2009). Business Process Monitoring and Alignment: An Approach Based on the User Requirements Notation and Business Intelligence Tools. *Electronic Commerce Research*, 9(4), pp. 269–316. <https://doi.org/10.1007/s10660-009-9039-z>.
  26. Shherby`na, V. V. (2017). Methodical bases of estimation of efficiency of reengineering of business processes of transport-forwarding companies ["Metody`chni osnovy` ocinky` efekty`vnosti reinzhy`niry`ngu biznes-procesiv transportno-ekspedy`tors`ky`x kompanij"]. *Rozvy`tok metodiv upravlinnya ta gospodaryuvannya na transporti*, 1, pp. 53–63. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2017_1_7) [Accessed 21 Nov. 2018].
  27. Didux, V. V. (2015). Estimation of the effectiveness of the planned measures for reengineering business processes and possible positive effects ["Ocinka rezul`taty`vnosti zaplanovany`x zaxodiv z reinzhy`niry`ngu biznes-procesiv ta mozhly`vy`x pozy`ty`vny`x naslidkiv"]. *Visny`k Odes`kogo nacional`nogo universy`tetu. Seriya: Ekonomika*, 20, 1(2), pp. 81–85.
  28. Pljuta, V. (1980). *Comparative multidimensional analysis in economic research: Methods of taxonomy and factor analysis* ["Sravnitel`nyj mnogomernyj analiz v jekonomicheskij issledovanijah: Metody taksonomii i faktornogo analiza"]. Moscow: Statistika.

**АНАЛІЗ ТЛУМАЧЕНЬ ТА СУТНІСТЬ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ**

**Мельникова Надія Володимирівна**  
кандидат економічних наук, викладач

*e-mail: melnikova.nv@ukr.net*  
*ORCID ID: 0000-0002-1699-9125*

**Янченко Наталія Вікторівна**  
кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: yanchenko300076@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0001-8447-5123*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*  
*вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна*

Стаття присвячена проведенню аналізу різних тлумачень зеленої логістики, які є близькими за своїм змістом і не суперечать одне одному, а лише відображають точку зору різних спеціалістів на одну і ту ж проблему: логістика переробки та утилізації відходів, логістика вторинного господарювання підприємства, логістика рециклінгу, логістика відходів, логістика зворотних потоків, реверсивна логістика, зворотна логістика, екологістика, управління зворотними ланцюгами поставок, управління потоками повернення. Відсутність термінологічної єдності в сучасних підходах до трактування зеленої логістики спричиняє необхідність створення класифікації стосовно різних визначень, пов'язаних з особливостями тлумачення цього поняття. Аналіз різних тлумачень зеленої логістики виявив, що в зеленій логістиці необхідно виділити дві функціональні області: логістику зворотних потоків товарів і логістику відходів (рециклінгу).

Метою статті є аналіз трактувань зеленої логістики та дослідження сутності зеленої логістики для розв'язання завдань управлінського контролю, аналізу і ефективного управління рухом повернених, пошкоджених, прострочених і використаних товарів, відходів виробництва і споживання, який починається від точки їх утворення до точки утилізації або переробки з метою зменшення відходів виробництва та витрат від повернення товарів.

Завданнями дослідження є створення класифікації стосовно різних визначень, пов'язаних з особливостями тлумачення зеленої логістики та дослідження основної мети, завдань, функцій та принципів зеленої логістики.

Проведення досліджень в сфері зеленої логістики дуже актуально для умов України, оскільки саме наша країна входить в число держав з найбільшими відносними і абсолютними показниками утворення і накопичення відходів. Тому, розглядаючи сутність зеленої логістики на мікрорівні, слід зазначити, що зелена логістика пов'язана з ефективним управлінням рухом потоків повернених, пошкоджених, прострочених і використаних товарів, відходів виробництва і споживання, як в прямому напрямку, так і в зворотному напрямку та надасть змогу покращити результати підприємств за допомогою економії матеріальних ресурсів та зниження витратних показників підприємства.

**Ключові слова:** зелена логістика, логістика рециклінгу, логістика відходів, логістика зворотних потоків товарів, зворотний матеріальний потік, вторинна сировина, відходи виробництва і споживання.

**АНАЛИЗ ОПРЕДЕЛЕНИЙ И СУЩНОСТЬ ЗЕЛЕННОЙ ЛОГИСТИКИ**

**Мельникова Надежда Владимировна**  
кандидат экономических наук, преподаватель

*e-mail: melnikova.nv@ukr.net*  
*ORCID ID: 0000-0002-1699-9125*

**Янченко Наталия Викторовна**  
кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: yanchenko300076@gmail.com*  
*ORCID ID: 0000-0001-8447-5123*

*Харьковский национальный университет строительства и архитектуры*  
*ул. Сумская, 40, Харьков, 61002, Украина*

Статья посвящена проведению анализа различных толкований зеленой логистики, которые близки по своему содержанию и не противоречат друг другу, а лишь отражают точку зрения различных специалистов на одну и ту же проблему: логистика переработки и утилизации отходов, логистика вторичного хозяйствования предприятия, логистика рециклинга, логистика отходов, логистика обратных потоков, реверсивная логистика, обратная логистика, экологистика, управление обратными цепями поставок, управление потоками

возвращения. Отсутствие терминологического единства в современных подходах к трактовке зеленой логистики вызывает необходимость создания классификации в отношении различных определений, связанных с особенностями толкования этого понятия. Анализ различных толкований зеленой логистики выявил, что в зеленой логистике необходимо выделить две функциональные области: логистику обратных потоков товаров и логистику отходов (рециклинга).

Целью статьи является анализ трактовок зеленой логистики и исследование сущности зеленой логистики для решения задач управленческого контроля, анализа и эффективного управления движением возвращенных, поврежденных, просроченных и использованных товаров, отходов производства и потребления, который начинается от точки их образования до точки утилизации или переработки с целью уменьшения отходов производства и расходов от возврата товаров.

Задачами исследования является создание классификации различных определений, связанных с особенностями толкования зеленой логистики и исследование основной цели, задач, функций и принципов зеленой логистики.

Проведение исследований в области зеленой логистики очень актуально для условий Украины, поскольку именно наша страна входит в число государств с наибольшими относительными и абсолютными показателями образования и накопления отходов. Поэтому, рассматривая сущность зеленой логистики на микроуровне, следует отметить, что зеленая логистика связана с эффективным управлением движением потоков возвращенных, поврежденных, просроченных и использованных товаров, отходов производства и потребления, как в прямом направлении, так и в обратном направлении и позволит улучшить результаты предприятий за счет экономии материальных ресурсов и снижения расходных показателей предприятия.

**Ключевые слова:** зеленая логистика, логистика рециклинга, логистика отходов, логистика обратных потоков товаров, обратный материальный поток, вторичное сырье, отходы производства и потребления.

## THE ANALYSIS OF THE INTERPRETATION AND THE ESSENCE OF GREEN LOGISTICS

**Nadezhda Melnikova**

**PhD, Associate Teacher**

*e-mail: melnikova.nv@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-1699-9125*

**Nataliya Yanchenko**

**PhD, Associate Professor**

*e-mail: yanchenko300076@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0001-8447-5123*

***Kharkiv National University construction and architecture***

*40, Sumska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

The article is devoted to the analysis of various interpretations of green logistics, which are similar in content and do not contradict each other, but only reflect the point of view of various experts on the same problem: recycling logistics, secondary management logistics of an enterprise, recycling logistics, waste logistics, reverse flow logistics, reverse logistics, eco-logistics, reverse supply chain management, return flow management. The lack of terminological unity makes it necessary to create a classification with regard to different definitions related to the interpretation of this concept in modern approaches to the interpretation of green logistics. The analysis of the various interpretations of green logistics found that in green logistics it is necessary to distinguish two functional areas: logistics of return flows of goods and logistics of waste (logistics of recycling).

The purpose of the article is to analyze the interpretation of green logistics and to examine the essence of green logistics for solving management control problems, analyzing and effectively managing the movement of returned, damaged, expired and used goods, production and consumption waste, which starts from the point of their formation to the point of disposal or recycling reduce production waste and costs from returning goods.

The objectives of the study are to create a classification of various definitions related to the interpretation of green logistics and the study of the main goal, objectives, functions and principles of green logistics.

This research is conducting in the field of green logistics is very important for the conditions of Ukraine, since it is our country that is among the states with the most relative and absolute indicators of waste generation and accumulation. Therefore, the essence of green logistics considering at the micro level, it should be noted that green logistics is associated with the effective management of the flow of returned, damaged, expired and used goods, production and consumption waste both in the forward direction and in the opposite direction and will improve the results of enterprises for expense of saving material resources and reducing the expenditure indicators of the enterprise.

**Key words:** Green Logistics, Logistics of Recycling, Logistics of Waste, Logistics of Return Flows of Goods, Reverse Material Flow, Secondary Raw Materials, Waste of Production and Consumption.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах зелена логістика набуває все більшої актуальності у зв'язку зі збільшенням обсягу реалізованих товарів, сировини, матеріалів, промислових відходів,

бракованої продукції, зростанням інформованості споживачів та добробуту населення, жорстокістю вимог безпеки і екологічності. На сьогоднішній день відсутній загальноприйнятий підхід до класифікації тлумачення зеленої логістики та майже не освітлені мета, завдання, функції та принципи зеленої логістики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У світовій практиці дослідженнями в сфері зеленої логістики займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: М. Броуні, А. Вайтін, Ю. Варенко, М. Григорак, Т. Євтодієва, М. Журавська, Г. Куметштайнер, А. МакКінон, П. Мерфі, М. Піцік, Д. Роджерс, Дж. Родрігу, І. Смирнов, Л. Сонгхьян, А. Тамбовцев, Т. Тамбовцева, Р. Тіббен-Лембке, Н. Чернописька, Ю. Чортюк, Л. Янбо та інші [1-13].

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Метою статті є аналіз трактувань зеленої логістики та дослідження сутності зеленої логістики для розв'язання завдань управлінського контролю, аналізу і управління рухом повернених, пошкоджених, прострочених і використаних товарів, відходів виробництва і споживання, який починається від точки їх утворення до точки утилізації або переробки з метою зменшення відходів виробництва та витрат від повернення товарів.

Завданнями дослідження є створення класифікації стосовно різних визначень, пов'язаних з особливостями тлумачення зеленої логістики та дослідження основної мети, завдань, функцій та принципів зеленої логістики.

Методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених у таких галузях, як теорія систем та системного аналізу – для опису об'єкта дослідження та концепції статті; інструментарій абстрактно-логічного узагальнення – для дослідження сутності і трактувань терміну зеленої логістики; логістичний підхід – для дослідження основної мети, завдань, функцій та принципів зеленої логістики.

**Основні результати дослідження.** Науковий напрям «Зелена логістика» (green logistics) виник нещодавно і стосується наукових досліджень в сфері логістики рециклінгу (logistics of recycling), а також управління зворотними ланцюгами поставок (Back Supply Chain Management (BSCM)) [1; 2].

Тому, слід зазначити, що у зарубіжній та вітчизняній літературі застосовуються різні модифікації поняття «зелена логістика», які є близькими за своїм змістом і не суперечать одне одному, а лише відображають точку зору різних спеціалістів на одну і ту ж проблему: логістика переробки та утилізації відходів, логістика вторинного господарювання підприємства, логістика рециклінгу, логістика відходів, логістика зворотних потоків, реверсивна логістика, зворотна логістика, екологістика, управління зворотними ланцюгами поставок, управління потоками повернення тощо [1-13]. Відсутність термінологічної єдності в сучасних підходах до трактування зеленої логістики спричиняє необхідність створення класифікації стосовно різних визначень, пов'язаних з особливостями тлумачення цього поняття (табл. 1).

Таким чином, одним із найбільш поширених і повних визначень зеленої логістики є визначення, яке дано дослідниками Л. Янбо та Л. Сонгхьян, до зеленої логістики відносять новий науковий напрямок, який передбачає застосування прогресивних технологій логістики і сучасного обладнання з метою мінімізації забруднень і збільшення ефективності використання логістичних ресурсів [9]. Таке визначення зеленої логістики пов'язує воедино питання економічної ефективності виробничої діяльності і екологічної безпеки та сприяє підвищенню конкурентоздатності промислових підприємств, а також буде використовуватись у подальшому дослідженні.

Однак всі наведені поняття не суперечать концептуальній сутності зеленої логістики, а їх чисельність є цілком закономірним явищем, яке часто супроводжує становлення і розвиток нових науково-практичних напрямків. Аналіз різних тлумачень зеленої логістики виявив, що в зеленій логістиці необхідно виділити дві функціональні області: логістику зворотних потоків товарів і логістику зворотних потоків відходів (логістику рециклінгу, логістику переробки та утилізації відходів, логістику вторинного господарювання підприємства).

Отже, дослідженням зворотних матеріальних потоків товарів займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: М. Броуні, А. Вайтін, Ю. Варенко, Д. Вуд, М. Григорак, П. Джонсон, Т. Євтодієва, М. Журавська, А. МакКінон, М. Піцік, Д. Роджерс, Дж. Родрігу, А. Тамбовцев, Т. Тамбовцева, Р. Тіббен-Лембке, Ю. Чортюк [2; 4; 6; 8; 10; 11; 12], а дослідженням зворотних матеріальних потоків відходів (логістики рециклінгу) присвячені праці наступних науковців: І. Смирнова, Н. Чернописької, Дж. Янг, Х. Пен, Л. Янбо, Л. Сонгхьян, П. Мерфі, Г. Куметштайнера та інших [1; 3; 4; 7; 9].

Основна мета зеленої логістики полягає в мінімізації загальних витрат на переробку відходів, утилізацію, зменшенні відходів виробництва та мінімізації витрат від повернення товарів через відповідні системи збереження та рециркулювання.

У зв'язку з зазначеною метою завданнями зеленої логістики є [3; 4;12]:

- 1) застосування у виробництві екологічно чистих і безпечних матеріалів, а також ресурсозберігаючих технологій з метою мінімізації забруднення навколишнього середовища;
- 2) максимальне використання виробничих відходів як вторинної сировини, матеріалів і бракованих і дефектних товарів;
- 3) оптимізація витрат на утилізацію відходів;
- 4) ресурсозбереження і енергозбереження на виробництві;
- 5) підвищення конкурентоспроможності продукції;
- 6) зниження собівартості продукції;
- 7) скорочення часу на збір, диференціацію і переробку відходів;
- 8) зниження транспортних витрат;
- 9) залучення всіх виробничих потужностей тощо.

Таблиця 1 – Різноманіття визначень зеленої логістики

Термін	Визначення	Літературне джерело
Зелена логістика	Екологічна програма глобального спрямування, мета якої створення транспортно-логістичної системи, безпечної для навколишнього середовища	Смирнов І. Г., 2002 р. [1]
Зелена логістика	Система заходів, яка передбачає застосування енерго- і ресурсозберігаючих технологій логістики і сучасного обладнання у всіх ланках ланцюжка поставок з метою мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище і підвищення загальної споживчої цінності продукції для споживачів	Григорак М.Ю., Варенко Ю.В., 2006 р.[2]
Зелена логістика	Управління екологічним, економічним і соціальним впливом логістичної системи, яке передбачає дії у таких ключових напрямках, як: зменшення інтенсивності використання матеріалів, енергоінтенсивності, дисперсії токсичних субстанцій, збільшення рециклінгу ресурсів, максимізація використання відновлювальних джерел енергії, подовження терміну використання продукції, підвищення інтенсивності надання послуг	Чорнописька Н. В., 2014 р. [3]
Зелена логістика	Підсистема управління потоками продукції від постачальника до кінцевого споживача з мінімальним рівнем екодеструктивного впливу на довкілля	Чортюк Ю. В., 2007 р.[4]
Зелена логістика	Система планування і ефективного управління рухом повернутих, пошкоджених, прострочених і використаних товарів, відходів виробництва і споживання, який починається від точки їх утворення до точки утилізації або переробки з метою зменшення відходів виробництва та витрат від повернення товарів	Ніколаєва О.Г., Мельникова Н.В. [5]
Зелена логістика	Виник на початку 90-хрр. ХХ ст., як новий метод в логістиці, який скеровує стандартні логістичні вимоги до раціональності, ефективності і швидкості обробки і руху товару, та враховує заходи щодо охорони навколишнього середовища	Мерфі П.[4]
Зелена логістика	Сукупність дій, спрямованих на мінімізацію екологічних наслідків логістичної діяльності	Роджерс Д., Тіббен-Лембке Р., 2011 р.[6]
Зелена логістика	Цілісне перетворення логістичних стратегій, процесів і систем на підприємствах і в корпоративних мережах з метою створення екологічних і ресурсозаощадливих логістичних процесів, завдання яких полягає у зменшенні шкідливого впливу на навколишнє середовище і зниженні використання ресурсів, що не відновлюються	Куметштайнер Г.[7]
Зелена логістика	Екологічно прийнятна та ефективна транспортна система розподілу	Родрігу Дж., 2001 р.[8]
Зелена логістика	Новий науковий напрямок, який передбачає застосування прогресивних технологій логістики і сучасного обладнання з метою мінімізації забруднень і збільшення ефективності використання логістичних ресурсів	Янбо Л., Сонгхьян Л., 2008 р. [9]
Зелена логістика	Вивчення впливу на зовнішнє середовище всіх видів діяльності, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням і обробкою товарів, оскільки вони переміщуються по ланцюгам поставок як в прямому, так і в зворотному напрямку	МакКінон А., Броуні М., Вайтін А., Піцік М., 2015 р. [10]
Зелена логістика	Перехід від екологічно несприятливих видів транспорту до екологічно безпечних	Журавська М. А., 2015р. [11]
Зелена логістика	Науково-практична діяльність, спрямована на оптимізацію і ефективне управління прямими і зворотними матеріальними і супутніми потоками (інформаційними, фінансовими, потоками відходів, шкідливих викидів, різних природних ресурсів та енергії) з метою мінімізації негативного впливу на стан довкілля	Тамбовцев А., Тамбовцева Т.[12]

Наведені завдання зеленої логістики дозволяють використовувати новітні технології з переробки відходів і його утилізації, ресурсозберігаючі технології на виробництві, а також максимальне перероблення відходів виробництва, тари та упаковки.

Основними принципами зеленої логістики є [3;4; 5;12]:

- 1) раціоналізація використання природних ресурсів та ресурсів підприємства;
- 2) максимальне використання відходів виробництва, тари та упаковки;
- 3) скорочення споживання сировини і матеріалів з низькою можливістю переробки або безпечної утилізації;
- 4) застосування сучасних наукоємних технологій та технологій рециклінгу;
- 5) підвищення рівня екологічної орієнтації і відповідальності логістичного персоналу.

Дані принципи зеленої логістики дозволяють здійснювати зелені технології та сприяють раціоналізації використання матеріальних потоків підприємства.

Основними функціями зеленої логістики є [3;4;5;12]:

- економічна – мінімізація загальних витрат на переробку та утилізацію відходів; підвищення конкурентоспроможності продукції; зниження собівартості продукції; зниження транспортних витрат; скорочення часу на збір, диференціацію і переробку відходів;
- екологічна – мінімізація кількості відходів; переробка відходів і розвиток вторинного ресурсовикористання; максимально можливе використання ресурсного потенціалу відходів; побудова системи поводження з відходами; запобігання утворення відходів зменшення забруднення вод, повітря і ґрунту;
- соціальна – створення нових робочих місць; підготовка нових висококваліфікованих кадрів; покращення естетичного стану територій за рахунок відсутності несанкціонованих звалищ і сміття;
- технологічна – розробка новітніх технологій з переробки і для виробництва відповідного устаткування, що застосовується для транспортування і навантажувально-розвантажувальних робіт, а також переробки сміття і його утилізації;
- психологічна – застосовується як інформаційна, направлена на донесення необхідної інформації до кожного споживача з метою більш серйозного відношення до накопичення і переробки відходів;
- політична – удосконалення законодавства для здійснення державного контролю і надзору за відходами.

Всі ці функції направлені на те, щоб оптимізувати просування відходів і знизити витрати на їх заготівлю і переробку, відповідно, забезпечити отримання прибутку підприємствами-переробниками, що є важливим заохочувальним фактором в управлінні відходами, а також зворотними ланцюгами поставок.

Основними суб'єктами, які сприяють і одночасно впливають на розвиток зеленої логістики, є: громадськість, держава, споживачі і приватні підприємства [11-13].

Громадськість, як сукупність спільнот, об'єднаних проблемою екологізації, формує в якості пріоритетів життєдіяльності людства необхідність розуміння захисту навколишнього середовища всіма доступними зараз засобами, і зведення до мінімуму екологічних наслідків негативного впливу на природу.

Держава, реалізуючи свої природоохоронні функції, визначає режим природокористування надр і природних ресурсів, розробляє інструменти державно-правового впливу на вирішення екологічних проблем, розробляє соціальні та технічні стандарти, забезпечує законність у сфері природокористування і охорони навколишнього середовища, а також формує екологічні норми поведінки населення і формує систему взаємовідносин з організаціями, що займаються природоохоронною діяльністю. Усі зазначені моменти сприяють формуванню правового, економічного і соціального полів для реалізації логістичної діяльності.

Споживачі, стаючи більш екологічно обізнаними, пред'являють свій імператив до чистоти продуктів і послуг, підвищують вимоги до упаковки і маркування товару, способів і засобів їх транспортування, можливості переробки і вторинного використання, цим змушують виробників і постачальників продукції йти на зелені рішення.

Приватні підприємства приймають зелені рішення щодо мінімізації нанесення шкоди природному середовищу від шкідливих впливів технологічних або транспортних процесів, які змушують їх формувати корпоративну прихильність екологічного спрямування бізнесу і враховувати екологічні принципи в стратегічному плануванні.

Таким чином, перші два суб'єкти формують концепцію зеленої логістики та її спрямованість на

макрорівні. Споживачі і приватні підприємства задають вектор розвитку на рівні окремо взятого учасника логістичного ланцюга поставок.

Тому, розглядаючи сутність зеленої логістики на мікрорівні, слід зазначити, що зелена логістика включає сукупність всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з ефективним управлінням рухом потоків повернених, пошкоджених, прострочених і використаних товарів, відходів виробництва і споживання як в прямому напрямку, так і в зворотному напрямку.

Забезпечити баланс екологічних і економічних цілей дозволяє зелена логістика, мета якої – отримання оптимального ефекту у всіх функціональних областях підприємств шляхом рішення таких стратегічних завдань:

1) залучення постачальників матеріальних ресурсів, які забезпечують можливість застосування політики «нуль дефектів» і мінімізацію втрат виробничих відходів;

2) мінімізація товарно-матеріальних запасів за допомогою вдосконалення системи планування та нормування витрат матеріальних ресурсів;

3) скорочення площ зберігання і зменшення кількості вироблених відходів виробництва і споживання та повернених, пошкоджених, прострочених і використаних товарів під час складського зберігання;

4) вибір оптимальних транспортних маршрутів, що дозволить усунути або істотно скоротити порожній пробіг автотранспорту і зменшити кількість викидів відпрацьованих газів в атмосферу;

5) оптимізація системи доставки вантажів за допомогою формування прямих схем транспортування продукції за рахунок усунення проміжного зберігання і перевалки вантажів, що забезпечить зниження антропогенного навантаження на ґрунт і мінімізацію матеріальних втрат;

б) виявлення екологічних загроз, оцінка ризиків і наслідків від реалізації загроз, а також облік витрат щодо екологічного забезпечення логістичних операцій.

Всі ці складові тісно пов'язані між собою і утворюють інтегроване середовище, яке дозволяє промислового підприємству адекватно реагувати на різноманітні потреби ринку.

**Висновки.** Проведення досліджень в сфері зеленої логістики дуже актуально для умов України, оскільки саме наша країна входить в число держав з найбільшими відносними і абсолютними показниками утворення і накопичення відходів. Тому, розглядаючи сутність зеленої логістики на мікрорівні, слід зазначити, що зелена логістика пов'язана з ефективним управлінням рухом потоків повернених, пошкоджених, прострочених і використаних товарів, відходів виробництва і споживання як в прямому напрямку, так і в зворотному напрямку та надасть змогу покращити результати підприємств за допомогою економії матеріальних ресурсів та зниження витратних показників підприємства.

### Література

1. Смирнов І. Г. «Зелена логістика»: еколого-географічний вимір. *Український географічний журнал*. 2002. № 2. С. 49–52.
2. Григорак М. Ю., Варенко Ю. В. Принципы «зеленой» логистики в деятельности логистических провайдеров. URL : [http://www.atcmd.md/wp-content/uploads/2014/04/V\\_2\\_17\\_MMOTI\\_Grigorac\\_Varevko\\_.pdf](http://www.atcmd.md/wp-content/uploads/2014/04/V_2_17_MMOTI_Grigorac_Varevko_.pdf) (дата звернення: 10.11.2018).
3. Чернописька Н. В. Зелена логістика: термінологічний аспект // *Проблеми підготовки професійних кадрів по логістике в условиях глобальной конкурентной среды*. К. : Логос. 2014. С. 274–276.
4. Чортюк Ю. В. Екологічна стратегія логістичної діяльності торгових підприємств. *Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки*. 2007. № 2(23). С. 226–229.
5. Николаева Е. Г., Мельникова Н. В. Реверсивная логистика – инновационное направление в управлении обратными материальными потоками // *Инновационные и информационные технологии в развитии национальной экономики: теория и практика* : монография ; под ред. Т. С. Клебановой, В. П. Невежина, Е. И. Шохина. М. : Научные технологии, 2013. С. 214–220.
6. Rogers D., Tibben-Lembke R. An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics*. 2001. № 22(2). P. 129–145.
7. Kummertsteiner G. Handbuch der ÖkoLogistik. URL : <https://www.oth-aw.de/kummertsteiner/weiterbildung/#oekologistik> (дата звернення: 10.11.2018).
8. Rodrigue J-P., Slack B., Comtois C. Green logistics (the paradoxes of). *The handbook of logistics and supply chain management*. London : Pergamon, 2001. P. 339–350.
9. Janbo Li, Songxian Liu. The Forms of Ecological Logistics and Its Relationship Under the

- Globalization. *Ecological Economy*. 2008. № 4. P. 290–298.
10. McKinnon A., Browne M., Whiteing A., Piecyk M. *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*. 3rd ed. London : Kogan Page. 2015. 448 p.
  11. Журавська М. А. Зелена логістика – стратегія успіху в розвитку сучасного транспорту. *Вісник Уральського державного університету шляхів сполучення*. 2015. № 1(25). С. 38–48.
  12. Тамбовцев А., Тамбовцева Т. Зеленая логистика для устойчивого развития. *Управление и устойчивое развитие*. 2011. № 2(29). С. 197–203.
  13. Евтодиева Т. Е. Зеленая логистика как составляющая концепции общей ответственности. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*. 2018. Т. 12. № 1. С. 167–174.

## References

1. Smirnov, I. G. (2002). Green Logistics: ecological and geographical view [“«Zelena logisty`ka»: ekologo-geografichny`j vy`mir”]. *Ukrainian Journal of Geography*, 2, pp. 49–52.
2. Grigorak, M. Yu. and Varenko, Yu. V. (2014). The principles of green logistics in activities of logistics providers [“Printsipy “zelenoy” logistiki v deyatel`nosti logisticheskikh provayderov”]. [online] Available at: [http://www.at-icmd.md/wp-content/uploads/2014/04/V\\_2\\_17\\_MMOTI\\_Grigorac\\_Varevko\\_.pdf](http://www.at-icmd.md/wp-content/uploads/2014/04/V_2_17_MMOTI_Grigorac_Varevko_.pdf) [Accessed 10 Nov. 2018].
3. Chornopu`s`ka, N. V. (2014). Green logistic: thermal aspect [“Zelena logisty`ka: terminologichny`j aspekt”]. *Problems of training professional personnel in logistics in a global competitive environment*. K.: Logos, pp. 274–276.
4. Chortuyuk, Yu. V. (2007). Ecological strategy of logistics of trading enterprises [“Ekolohichna stratehiya lohistrychnoyi diyalnosti torhovykh pidpryyemstv”]. *Prometheus: regional collection of scientific papers on economics*, 2(23), pp. 226–229.
5. Nikolaeva, E. G. and Melnikova, N. V. (2013). Reverse logistics is an innovative direction in managing reverse material flows [“Reversy`vna logisty`ka – inovacijny`j napryamok v upravlinni zvorotny`my` material`ny`my` potokamy`”]. *Innovative and Information Technologies in the Development of the National Economy: Theory and Practice: Monograph*; ed. T. S. Klebanova, V. P. Neftehina, E. I. Shochina. M.: Scientific Technologies, pp. 214–220.
6. Rogers, D and Tibben-Lembke, R. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics*, 22(2), pp.129-145.
7. Kummetersteiner, G. (2018). Handbuch der ÖkoLogistik. [online] Available at: <https://www.oth-aw.de/kummetersteiner/weiterbildung/#oekologistik> [Accessed 10 Nov. 2018].
8. Rodrigue, J-P., Slack, B. and Comtois, C. (2001). Green logistics (the paradoxes of). *The handbook of logistics and supply chain management*. London.: Pergamon, pp. 339–350.
9. Janbo, L. and Songxian, L. (2008). The Forms of Ecological Logistics and Its Relationship Under the Globalization. *Ecological Economy*, 4, pp. 290–298.
10. McKinnon, A., Browne, M., Whiteing, A. and Piecyk, M. (2015). *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*. 3rd ed. London: Kogan Page.
11. Zhuravskaya, M. A. (2015). Green logistics is a strategy for success in the development of modern transport [“Zelena lohistryka – stratehiya uspikhu v rozvyku suchasnoho transport”]. *Bulletin of the Ural State University of Communication*, 1(25), pp. 38–48.
12. Tambovtsev, A. and Tambovtseva, T. (2011). Green Logistics for Sustainable Development [“Zelenaya logistika dlya ustoychivogo razvitiya”]. *Governance and sustainable development*, 2(29), pp. 197–203.
13. Evtodieva, T. E. (2018). Green logistics as a component of the concept of shared responsibility [“Zelenaya logistika kak sostavlyayushchaya kontseptsii obshchey otvetstvennosti”]. *Bulletin of UYrGY. Series of «Economics and Management»*, 12(1), pp. 167–174.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2018.

## ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ КОМПЛЕКСІВ РЕГІОНІВ

**Оболентцева Лариса Володимирівна**  
кандидат економічних наук, доцент

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

*вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна*

*e-mail: larysa.obolentseva@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0001-7085-6902*

У роботі досліджено роль інвестиційного забезпечення в управлінні конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів. Зазначено, що для того, щоб регіональні промислові комплекси були конкурентоспроможними на національному та світовому ринках, необхідні значні фінансові вкладення в розвиток промисловості регіонів. Формування якісної системи інвестиційного забезпечення розвитку промисловості на регіональному рівні є першочерговим завданням розбудови регіональних економічних систем. Встановлено, що для створення ефективної системи інвестиційного забезпечення управління конкурентоспроможністю регіональних промислових комплексів необхідно здійснити комплекс дій, що сприятимуть активізації розвитку промисловості та його інвестиційному забезпеченню з метою якісного залучення інвестиційних ресурсів за допомогою різних форм інвестування. Виявлено потребу у створенні механізму інвестиційного забезпечення управління конкурентоспроможністю регіональних промислових комплексів, який повинен містити наступні блоки: правовий, організаційний та регуляторний. Механізм інвестиційного забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового комплексу регіону повинен працювати у режимі, який задається даною підсистемою, та змістовно представляти собою сукупність послідовно реалізуємих процесів, які визначають комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у діяльності регіональних промислових комплексів. Встановлено, що сучасна економічна політика держави у напрямі забезпечення розвитку конкурентоспроможності України має враховувати такі кроки, як гармонізація внутрішніх стандартів із міжнародними, створення однакових конкурентних умов, розвиток людського та інтелектуального капіталу, захист прав власності. Зроблено висновок, що запропонований автором комплекс дій для створення ефективної системи інвестиційного забезпечення управління конкурентоспроможністю регіональних промислових комплексів визначає основні форми і методи стимулювання інвестування у промисловість та дозволяє сформувати умови для ефективного управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів.

**Ключові слова:** інвестиційне забезпечення, управління, конкурентоспроможність, промисловий комплекс, регіон.

## ИНВЕСТИЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ РЕГИОНОВ

**Оболентцева Лариса Владимировна**  
кандидат экономических наук, доцент

*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

*ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина*

*e-mail: larysa.obolentseva@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0001-7085-6902*

В работе исследована роль инвестиционного обеспечения в управлении конкурентоспособностью промышленных комплексов регионов. Отмечено, что для того, чтобы региональные промышленные комплексы были конкурентоспособными на национальном и мировом рынках, необходимы значительные финансовые вложения в развитие промышленности регионов. Формирование качественной системы инвестиционного обеспечения развития промышленности на региональном уровне является первоочередной задачей развития региональных экономических систем. Установлено, что для создания эффективной системы инвестиционного обеспечения управления конкурентоспособностью региональных промышленных комплексов необходимо осуществить комплекс действий, способствующих активизации развития промышленности и его инвестиционному обеспечению с целью качественного привлечения инвестиционных ресурсов с помощью различных форм инвестирования. Выявлена потребность в создании механизма инвестиционного обеспечения управления конкурентоспособностью региональных промышленных комплексов, который должен содержать следующие блоки: правовой, организационный и регуляторный. Механизм инвестиционного обеспечения управления конкурентоспособностью промышленного комплекса региона должен работать в режиме, который



**Основні результати дослідження.** На теперішній час успішна діяльність окремого промислового підприємства на внутрішньому і світовому ринках зміщується від рівня конкурентоспроможності його продукції до рівнів конкурентоспроможності держави, регіону, галузі. При цьому держава або регіон виступають гарантом створення привабливих умов підприємницької діяльності і вкладення капіталу, що визначає й інвестиційну привабливість підприємства і міру лояльності споживачів [10].

Для того, щоб регіональні промислові комплекси були конкурентоспроможними на національному та світовому ринках необхідні значні фінансові вкладення в розвиток промисловості регіонів. Формування якісної системи інвестиційного забезпечення розвитку промисловості на регіональному рівні є першочерговим завданням розвитку регіональних економічних систем.

На думку автора, під інвестиційним забезпеченням розвитку промисловості на регіональному рівні слід розуміти сукупність економічних відносин, що виникають між промисловими підприємствами регіону та учасниками інвестиційного ринку у зв'язку з пошуком, залученням, розподілом та вкладенням інвестиційних ресурсів різних джерел походження, необхідних для інвестування промисловості з урахуванням її виробничого та інноваційного потенціалу.

Взагалі інвестування регіонів України залежить від проявів інвестиційної активності та інвестиційної привабливості галузей економіки. Соціально-економічний стан регіонів України характеризується проявами гострих кризових явищ, виникнення та розвиток яких обумовлені не лише зовнішніми умовами та несприятливими макроекономічними тенденціями, а значною мірою – негативними наслідками реструктуризації підприємств промислового сектору, військовим конфліктом на сході держави та політичною нестабільністю.

Причинами недостатньої інвестиційної активності в регіонах України є ускладнений процес входження іноземних інвестицій в країну, значні адміністративні перешкоди для розвитку інвестиційної діяльності, високий рівень корупції та недовіра до стабільності урядових рішень.

Управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів повинно у першу чергу орієнтуватися на регіональну інвестиційну політику, що є базисом для побудови системи інвестиційного забезпечення промисловості, яка у більшості регіонів України є основою соціально-економічного розвитку, підвищення якості життя населення, усунення проблем щодо відтоку людського капіталу з країни та фактором зростання регіонального іміджу.

Регіональна інвестиційна політика являє собою систему заходів, здійснюваних регіональними органами влади по залученню й раціональному використанню інвестиційних ресурсів всіх форм власності з метою соціально-економічного розвитку регіону. Система формування й реалізації регіональної інвестиційної політики складається із трьох пов'язаних та залежних між собою блоків (рис. 1).

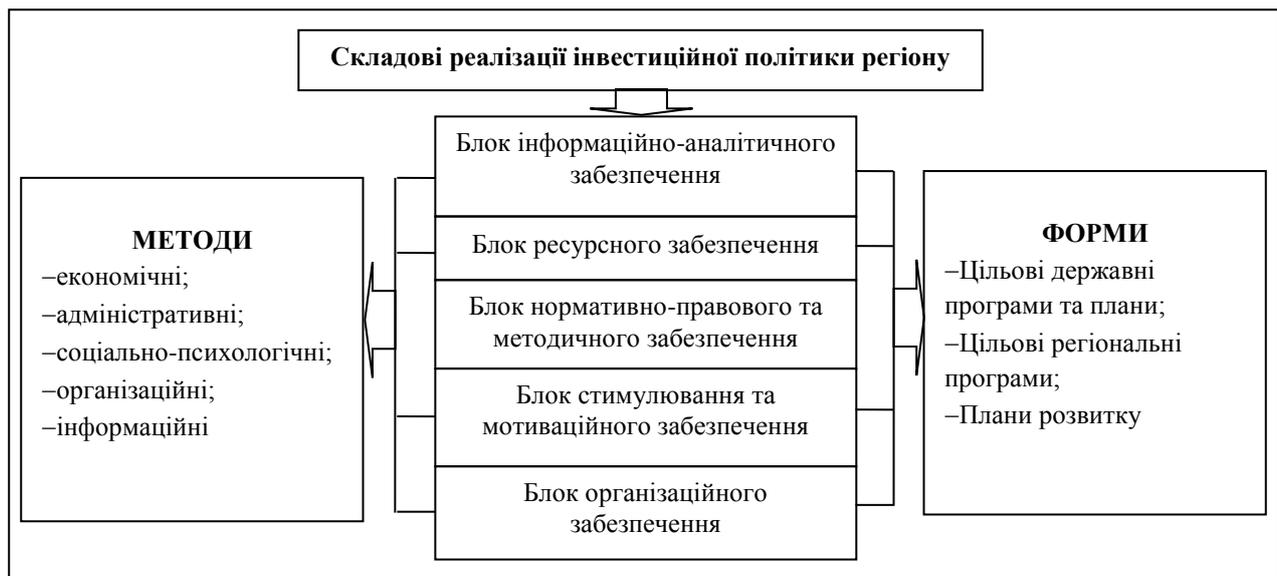


Рисунок1 – Схема реалізації інвестиційної політики регіону

До числа головних цілей інвестиційної політики регіону відносяться: мобілізація інвестиційних ресурсів у регіоні; формування інвестиційних потоків і спрямування їх у сектори й галузі економіки,

де забезпечується найбільша ефективність від вкладень; підвищення ефективності використання інвестицій; підвищення інвестиційної активності в регіоні.

Практичне досягнення цілей інвестиційної політики регіону пов'язане зі створенням та забезпеченням умов реалізації інвестиційних проектів, які стосуються найбільш впливових галузей національного господарства та мають найбільш потужний вплив на соціально-економічний розвиток регіональної соціально-економічної системи.

Регіональні промислові комплекси є сьогодні тією рушійною силою, яка у змозі залучати інвестиційні ресурси для реалізації існуючих можливостей інноваційного розвитку з метою забезпечення конкурентоспроможності регіональних економічних систем.

Кожен регіон країни залежно від особливостей його розвитку використовує той чи інший механізм інвестиційного забезпечення промисловості. Одні регіони використовують власні інвестиційні ресурси, що формуються за рахунок міцної фінансово-економічної бази, інші – залучають зовнішні джерела фінансування, зокрема іноземні інвестиції.

Через це актуального значення набувають питання створення інвестиційного механізму забезпечення управління конкурентоспроможністю регіональних промислових комплексів. Тобто, інвестиційний механізм виступає рушійним елементом інвестиційної діяльності для промисловості регіону.

Механізм інвестиційного забезпечення розвитку регіональної економічної системи повинен містити наступні складові: вибір пріоритетних напрямів інвестиційного забезпечення; визначення джерел інвестування; вибір інвестора; визначення інструментів інвестиційного забезпечення; прогнозування обсягів інвестування на новий період з аналізом ефективності попереднього (рис. 2).

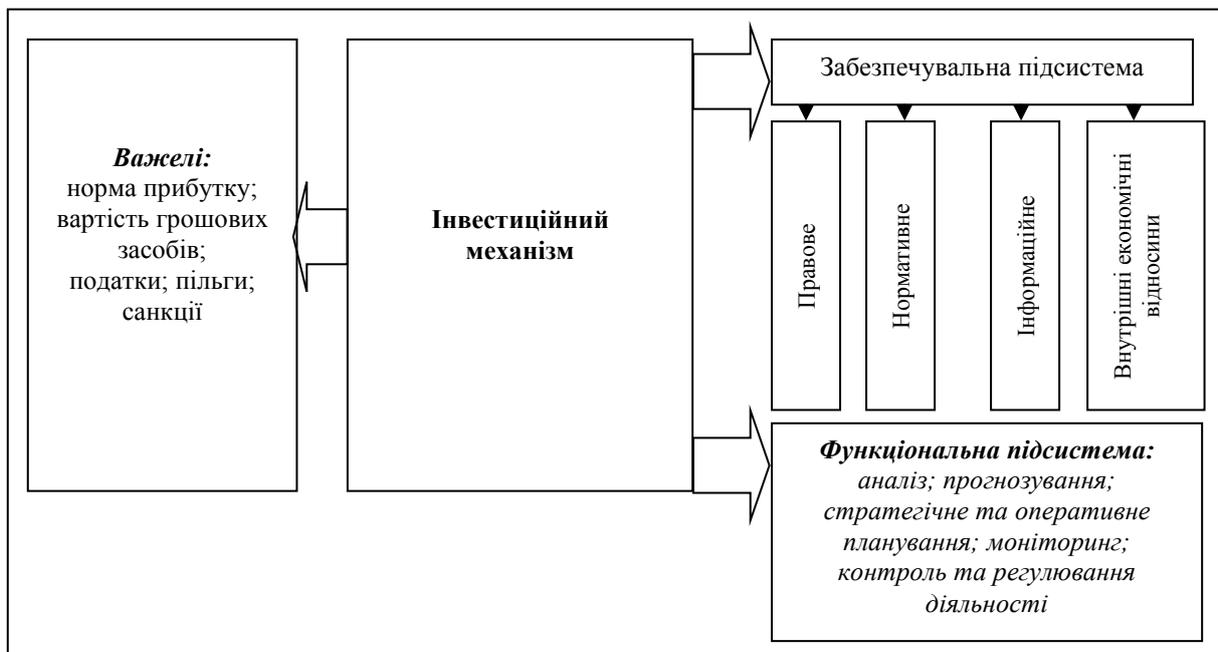


Рисунок 2 – Механізм інвестиційного забезпечення розвитку регіональної економічної системи

На думку автора, під інвестиційним механізмом забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового комплексу регіону слід розуміти процес цілеспрямованого інвестування у різні галузі промисловості для отримання максимального прибутку, соціального результату або досягнення іншого корисного ефекту в результаті реалізації інвестиційних проектів в поточному та перспективному періодах.

Механізм інвестиційного забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового комплексу регіону повинен працювати у режимі, який задається даною підсистемою та змістовно представляє собою сукупність послідовно здійснюваних процесів, які визначають комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у діяльності регіональних промислових комплексів (РПК).

Функціями представленого механізму інвестиційного забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового комплексу регіону є:

- пошук та залучення джерел інвестування;

- виявлення інноваційного потенціалу, що базується на інноваційній промисловій політиці регіону, яка спрямована на реалізацію інвестиційних проектів у промисловості;
- виявлення та покращення середовища реалізації інвестиційної політики;
- забезпечення органічної єдності та логічності вкладення інвестицій в кожну зі стадій реалізації проекту;
- проведення поточного контролю та оперативного планування інвестиційних ресурсів.

Для підтримки належного рівня управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів потрібні значні інвестиційні ресурси.

Конкурентоспроможність промисловості регіону у першу чергу залежить від рівня інноваційної активності промислових підприємств. Нами зроблено висновок, що чим більша частка приватного капіталу у загальному обсязі інвестицій в інноваційні процеси промислових підприємств, тим вище якість інвестиційного забезпечення вказаних процесів.

Для оцінки якості інвестиційного забезпечення інноваційних процесів на підприємствах регіонального промислового комплексу розроблено методику визначення інтегрального рангу якості інвестиційного забезпечення за рахунок приватних інвестицій:

$$P_{\text{іяк}} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (K_{\text{якіді}} \times P_{\text{пкі}}) \times (P_{\text{якізпк}j} \times Ч_{\text{ід}j}), \quad (1)$$

де  $P_{\text{іяк}}$  – інтегральний ранг якості інвестиційного забезпечення інноваційних процесів промислових підприємств приватним капіталом, од.;

$K_{\text{якіді}}$  – коефіцієнт якості виду інноваційної діяльності промислового підприємства, од.;

$P_{\text{пкі}}$  – питома вага приватного капіталу у фінансуванні певного виду інноваційної діяльності, од.;

$P_{\text{якізпк}j}$  – ранг якості виду інвестиційного забезпечення інноваційних процесів приватним капіталом, од.;

$Ч_{\text{ід}j}$  – частка виду інноваційної діяльності у сукупному інвестиційному забезпеченні інноваційних процесів промислового підприємства, од.;

$i$  – кількість виділених видів інноваційної діяльності промислового підприємства, од.;

$j$  – кількість виділених видів інвестиційного забезпечення інноваційних процесів промислового підприємства приватним капіталом.

Залучені і використані інвестиційні ресурси в результаті здійснення ефективної управлінської діяльності зможуть забезпечити досягнення ефекту, під яким ми розуміємо результат від здійснених конкретних дій.

Серед параметрів, що визначають концептуальний вплив інвестиційного забезпечення на управління конкурентоспроможністю регіональних промислових комплексів можна виділити:

- 1) тип інвестиційно-інноваційного проекту, що характеризує його з погляду спрямованості на інтенсивні чи екстенсивні засади розвитку РПК;
- 2) співвідношення рівнів ризику та прибутковості;
- 3) склад інвестиційно-інноваційного проекту;
- 4) формат освоєння інвестицій.

Крім того, необхідно забезпечити координацію діяльності всіх ланок підприємств регіонального промислового комплексу, які формують управлінські рішення на різних рівнях, що має важливе значення для реалізації проектів і програм інноваційної діяльності як по окремих видах продукції, так і по всьому напрямку в цілому.

Фактори, що впливають на інвестиційне забезпечення управління конкурентоспроможністю регіональних промислових комплексів, наведено на рис. 3.

З боку менеджменту промислових підприємств регіону повинно бути забезпечено гарантії щодо підвищення ефективності використання залучених у промисловість інвестицій за рахунок впровадження єдиної системи інвестиційного контролінгу, який являє собою синтез елементів інвестиційного моніторингу та аналізу, планування та контролю, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів для здійснення стратегічного управління інвестиційними процесами.

Для створення ефективної системи інвестиційного забезпечення управління конкурентоспроможністю регіональних промислових комплексів необхідно здійснити комплекс дій, що сприятимуть активізації розвитку промисловості та його інвестиційному забезпеченню з метою

якісного залучення інвестиційних ресурсів за допомогою різних форм інвестиційного забезпечення.

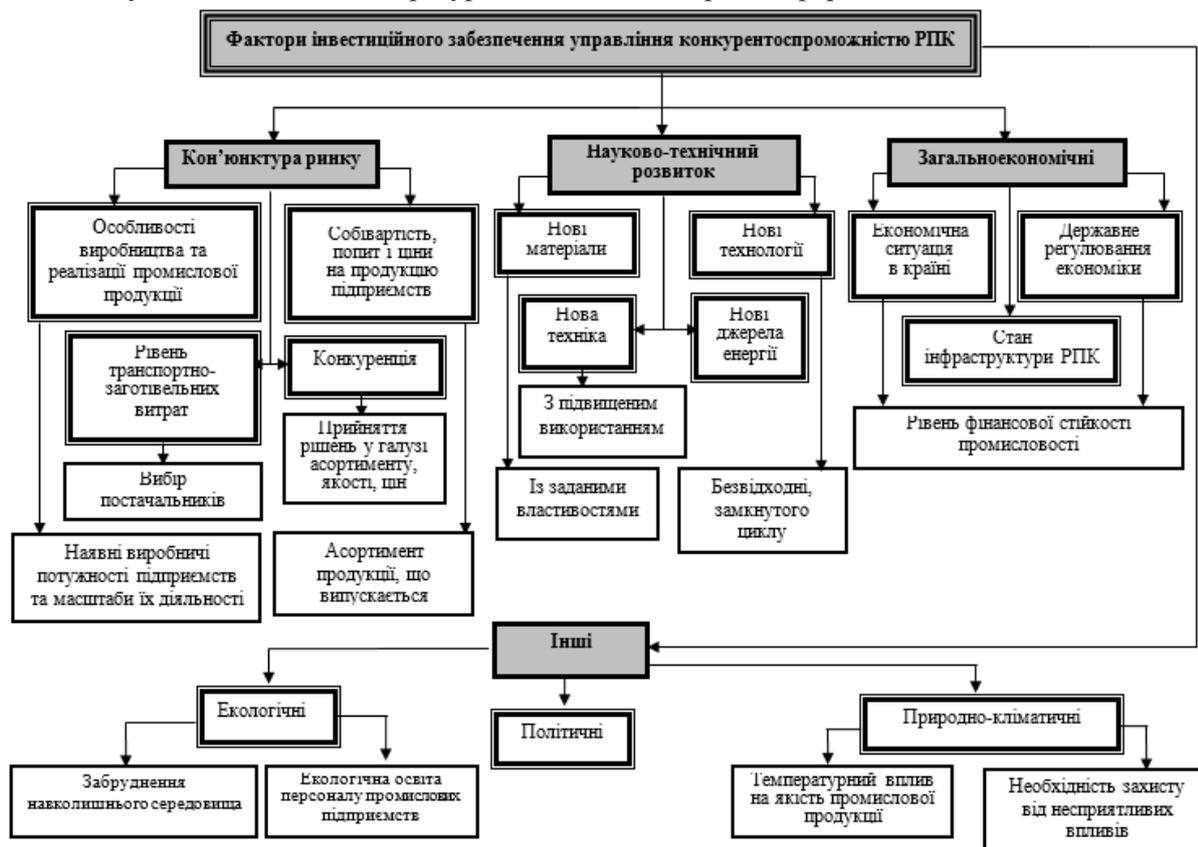


Рисунок 3 – Фактори інвестиційного забезпечення управління конкурентоспроможністю РПК

**Висновки.** Таким чином, представлений комплекс дій для створення ефективної системи інвестиційного забезпечення управління конкурентоспроможністю регіональних промислових комплексів визначає основні форми і методи стимулювання інвестування у промисловість та дозволяє сформувати умови для ефективного управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів.

### Література

1. Голяк Ю. Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності стратегічних галузей української економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 6(60). С. 78–82.
2. Гетьман О. О. Поняття конкурентоспроможності продукції і методи її оцінки. URL : <http://proces.biz/MS/Book/LightBook/t6.htm> (дата звернення: 01.12.2018).
3. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29–34.
4. Єлісеєнко О. В. Конкурентоспроможність промислових підприємств у кризових умовах. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 1(9). URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vbumb/2010\\_1/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2010_1/11.pdf) (дата звернення: 03.12.2018).
5. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 198 с.
6. Кулініч Т. М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації. *Стратегія розвитку України*. 2007. № 1/2. С. 338–345.
7. Лісовська Л. С., Іванець Л. В. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУЛП*. 2009. Вип. 640. С. 143–146.
8. Макогон Ю. В. Конкурентоспроможність України в контексті глобалізації світової економіки. *Економіст*. 2010. № 11. С. 12–15.
9. Мокія А. І., Васильців Т. Г. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону. Львів : Ліга Прес, 2010. 488 с.
10. Оболенцева Л. В. Конкурентоспроможність промисловості як напрям економічної політики. *Соціальна економіка*. 2017. № 2(54). С. 48–52.

**References**

1. Goliak, Yu. (2006). Theoretical aspects of competitiveness of strategic areas of the Ukrainian economy [“Teoretychni aspekty konkurentospromozhnosti strategichnykh galuzei ukrainskoi ekonomiky”]. *Actual problems of the economics*, 6(60), pp. 78–82.
2. Getman, O. (2010). Concept of competitiveness of production and methods of its estimation [“Poniattia konkurentospromozhnosti produktsii i metody ii otsinky”]. [online] Available at: <http://proces.biz/MS/Book/LightBook/t6.htm> [Accessed 01 Dec. 2018].
3. Grytsyshyn, N. (2005). Competitiveness of the production enterprise [“Konkurentospromozhnost’ vyrobnychogo pidpryemstva”]. *Galician Economic Herald*, 1, pp. 29–34.
4. Eliseenko, O. (2010). Competitiveness of industrial enterprises in crisis conditions [“Konkurentospromozhnost’ promyslovykh pidpryemstv u kryzovykh umovakh”]. Herald of the Berdyansk University of Management and Business, 1. [online] Available at: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vbumb/2010\\_1/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2010_1/11.pdf) [Accessed 03Dec. 2018].
5. Kuzmin, O. (2011). *Competitiveness of the enterprise : planning and diagnostics* [“Konkurentospromozhnost’ pidpryemstva : planuvannia ta diagnostyka”]. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG.
6. Kulinich, T. (2007). Innovative factors of competitiveness in the modern conditions of internationalization [“Innovatsiini factory konkurentospromozhnosti v suchasnykh umoval internatsionalizatsii”]. *Strategy of development of Ukraine*, 1/2, pp. 338–345.
7. Lisovs’ka, L. and Ivanets, L. (2009). Modern paradigm of enterprise competitiveness [“Suchasna paradygma konkurentospromozhnost’ pidpryemstva”]. *Bulletin NULP*, 640, pp. 143–146.
8. Makogon, Yu. (2010). Ukraine’s competitiveness in the context of globalization of the world economy [“Konkurentospromozhnost’ Ukrainy v konteksti globalizatsii svitovoi ekonomiky”]. *Economist*, 11, pp. 12–15.
9. Mokiia, A. and Vasyl’tsiva, T. (2010). *Strategy and mechanisms for strengthening the spatial and structural competitiveness of the region* [“Strategiia ta mekhanizmy zmitsnennia prostorovo-strukturnoi konkurentospromozhnosti regionu”]. Lviv: Liga Pres.
10. Obolentseva, L. (2017). Competitiveness of industry as a direction of economic policy [“Konkurentospromozhnost’ promyslovosti aik napriam ekonomichnoi polityky”]. *Social economics*, 2(54), pp. 48–52.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2018.

## КАЛЬКУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Розіт Тетяна Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: tvrozit@karazin.ua*

ORCID ID: 0000-0002-8846-7590

**Мухортова Катерина Сергіївна**

магістрант

*e-mail: mukhortova.ekaterina@gmail.com*

**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**

*вул. Мироносицька, 1, Харків, 61002, Україна*

Циклічність економічних процесів, а особливо кризи та нестабільні економічні ситуації формують потребу в прийнятті зважених та моментальних рішень щодо ефективності управління витратами на підприємстві, калькування собівартості є однією із основ покращення діяльності компанії. Від правильності вибору методу калькулювання собівартості та її організації залежить успішна діяльність підприємства і його результати.

У статті на основі проведеного дослідження визначені такі поняття, як калькування та калькуляція, приведені приклади та пояснення різних методів оптимізації розрахунку собівартості, також визначені їх позитивні та негативні сторони. Встановлені розмежування методів калькування на українських підприємствах, а саме їх поділ на традиційні та запозичені методи та представлена класифікація методів калькування собівартості. За результатами проведеного дослідження окремо виділені напрями оптимізації калькулювання собівартості на прикладі українських підприємств.

В Україні використовуються як суто традиційні методи калькування собівартості, так і запозичені – зарубіжні методи. Щодо українських методів можна звернути увагу, що вони мають виробничу направленість, тобто більше підходять для конвеєрного виробництва, а зарубіжні методи підходять як для виробничої діяльності, так і для сфери послуг. Загалом, зарубіжні методи направлені на оптимізацію витрат та на забезпечення гнучкості ціноутворення.

Щодо напрямів оптимізації процесу калькулювання собівартості, стандарт-костинг (нормативний метод) є поширеною системою в управлінні витратами, тобто застосування нормативів є одним із найбільш ефективних систем, які використовуються. Але на сучасному етапі також відбувається трансформація в бік цільової вартості (таргету) для підлаштування до особливостей підприємства, тобто тут простежується перейняття зарубіжного досвіду. Необхідно зазначити, що окремо узяті системи обліку витрат на практиці в чистому виді зустрічаються рідко.

**Ключові слова:** калькування, калькуляція, собівартість, витрати.

## КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Розит Татьяна Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: tvrozit@karazin.ua*

ORCID ID: 0000-0002-8846-7590

**Мухортова Екатерина Сергеевна**

магистрант

*e-mail: mukhortova.ekaterina@gmail.com*

**Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина**

*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*

Цикличность экономических процессов, а особенно кризисы и нестабильная экономическая ситуация формируют потребность в принятии взвешенных и моментальных решений по эффективному управлению затратами на предприятии, калькулирование себестоимости является одной из основ улучшения деятельности компании. От правильности выбора метода калькулирования себестоимости и ее организации зависит успешная деятельность предприятия и его результаты.

В статье на основе проведенного исследования определены следующие понятия, как калькулирование и калькуляция, приведены примеры и объяснения различных методов оптимизации расчета себестоимости, также определены их положительные и отрицательные стороны. Установленные разграничения методов калькулирования на украинских предприятиях, а именно их разделение на традиционные и заимствованные

методы и представлена классификация методов калькулирование себестоимости. По результатам проведенного исследования отдельно выделены направления оптимизации калькулирования себестоимости на примере украинских предприятий.

В Украине используются как сугубо традиционные методы калькирование себестоимости, так и заимствованные – зарубежные методы. Относительно украинских методов можно подчеркнуть, что они имеют производственную направленность, то есть больше подходят для конвейерного производства, а зарубежные методы подходят как для производственной деятельности, так и для сферы услуг. В общем, зарубежные методы направлены на оптимизацию расходов и на обеспечение гибкости ценообразования.

По направлениям оптимизации процесса калькулирования себестоимости, стандарт-костинг (нормативный метод) является распространённой системой в управлении затратами, то есть применение нормативов является одной из самых эффективных систем, которые используются. Но на современном этапе также происходит трансформация в сторону целевой стоимости (таргета) для приспособления к особенностям предприятия, то есть здесь прослеживается заимствование зарубежного опыта. Необходимо отметить, что отдельно взятые системы учета затрат на практике в чистом виде встречаются редко.

**Ключевые слова:** калькулирование, калькуляция, себестоимость, расходы.

## COST CALCULATION AS A BASIS FOR EFFECTIVE ENTERPRISE OPERATION

**Tatiana Rosit**

**PhD in Economics, Associate Professor**

*e-mail: tvrozit@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-8846-7590*

**Kateryna Mukhortova**

**Graduate Student**

*e-mail: mukhortova.ekaterina@gmail.com*

**V.N. Karazin Kharkiv National University**

*1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

The cyclical nature of economic processes, and especially crises and unstable economic situations, form the need for sound and immediate decisions on the effectiveness of cost management at an enterprise. Costing is one of the bases for improving the company's operations. The correctness of the choice of the method of calculating the cost and its organization depends on the successful activity of the enterprise and its results.

In the article, on the basis of the conducted research, the following concepts are defined: costing and calculation, examples are given and explanations of various methods for optimizing the calculation of the cost price, as well as their positive and negative aspects. The distinction between methods of calculation on Ukrainian enterprises is established, namely, their division into traditional and borrowed methods and the classification of methods of calibration of cost price is presented. According to the results of the research, the directions of optimization of costing calculation are singled out on the example of Ukrainian enterprises.

In Ukraine, the use of purely traditional methods of costing calculation and borrowing foreign methods are used. As for Ukrainian methods, it can be noted that they have a production orientation, that is, they are more suitable for conveyor production, and foreign methods are suitable for both production and services. In general, foreign methods are aimed at optimizing costs and ensuring the flexibility of pricing.

Regarding the optimization of the costing process, standard-costing (normative method) is a widespread system in cost management, i.e. the application of standards is one of the most effective systems that are used. But at the present stage, there is also a transformation towards target value (target) for customization to the peculiarities of the enterprise, that is, there is a perception of foreign experience. It should be noted that the separate systems of cost accounting in practice in the pure form are rare.

**Key words:** Calculation, Costing, Cost, Expenses.

**Постановка проблеми.** Головна мета діяльності будь-якого підприємства – це максимізація фінансових результатів та мінімізація витрат. У ринкових умовах виникають певні обмеження у процесі функціонування підприємств, ці обмеження виступають стримуючими факторами для підприємства. Оскільки калькування собівартості формує суму витрат, то витрати є тим самим фактором стримування, який впливає на обсяги виробництва та на прийняття управлінських рішень.

Головним питанням, яке визначає напрям ефективного функціонування підприємства є вибір методу обліку витрат, а саме метод калькування собівартості. Таким чином формування ефективної системи калькування собівартості дає змогу сформувати показники структури витрат та їх динаміку, що також має вплив на цінову політику підприємства.

Формування системи калькування собівартості згідно до індивідуальних особливостей підприємства дозволяє підприємству ефективно функціонувати та отримувати позитивні фінансові результати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тему організації калькування собівартості на підприємствах досліджували у своїх працях багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Н. Барановський, М. Булатов, Ф. Бутинець, І. Давидович, В. Добровський, О. Карпенко, В. Палій, Ю. Погорелов, Л. Нападовська, М. Скрипник, В. Сопко, Н. Хаймьонова та ін. Серед зарубіжних науковців варто відзначити роботи М. Ф. Ван Бреда, Р. Вандер Віл, Е. Дербін, К. Друри, М. Джонсон, Р. Каплан, Т. Скоуна, Дж. Фостера, Ч. Хорнгрена та ін. Проте, незважаючи на теоретичне та практичне обґрунтування методів калькування собівартості, на підприємствах все ще виникають проблеми з впровадженням цього процесу та вибором правильного методу.

**Метою статті** є дослідження методів калькування собівартості як інструменту підвищення ефективності його функціонування на підприємстві.

**Основні результати дослідження.** Методи калькулювання собівартості варіюють та виділяють різні підходи до їх застосування. Підприємства використовують такі поняття, як калькулювання та калькуляція, коли визначають собівартість продукту. Таким чином, калькулювання можна визначити, як процес розрахунку собівартості кожної одиниці продукції, з урахування кожної статті витрат, які необхідно понести для створення продукції. Процес калькулювання, умовно, поділяється на три етапи:

- визначення загальної собівартості випуску продукції;
- визначення фактичної собівартості для кожного виду продукції;
- визначення собівартості одиниці продукції.

Фінальним результатом калькулювання є документ з назвою калькуляція собівартості продукції. Калькуляція собівартості буває двох видів:

- попередня (буває планова або нормативна);
- звітна.

Планова калькуляція – це запланована собівартість продукції, тобто прогнозовані затрати які передбачаються до періоду її фактичного виробництва. Планова калькуляція виступає базою для розрахунку прогнозованої ціни.

Нормативна калькуляція – собівартість продукції складена до початку періоду її виробництва, на основі діючих нормативів та норм у поточному періоді. Такий розрахунок використовується для контролю та аналізу виробничих процесів завдяки виявленню відхилень від норм та нормативів.

Звітна калькуляція – це фактична собівартість продукції, зіставлена на кінець поточного (звітного) періоду. Фактична собівартість показує ті витрати, збитки або економії, які не були передбачені попередньою [1].

На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності в Україні підходи до ефективного калькулювання собівартості діляться на дві групи, ці методи калькулювання собівартості можливо представити у виді схеми (рис. 1).

Перша група – це класичні або традиційні методи калькулювання собівартості, які використовують у вітчизняній практиці:

- позамовний метод калькулювання собівартості;
- попередільний метод калькулювання собівартості;
- нормативний метод калькулювання собівартості [2].

Позамовний метод: об'єкт калькулювання – замовлення. Найчастіше цей метод використовується для дрібносерійного виробництва складних виробів, іноді у серійному (для однорідних видів продукції). Характеристикою цього методу є виробниче замовлення, а саме його калькуляція, при цьому облік витрат згрупований за замовленням для окремого виробу, партії виробів чи на виконання певного обсягу робіт. Калькуляцію собівартості отриманого продукту можливо отримати тільки після повного виконання і закриття замовлення [1; 2].

Попередільний метод: об'єкт калькулювання – переділ (стадія, фаза). Застосовується у масовому виробництві продукції, однорідної за сировиною та/або за матеріалом. Виготовлення продукції проходить через ряд технічних процесів – фаз, стадій (переділів) їх обробки. Калькуляція собівартості – це не тільки продукція на останньому переділі, а також обчислювання собівартості напівфабрикатів (інколи напівфабрикати реалізуються як готова продукція).

Нормативний метод: використовується в комплексі з попередільним методом. Цей метод підходить для підприємств, орієнтованих на масове, серійне та індивідуальне виробництво. Сутність його закладається у формуванні норм собівартості і подальшому аналізі фактичної собівартості до норм, і розрахунку відхилень від нормативів і пошуку причин їх виникнення.

Друга група методів калькулювання собівартості – це запозичені методи калькуляції собівартості, тобто вони були сформовані в інших країнах світу, а в Україні почали їх

використовувати лише на початку 90-х років. Зараз, загалом, ці методи використовуються тими підприємствами, які зорієнтовані на співпрацю із зарубіжними партнерами, тому можемо виділити три головних методи, які були запозичені:

- метод повної собівартості (облік поглинених витрат) (з англ. full / absorption-costing);
- метод маржинальної собівартості (з англ. marginal costing);
- методом ABC (поопераційний облік) (з англ. Activity based costing).

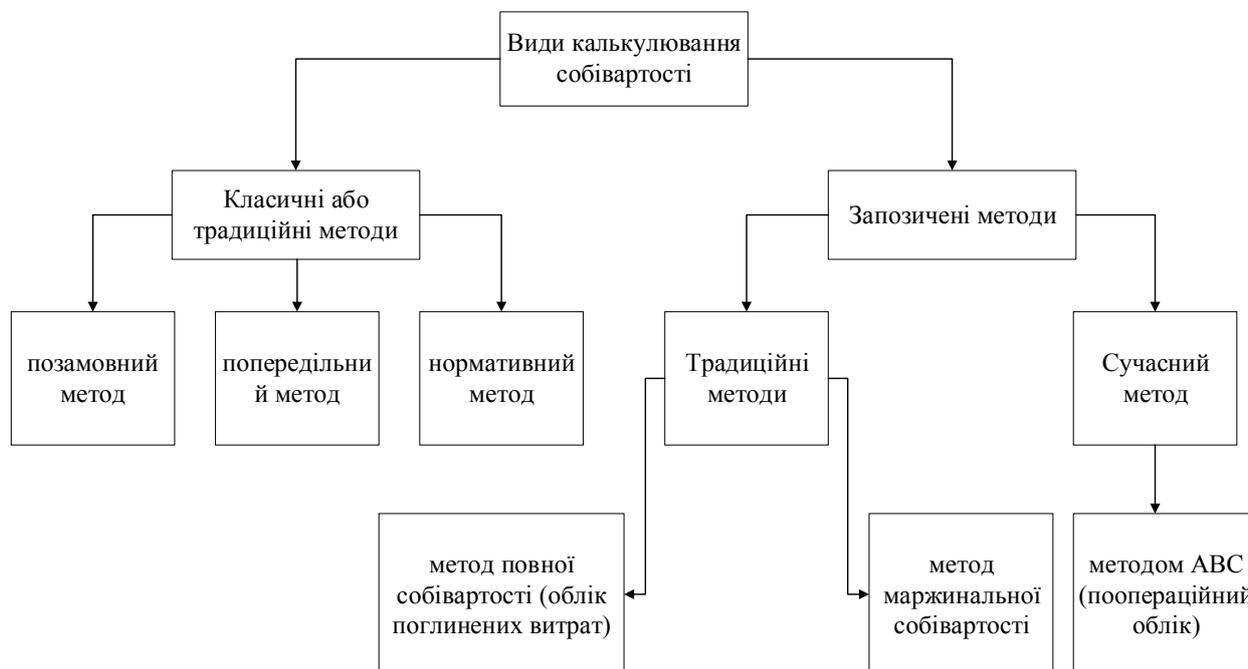


Рисунок 1 – Розмежування видів калькулювання собівартості в Україні

Джерело: побудовано авторами за інформацією [1; 2]

Метод повної собівартості (облік поглинених витрат) (з англ. full / absorption-costing) – це методика калькулювання собівартості для визначення вартості одиниці продукції, яка включає усі виробничі витрати у вигляді прямих матеріалів, прямих робіт, а також змінних і фіксованих накладних витрат. Усі накладні витрати поділяються у відповідності до певної бази розподілу, яка варіюється від підприємства до підприємства. Тому прийнято розраховувати коефіцієнт поглинання у виді пропорції розподілу витрат між товарами або деталями [63].

Метод маржинальної собівартості (з англ. marginal-costing) – це метод, при якому до собівартості продукції включені тільки змінні виробничі витрати. Маржинальний дохід розраховується, як різниця між виручкою від продажів і змінними витратами. Маржинальна собівартість – це система обліку, при якій змінні виробничі витрати включені на одиницю витрат, а фіксовані списуються на сукупні витрати [3]. Система калькулювання змінних витрат дозволяє визначити маржинальний дохід (МД):  $МД = Продажі - Змінні витрати$ .

Останнім часом все частіше використовують метод ABC (з англ. Activity based costing) – поопераційний метод, при певних обставинах він краще може бути застосований, ніж два щойно описаних. Метод ABC, на думку Тоні Скоуна, «...це поопераційний облік, заснований на ідеї про те, що продукція – не причина виникнення витрат, а причина операцій (робіт), в результаті яких і були здійснені витрати» [4]. Під аналізом ABC визначають матеріали, що знаходяться на складі та їх з метою контролю поділяють на три категорії. Як правило, матеріали, які складають найменшу долю елементів на складі, можуть призвести до значного відсотка доходу, а елементи, які займають велику долю можуть представляти менший відсоток доходу від спожитих товарів. В додаток до цих двох груп існують ті предмети, доля яких більшою чи меншою мірою відповідає їх вартості у споживанні. Елементи, що потрапляють до першої групи, розглядаються як елементи «А», другої категорії як елементи «В» та предмети третього категорія приймаються як «С». Таким чином, згідно ABC аналізу, матеріали входять до категорій «А», «В» та «С» в порядку зменшення, який базується на грошовому значенні доходу від спожитих товарів [5].

Не існує єдиного універсального правила, який метод і коли потрібно використовувати, але при

управлінні важливим є розуміння, що може бути корисним при застосуванні певного методу. У таблиці, приведеній нижче розглянуто переваги та недоліки при використанні методів, які були згадані вище (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги та недоліки застосування різних методів калькулювання собівартості

Види калькування собівартості	Переваги	Недоліки
<b><i>Класичні або традиційні методи</i></b>		
Позамовний метод	Аналіз витрат по кожному з виконаних замовлень дозволяє виявити рентабельні замовлення, визначити ціни продажу на майбутнє.	Собівартість продукції визначається вже після закінчення виробничого циклу, коли вже не можна вплинути на витрати.
Попередільний метод	Розподілення накладних витрат по цехам проводиться більш точно.	Неможливість згрупувати витрати за видами продукції. Значний обсяг облікових записів.
Нормативний метод	Можливість поточного оперативного обліку значної частини витрат шляхом обліку відхилень від норм.	Значна частина відхилень від норм, пов'язаних з використанням сировини і матеріалів на виробництво, виявляється за допомогою інвентаризації в цілому по структурних підрозділах і за весь звітний період. Це призводить до великої кількості неврахованих витрат.
<b><i>Запозичені методи</i></b>		
Метод повної собівартості (облік поглинених витрат)	Простота розрахунку.	Складності в обліку витрат і розробці оптимізаційних заходів.
Метод маржинальної собівартості	Можливість гнучкого ціноутворення та оцінки ефективності функціонування окремих підрозділів підприємства.	Складність у віднесенні витрат на постійні і змінні, що збільшує ймовірність помилок.
Метод ABC (поопераційний облік)	Оптимізація процесів формування і розподілу витрат на підприємстві.	Складність в підборі правильної бази розподілу накладних витрат, що призводить до помилок.

*Джерело: узагальнено авторами на основі даних [1; 2; 5; 6]*

Існує ряд інших методів калькування собівартості, які використовуються на сучасних підприємствах [7; 8]. Стандарт-костинг (з англ. standard-costing) – розрахунок нормативної собівартості, виявлення відхилень від нормативу і причин таких відхилень. Позитивні сторони – розрахунки базуються на фінансовій звітності. Негативні сторони – складність в обліку всіх видів витрат, що збільшує ймовірність помилок.

Директ-костинг (з англ. direct-costing) – розрахунок собівартості базується на постійних і змінній частини накладних витрат (маржинальний метод, неповна собівартість). Позитивні сторони – можливість гнучкого ціноутворення та оцінки ефективності функціонування окремих підрозділів підприємства. Негативні сторони – складність у віднесенні витрат на постійні і змінні, що збільшує ймовірність помилок.

Таргет-костинг (з англ. target-costing) – розрахунок цільової собівартості при проектуванні нових виробів або модернізації вже існуючих. Позитивні сторони – чітке значення собівартості і прибутку, що полегшує ціноутворення. Негативні сторони – недостатня гнучкість при ціноутворенні.

Кайзен-костинг (з англ. kaizen-costing) – розрахунок цільової та розрахункової собівартості виробів для поступового зниження собівартості і досягнення цільового прибутку. Позитивні сторони – простота управління формуванням собівартості. Негативні сторони – облік тільки конкурентних аспектів діяльності підприємства при формуванні собівартості.

Кост-кілінг (з англ. cost-killing) – максимально швидке зниження собівартості без нанесення шкоди розвитку підприємства. Позитивні сторони – швидка реакція на зміни ринкової ситуації. Негативні сторони – вузька сфера застосування.

CVP-аналіз (з англ. cost-volume-profit (CVP) analysis) – метод, спрямований на знаходження оптимальних пропорцій між змінними і постійними витратами, цінами, обсягами виробництва, що дозволяє ефективно планувати розмір прибутку. Позитивні сторони – враховує значну кількість параметрів при формуванні собівартості і прибутку. Негативні сторони – необхідність враховувати велику кількість постійно мінливих чинників, що призводить до зростання ймовірності помилок при розрахунках.

Бенчмаркінг витрат (з англ. cost-benchmarking) – розрахунок собівартості і прибутку на основі порівняння з підприємствами-конкурентами (підприємствами-еталонами). Позитивні сторони – простота і зниження ймовірності помилок при розрахунках. Негативні сторони – складність в підборі підприємства – еталона і отриманні необхідної інформації від нього.

LCC-аналіз (з англ. Life Cycle Cost) – розрахунок собівартості виходячи з етапів життєвого циклу продукції з облік впливу інфляції через дисконтування грошових потоків. Позитивні сторони – точний стратегічний прогноз витрат. Негативні сторони – слабо застосовується при оперативному управлінні витратами.

Метод VCC – розрахунок собівартості по ланцюжку формування споживчої вартості. Позитивні сторони – враховує всі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. Негативні сторони – може застосовуватись більше до нової продукції, яка відсутня на ринку (вузька сфера застосування).

Метод EVA (з англ. economic value added) – формування собівартості з урахуванням внеску окремих підрозділів і груп працівників підприємства. Позитивні сторони – дозволяє врахувати внесок окремих підрозділів і груп працівників у формування як собівартості, так і прибутку суб'єкта господарювання. Негативні сторони – помилки в обліку вкладу підрозділів і груп працівників в остаточний фінансовий результат діяльності підприємства.

Метод ТОС (з англ. Theory of Constraints) – формування собівартості з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства. Позитивні сторони – враховує управління ресурсами при формуванні собівартості і прибутку. Негативні сторони – необхідність залучення великих обсягів додаткової інформації.

Метод «центрів відповідальності» – розрахунок собівартості на підставі поділу виробничого процесу на центри відповідальності (центри витрат). Позитивні сторони – максимальне охоплення витрат підприємства. Негативні сторони – складність в розподілі виробничого процесу на центри відповідальності, що підвищує ймовірність помилок при розрахунках.

Метод «канбан» (з англ. kanban) – формування собівартості з урахуванням раціональної організації виробництва і ефективного управління персоналом. Позитивні сторони – облік управлінської складової при формуванні собівартості і прибутку. Негативні сторони – складність в застосуванні і максимально високі вимоги до управлінського, а також виробничого персоналу.

Метод Just-in-time (з укр. «точно в строк») – формування собівартості з урахуванням відхилення від нормативів, в тому числі тимчасових. Позитивні сторони – облік чинника часу при формуванні собівартості і прибутку підприємства. Негативні сторони – складність в застосуванні на ряді підприємств і високі вимоги до організації виробничого процесу.

Для спрощення вибору методів калькування існує відповідна класифікація (табл. 2).

Усі методи калькування витрат можливо поділити на внутрішні та зовнішні способи оптимізації розрахунків. До внутрішніх належать: позамовний метод, попередільний метод, нормативний метод, метод повної собівартості, метод маржинальної собівартості, метод ABC, директ-костинг, стандарт-костинг, таргет-костинг, кост-кілінг тощо. При використанні зовнішніх методів для визначення собівартості передбачається дослідження окремих факторів та елементів зовнішнього середовища, тому до них відносять: CVP-аналіз, кайзен-костинг, ТОС-аналіз, бенчмаркінг, LCC-аналіз тощо.

Калькування собівартості, як вже було описано, напряду залежить від структури формування витрат, тому не дивно, що на сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності метод ABC-аналізу є одним із методів, який найбільше застосовується керівництвом. Цей метод направлений на оптимізацію витрат через визначення так званих центрів формування витрат. Центри витрат це групи «А», «В» та «С», в яких групуються або формуються схожі за певними характеристиками види витрат підприємства, такі витрати можуть виникати на рівні усього підприємства, або окремих структур, тому для оптимізації витрат на продукт та отримання максимізації фінансових результатів використовують цей метод. З теоретико-практичного погляду корисним є поєднання методів ABC та XYZ-аналізу, останній передбачає оптимізацію витрат через виявлення резервів та способів їх зниження та ефективного використання. Для цього згідно із методом слід формувати три групи

витрат:

- X – найістотніші витрати, сукупна частка яких сягає мінімуму 50 % усіх сукупних витрат підприємства;
- Y – друга група витрат, частка яких є не меншою за 25 % від сукупних витрат підприємства;
- Z – третя група витрат, частка яких є не більшою за 25 % усіх сукупних витрат підприємства відповідно.

Таблиця 2 – Класифікація методів калькулювання собівартості для ефективності використання на підприємствах

<b>Сфера застосування</b>	Для будь-яких підприємств	– стандарт-костинг; – директ-костинг; – кайзен-костинг.
	Для певних підприємств, які перебувають у специфічній фінансово-господарській ситуації	– кост-кілінг; – бенчмаркінг витрат; – LCC-аналіз.
<b>Використовувана інформація</b>	Стандартна інформація	– стандарт-кост; – директ-костинг; – метод повної собівартості.
	Додаткова інформація	– бенчмаркінг витрат; – LCC-аналіз; – метод ТОС.
<b>Облік вкладу підрозділів і персоналу</b>	Без урахування такого вкладу	– метод VCC; – CVP-аналіз; – ABC-аналіз.
	З урахуванням такого вкладу	– канбан; – just-in-time («точно в строк»); – метод EVA.

Джерело: узагальнено авторами на основі даних [9; 10]

Дана класифікація не є остаточною та вона може доповнюватись в залежності від особливостей підприємств та від їх потреб.

При оптимізації витрат основні заходи стосуються зниження першої групи витрат, що забезпечить істотний ефект. Більш того, зведення результатів методів ABC-XYZ аналізу допомагає отримати рекомендації щодо покращення ефективності роботи підприємств (табл. 3).

Таблиця 3 – Зведення результатів ABC-XYZ аналізу для оптимізації витрат підприємства

	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>
<b>A</b>	Забезпечує найбільш оптимальне співвідношення ліквідності і прибутковості.	Забезпечує найбільш оптимальне співвідношення ліквідності і прибутковості.	Виробнича діяльність направлена на випуск цієї групи товарів, які непогано продаються, але попит не піддається прогнозуванню.
<b>B</b>	Забезпечує достатнє співвідношення ліквідності і прибутковості.	Забезпечує достатнє співвідношення ліквідності і прибутковості.	Виробнича діяльність направлена на випуск цієї групи товарів, які непогано продаються, але попит на них дуже мінливий і не піддається прогнозуванню.
<b>C</b>	Страхові запаси товарів із цієї групи слід зменшити відносно попередніх показників.	Випуск товарів із цієї групи є доречним тільки при наявності вільних грошових коштів.	Категорія надзвичайно не вигідна для підприємства і її можна сміливо знімати з виробництва.

На практиці метод ТОС направлений на оптимізацію витрат шляхом усунення бар'єрів та розширення обмежень. LCC-аналіз передбачає аналіз для визначення необхідних витрат протягом усього життєвого циклу продукції.

В структурі калькуляції собівартості елемент витрати відіграє найважливішу роль, так як цей елемент має значимий вплив на прибуток, тому для оптимізації витрат також використовують вартісний аналіз, який переважно спрямований на пошук резервів для скорочення. На цьому базисі виник метод CVP-аналізу, тобто аналіз спрямований на розрахунок необхідного обсягу виробництва для покриття сукупних витрат та досягнення точки беззбитковості або певної величини прибутку (витрати-обсяг-прибуток), цей метод дає змогу формувати оптимальну структуру витрат та досягати бажаного прибутку.

Кайзен-костинг – це метод цільової вартості, завдяки якому команда менеджерів має потужний інструмент для постійного моніторингу продуктів з моменту його надходження на етапі проектування та далі протягом усього життєвого циклу продукту. Це вважається одним з найважливіших інструментів для досягнення стабільної прибутковості у виробничому середовищі [11].

Бенчмаркінг витрат є методом, який можливо віднести як до зовнішніх, так і до внутрішніх методів оптимізації калькування собівартості. В рамках цього методу є можливим переймати найкращий досвід провідних підприємств на ринку, а також кращих наукових та інноваційних досягнень у сфері, а також можливо переймати найкращу практику провідних підрозділів власної компанії та застосовувати її для покращення діяльності інших підрозділів – внутрішній бенчмаркінг.

Загалом усі методи направлені на забезпечення ефективного функціонування підприємства через знаходження резервів для зниження витрат, але слід враховувати зв'язок витрат так, що часто зниження однієї групи витрат призводить до зростання іншої групи витрат. Тому слід враховувати зв'язки між групами та приймати рішення щодо методів дуже ретельно, попередньо дослідивши усі можливі наслідки. Також доцільно об'єднувати методи калькування собівартості та обліку витрат для досягнення найбільш ефективного симбіозу.

Далі доцільно буде навести приклади оптимізації витрат в деяких сферах діяльності на прикладі українських підприємств (табл. 4).

Поліграфічні підприємства. З огляду на аналіз публікацій щодо сучасної організації поліграфічних підприємств, аналізу їх структури та організації їх функціонування можна зробити висновки, що існують підприємства з багатоступеневою та одноступеневою структурою. За цим поділом підприємства використовують різні методи управління витратами. Для поліграфічних підприємств з багатоступеневою структурою найбільш ефективним є використання позамовно-процесного методу управління витратами, а для підприємств з одноступеневою структурою достатньо обмежитися позамовним методом. Стосовно рекомендаційного способу калькуляції, то можливо виділити приклад Н.І. Барановського [12], а саме калькування витрат по видам діяльності на підставі обраного фактору (метод ABC-аналізу), а потім віднесення на собівартість відповідних замовлень (позамовний метод).

Станції технічного обслуговування автомобілів. Згідно чинного законодавства України, вартість послуг щодо обслуговування та ремонту автомобілів потрібно відображати у прейскуранті станції технічного обслуговування. Зараз на даному ринку пропозиція перевищує попит, тому існує жорстка конкуренція, в тому числі у ціновому сегменті. Як вже зазначалось, існують прямі та непрямі витрати, непрямі витрати загалом покриваються завдяки встановленню норма-годин (нормативний метод) на виконання замовлення, а прямі – це вартість запчастин та матеріалів, які необхідно використати для ремонту конкретного автомобіля, тобто прямі витрати на конкретне замовлення (позамовний метод). Оптимальним методом калькування є нормативний в комбінації з позамовним методом.

Нафтопереробні підприємства. При управлінні нафтопереробним підприємством важливим є розуміння специфіки галузі а саме: багато процесів відокремлені, але пов'язані між собою; попередільний характер процесів виробництва; наявність великої кількості напівфабрикатів. Попередільний характер виробництва містить неоднорідність процесу, так як передбачає надходження як готової продукції, так і напівфабрикатів, тому важливо правильно управляти витратами та калькувати собівартість. Діюча практика калькулювання собівартості продукції передбачає застосування двох варіантів попередільного методу калькулювання витрат [13]: напівфабрикатний та безнапівфабрикатний.

Сільськогосподарські підприємства. Традиційні методи управління та калькування витрат (наприклад, стандарт-костинг) були повністю ефективними, то наразі вважається, що прийшов час до впровадження нових систем або модифікації старих [14]. Наприклад, застосування системи таргет-костинг, яка сьогодні є одним з найбільш відповідних шляхів вирішення цього питання. Основа цієї концепції – багатолітній досвід застосування в сотнях відомих компаній та авторитетні думки провідних спеціалістів у галузі маркетингу, виробничого менеджменту та управлінського обліку.

Деревообробні підприємства. Основним фактором, що визначає вибір системи управління витратами, є їх оперативність. З цього погляду, існуюча традиційно на промислових деревообробних підприємствах система управління витратами за фактичними витратами поступається місцем системі управління за методом «стандарт-костінг». Сукупність об'єктивних факторів: концентрація виробництва, удосконалення його технології й організації, розроблення теорії нормування витрат праці і матеріальних ресурсів, розвиток методів оперативного управління виробництвом, гостра необхідність оперативного контролю витрат і регулювання собівартості – призвели до створення і поширення системи «стандарт-костінг».

Таблиця 4 – Напрями оптимізації калькулювання собівартості на прикладі українських підприємств

Типи підприємств України	Принципи калькування собівартості на підприємстві
Поліграфічні підприємства	Позамовно-попроцесний метод / позамовний метод (в поєднанні з нормативним методом). ABC метод (в поєднанні з позамовним методом).
Станції технічного обслуговування автомобілів	Нормативний та позамовний метод.
Нафтопереробні підприємства	Попередільний метод.
Сільськогосподарські підприємства	Стандарт-костинг, який переходить в таргет-костинг.
Деревообробні підприємства	Стандарт-костинг.

Джерело: узагальнено авторами на основі даних [12; 13; 14]

Таким чином, підприємства вибирають ту чи іншу систему для калькування витрат та визначення собівартості залежно від багатьох факторів, моделюють їх відповідно до специфіки діяльності і використовують змішані варіанти для побудови системи калькулювання собівартості, підлаштованої до особливостей функціонування власного підприємства.

**Висновки.** Отже, в Україні використовуються як суто традиційні методи калькулювання собівартості, так і запозиченні – зарубіжні методи. Щодо українських методів можна звернути увагу, що вони мають виробничу направленість, тобто більше підходять для конвеєрного виробництва, а зарубіжні методи підходять як для виробничої діяльності, так і для сфери послуг, загалом, вони сформуливали такі способи, котрі направлені на оптимізацію витрат та на гнучкість ціноутворення.

Щодо напрямів оптимізації процесу калькулювання собівартості, стандарт-костинг (нормативний метод) є поширеною системою в управлінні витратами, тобто застосування нормативів є однією із найбільш ефективних систем, які використовуються, але на сучасному етапі також відбувається трансформація в бік цільової вартості (таргету) для підлаштовування до особливостей підприємства, тобто тут простежується перейняття зарубіжного досвіду. Необхідно зазначити, що окремо узяті системи обліку витрат на практиці в чистому виді зустрічаються рідко.

### Література

1. От себестоимости к цене: методики формирования. *Сборник систематизированного законодательства. Бухгалтерия (право-налоги-консультации)*. 2017. № 11. С. 14–28.
2. Чичуліна К. В., Мішук Є. М., Арзуманян А. С. Сучасні методи обліку витрат. *Економіка і суспільство*. 2017. № 17. С. 1435–1442.
3. Executive programme cost and cost and management accounting. The institute of company secretaries of India. 2014. P. 207–417.
4. Скоун Т. Управленческий учет: Как его использовать для контроля бизнеса : пер. с англ. 1997. С. 177.
5. Activity based costing system (abc): implementation in a supermarket. Universitat Jaume: Finance and Accounting Degree. 2015. P. 56.
6. Бутинець Ф. Ф. Проблеми науки бухгалтерського обліку: реалії : монографія. Житомир : ПП «Рута». 2011. С. 324.
7. Target Costing. 2017. URL : <https://www.csus.edu/indiv/p/pforsichh/accountinginfo/121/Ch12%20%20Target%20Costing/My%20target%20costing%20handouts.pdf> (дата звернення: 17.10.2018).
8. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis Management Accounting Research. *Science Direct*. December 2009. Vol. 20. Issue 4.

P. 263–282.

9. Скрипник М. І. Процес калькулювання: визначення понять. URL : [http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ptmbo/2009\\_3/32.pdf](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2009_3/32.pdf) (дата звернення: 17.10.2018).
10. Чічуліна К. В. Сучасні методи управління витратами підприємства. Perspective directions of scientific researches: Collection of scientific articles. *Scientific journal «Economics and Finance»*. Agenda Publishing House, United Kingdom. 2016. P. 154–158.
11. Hiroshi Okano. Target Cost Management Strategy. *Research Gate*. 2002. P. 16.
12. Барановський Н. І. Облік і контроль витрат виробництва на поліграфічних підприємствах України : дис. канд. екон. наук : 08.06.04. Тернопіль, 2005. С. 19.
13. Томчук О. Ф. Сутність і концептуальні межі управлінського обліку. *Облік і фінанси АПК*. 2007. № 11-12. С. 117–121.
14. Голов С. Ф. Управленческий бухгалтерский учет. К. : *Скарби*. 1998. С. 338.

## References

1. From cost to price: methodology of formation [“Ot sebestoimosti k cene: metodiki formirovaniya”]. (2017). *Sbornik sistematizirovannogo zakonodatel'stva. Buhgalteriya (pravonalogi-konsul'tacii)*, 11, pp.14–28.
2. Chichulin, K. V., Mischuk, E. M. and Arzumanyan, A. C. (2017). Modern cost accounting methods [“Suchasni metody` obliku vy`trat”]. *Ekonomika i suspil`stvo*, 17, pp. 1435–1442.
3. The institute of company secretaries of India. (2014). Executive programme cost and cost and management accounting. P. 207–417.
4. Scoun, T. (1997). *Management accounting: How to use it to control business* [“Upravlencheskij uchet: Kak ego ispol'zovat' dlya kontrolya biznesa”]. P. 177.
5. Activity based costing system (abc): implementation in a supermarket. (2015). Universitat Jaume: Finance and Accounting Degree. P. 56.
6. Butinets, F. F. (2011). *Problems of accounting science: realities (monography)* [“Problemy` nauky` buxgalters`kogo obliku: realiyi : monografiya”]. Zhytomyr: PP «Ruta». P. 324.
7. Csus.edu. (2017). Target Costing. 2017. [online] Available at: <https://www.csus.edu/indiv/p/pforsichh//countinfo/121/ch12%20%20Target%20Costing/My%20arget%20costing%20handouts.pdf> [Accessed 17 Oct. 2018].
8. The design and use of performance management systems: An extended framework for analyzing. (2009). *Management Accounting Research. Science direct*, 20(4), pp. 263–282.
9. Skrypnyk, M. I. (2009). The process of calculation: the definition of the concept. [online] Available at: [http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ptmbo/2009\\_3/32.pdf](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2009_3/32.pdf) [Accessed 17 Oct. 2018].
10. Chichulin, K. V. (2016). Modern methods of managing the expenses of the enterprise [“Suchasni metody` upravlinnya vy`tratamy` pidpry`yemstva”]. Perspective directions of scientific researches: Collection of scientific articles. *Scientific journal «Economics and Finance»*, pp. 154–158.
11. Hiroshi Okano. (2002). Target Cost Management Strategy. *Research Gate*, p. 16.
12. Baranovsky, N. I. (2005). Accounting and control of production costs at polygraphic enterprises of Ukraine: Dis. Cand. econ Sciences: 08.06.04 [“Oblik i kontrol` vy`trat vy`robny`cztva na poligrafichny`x pidpry`yemstvax Ukrayiny` : dy`s. kand. ekon. Nauk: 08.06.04”]. Ternopil`, p. 190.
13. Tomchuk, O. F. (2007). Essence and conceptual limits of managerial accounting [“Sutnist` i konceptual`ni mezhi upravlins`kogo obliku”]. *Oblik i finansy` APK*, 11-12, pp. 117–121.
14. Golov, C. F. (1998). *Management accounting* [“Upravlencheskij buhgalterskij uchet”]. K.: Skarbu. P. 338.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2018.

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ЕМОЦІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

**Рекун Ганна Петрівна**  
кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: rekun@karazin.ua*  
*ORCID ID: 0000-0002-1734-7364*

**Свіденська Марія Сергіївна**  
викладач

*e-mail: svidenskaya@karazin.ua*  
*ORCID ID: 0000-0003-3527-5453*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*  
*вул. Мироносицька, 1, Харків, 61002, Україна*

Одним із ключових факторів збільшення продуктивності та економічного зростання країни є правильно вибудований освітній процес, і як результат – відповідність навичок людей до сучасних потреб на ринку праці. Важливі проблеми дослідження стосуються розробки нової моделі управління освітнім процесом, що включають питання формування людини не тільки як робочої сили, а й особистості. Метою статті є дослідження актуальності впровадження соціально-емоційних компетенцій в сучасне освітнє середовище для формування затребуваних навичок ринку праці, що постійно змінюється. У статті представлені основні затребувані компетенції сучасної людини, що включають в себе систему когнітивних, соціально-емоційних і технічних навичок, а також підкреслюється зростання значення саме соціально-емоційних навичок. Висвітлено п'ять компетенцій соціально-емоційного навчання: самосвідомість, самоврядування, соціальна обізнаність, навички взаємовідносин та відповідальне прийняття рішень. За даними дослідження світового банку та доповіді Світового економічного форуму «Майбутнє робочих місць 2018» обґрунтовані навички, які користуються найбільшим попитом серед суспільства сьогодні: аналітичне мислення та інновації, комплексне вирішення проблем, критичне мислення та аналіз, активне навчання. Для розуміння, як і для кого формувати сучасний освітній процес, важливо знати структуру рівнів освіти та залученості до них, тому проведено аналіз розподілу кількості учнів, слухачів та студентів, що навчаються у закладах України та оцінку їх гендерної складової. Виявлено основні тенденції змін учасників освітнього процесу 2014-2017 років на всіх рівнях освіти. Для покращення ефективності управління освітнім процесом підкреслено актуальність впровадження соціально-емоційного навчання до освітнього процесу. Оцінено значення та результат впливу соціально-емоційного навчання на кожен рівень освіти, їх взаємозв'язок та ступінь потреби.

**Ключові слова:** соціально-емоційне навчання, управління освітнім процесом, компетенції, навички.

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

**Рекун Анна Петровна**  
кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: rekun@karazin.ua*  
*ORCID ID: 0000-0002-1734-7364*

**Свиденская Мария Сергеевна**  
преподаватель

*e-mail: svidenskaya@karazin.ua*  
*ORCID ID: 0000-0003-3527-5453*

*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*  
*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*

Одним из ключевых факторов увеличения производительности и экономического роста страны является правильно выстроенный образовательный процесс, и как результат – соответствие навыков людей современным потребностям рынка труда. Важные проблемы исследования касаются разработки новой модели управления образовательным процессом, включающей вопросы формирования человека не только как рабочей силы, но и личности. Целью статьи является исследование актуальности внедрения социально-эмоциональных компетенций в современную образовательную среду для формирования востребованных рынком труда навыков, которые постоянно меняются. В статье представлены основные востребованные компетенции современного человека, включающие в себя систему когнитивных, социально-эмоциональных и технических навыков, а также подчеркивается возрастание значения именно социально-эмоциональных навыков. Освещены

пять компетенций социально-эмоционального обучения: самосознание, самоуправление, социальная осведомленность, навыки взаимоотношений и ответственное принятие решений. По данным исследования Всемирного банка и доклада Всемирного экономического форума «Будущее рабочих мест» обоснованы навыки, которые пользуются наибольшим спросом среди общества сегодня: аналитическое мышление и инновации, комплексное решение проблем, критическое мышление и анализ, активное обучение. Для понимания, как и для кого формировать современный образовательный процесс важно знать структуру уровней образования и вовлеченности в них, поэтому проведен анализ распределения количества учеников, слушателей и студентов, обучающихся в учреждениях Украины и оценка их гендерной составляющей. Выявлены основные тенденции изменений участников образовательного процесса 2014-2017 годов на всех уровнях образования. Для повышения эффективности управления образовательным процессом подчеркнута актуальность внедрения социально-эмоционального обучения в образовательный процесс. Оценены значение и результат влияния социально-эмоционального обучения на каждый уровень образования, их взаимосвязь и степень необходимости.

**Ключевые слова:** социально-эмоциональное обучение, управление образовательным процессом, компетенции, навыки.

## MECHANISM OF MANAGEMENT FOR FORMATION OF SOCIAL-EMOTIONAL COMPETENCES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Ganna Rekun**

**PhD, Associate Professor**

*e-mail: rekun@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-1734-7364*

**Mariia Svidenska**

**Lecturer**

*e-mail: svidenskaya@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0003-3527-5453*

**V.N. Karazin Kharkiv National University**

*1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine*

One of the key factors in increasing productivity and economic growth in the country is the well-established educational process, and as a result, the matching of people's skills with the modern needs of the labor market. Important research problems concern the development of a new model of educational process management, which includes the formation of a person as not only a workforce, but also personality. The purpose of the article is to study the relevance of the implementation of socio-emotional competences in the modern educational environment for the formation of the demanded skills of the labor market, which is constantly changing. The research presents the main claimed types of abilities of a modern person, including a system of cognitive, social-emotional and technical skills, and emphasizes the growing importance of social and emotional skills. The five competencies of social and emotional learning are highlighted: self-awareness, self-governance, social awareness, interpersonal skills and responsible decision-making. According to a study by the World Bank and the report of the World Economic Forum «The Future of Workplaces», the skills that are in greatest demand today in society are grounded: analytical thinking and innovation, complex problem solving, critical thinking and analysis, active learning. It is important to know the structure of educational levels and their involvement in them in order to understand how and for whom to form the modern educational process. Therefore, the analysis of the distribution of the number of pupils, listeners and students studying in Ukrainian institutions and their gender component is conducted. The main tendencies of changes of participants of educational process in 2014-2017 are found at all levels of education. To improve the efficiency of management of educational process, the urgency of the introduction of social and emotional education into the educational process has been emphasized. The value and result of the influence of social and emotional education on each level of education, their interrelation and the degree of need are assessed.

**Key words:** Socio-emotional Education, Management of Educational Process, Competences, Skills.

**Постановка проблеми.** Сьогодні освітній процес постійно змінюється. З одного боку, зростає рівень академічних знань, доступ до інформації, впровадження технічного обладнання в процес навчання, а з іншого – студенти відчувають більший рівень стресу. Сьогодні молодь живе у більш складному, економічно конкурентоспроможному та глобально пов'язаному світі, і хоча академічні навички займають ключове місце у навчанні, соціальні та емоційні розміри людського розвитку залишилися поза увагою освітнього процесу.

Незважаючи на те, що у рейтингу глобального індексу інновацій Україна у 2018 році займає за індикатором державного фінансування на одного учня середньої школи 21 місце, в оцінці вищої освіти 26 місце, а за науково-дослідницькою роботою лише 50 місце, загальна оцінка за освіту – це

34 місце серед 116 країн [1]. Покращення позицій України у світових рейтингах вимагає змін у освітньому процесі. Відновлений закон України «Про освіту» у 2017 році передбачає формування у учнів цілісної особистості, усебічно розвиненої, здатної до критичного мислення; з активною позицією, який діє згідно з морально етичними принципами і здатний приймати відповідальні рішення, поважає гідність і права людини; та здатний змінювати навколишній світ, розвивати економіку за принципами сталого розвитку, конкурувати на ринку праці, учитися впродовж життя [2]. Очікуваний ефект може бути дійсно результативним за умовами всебічного сприяння вихованню таких особистостей: батьками, вчителями, соціуму в цілому. Також необхідною ланкою у цьому процесі є додаткове наповнення освітнього процесу когнітивними та емоційними елементами навчання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливий вплив на формування суджень людей, бажання взаємодіяти, креативне вирішення проблем, задоволеність роботою, прийняття ефективних рішень має розвиток у них соціально-емоційних навичок. Дослідження світового економічного форуму «Цінності, етика та інновації. Переосмислення технологічного розвитку в четвертій промисловій революції» вказують на топ 10 трендових навичок майбутнього, що будуть найбільш затребуваними та необхідними всім без винятку, серед яких значна частка навичок, які відносять до соціально-емоційних. У праці «Навички для сучасної України», що опублікована Світовим банком, викладено нову інформацію щодо природи навичок, які цінуються на ринку праці, та запропоновано низку варіантів політики, спрямованої на формування та використання таких навичок. Вагомі дослідження з питань соціального та емоційного навчання проводить колаборація академічного, соціального і емоційного навчання (CASEL). Протягом більше 20 років діяльність цієї організації допомагає перетворити життя великої кількості дітей дошкільного віку через учнів старших класів, їх сім'ї і спільноти. Просуваючи дослідження в області соціального і емоційного навчання, розширюючи науково-обґрунтовану практику і просуваючи розумну освітню політику, CASEL готує молодих людей до успіхів в майбутньому. Однак, сьогодні в Україні не досить широко вивчене питання соціально-емоційного навчання та його включення до освітнього процесу.

**Метою** цієї роботи є дослідження актуальності впровадження соціально-емоційних компетенцій в сучасне освітнє середовище для формування затребуваних ринком праці навичок, що постійно змінюється.

**Основні результати дослідження.** Система вищої освіти перебуває у стадії змін, оскільки трансформується ринок праці, затребувані навички та форма життя. За даними досліджень, проведених в Гарвардському та Стенфордському університетах тільки 15 % кар'єрного успіху забезпечується рівнем професійних навичок, в той час як інші 85 % – це так звані «м'які навички» (Soft Skills) [3]. Світового банку прийшли висновку, що українським роботодавцям необхідно формувати у працівників додаткові когнітивні та соціально-емоційні навички. Тому постає справжній виклик – як підготувати сьогоднішніх школярів та студентів до реалій економіки завтрашнього дня, а не тільки до робочих місць, що доступні наразі. Оскільки до 2030 року майже 40 % робочих місць у світі, ймовірно, зазнають значних змін через автоматизацію, роботизацію існує необхідність у розробці можливостей освіти і розвитку робочої сили зараз, щоб згодом знизити ймовірність економічного переміщення. Сьогоднішні вихованці дитсадку – випускний клас 2030 року, тому, хоча завдання може здатися далеким, насправді воно дуже актуальне [4].

Технологічні тенденції, такі як Четверта промислова революція, створять багато нових крос-функціональних ролей, для яких майбутнім робітникам будуть необхідні як технічні навички, так і когнітивні і соціально-емоційні навички. На рис. 1 наведено систему когнітивних, соціально-емоційних і технічних навичок.

Когнітивні навички включають в себе базові, такі як уміння читати, писати та рахувати, і просунуті, такі як критичне мислення та вирішення проблем. До соціально-емоційних навичок відносяться: поведінка, тобто стійкі мислення, почуття та поведінкові реакції; переконання, установки та прагнення; особистості якості, які майже не змінюються з часом.

Широка коаліція педагогів і політиків тепер погоджується, що занадто вузько покладатися на результати тестів в якості єдиного показника успіху навчання. Міцна академічна основа важлива, але для досягнення успіху в довгостроковій перспективі студентам необхідні додаткові установки, звички і навички [4]. Тому необхідно передбачати розширений набір показників для успішності в навчанні, включаючи соціально-емоційне навчання (SEL).

Соціальне та емоційне навчання – це процес, за допомогою якого діти та дорослі отримують та ефективно застосовують компетенції, які включають знання, ставлення та навички, необхідні для управління емоційним інтелектом, встановлення та досягнення позитивних цілей, прояву емпатії,

встановлення та підтримки відносин і прийняття відповідальних рішень. Програма SEL базується на розумінні того, що найкраще навчання виникає в контексті підтримуючих відносин, які роблять навчання складним, цікавим і значущим. Формування соціальних та емоційних компетенцій є обов'язковим як для освітнього процесу, так і для бізнес-середовища [6]. SEL підвищує здатність студентів інтегрувати навички, ставлення та поведінку для ефективного та етичного вирішення щоденних викликів та завдань. CASEL ідентифікувала п'ять взаємопов'язаних наборів когнітивних, афективних та поведінкових компетенцій, які можна вивчати в багатьох варіантах (рис. 2).

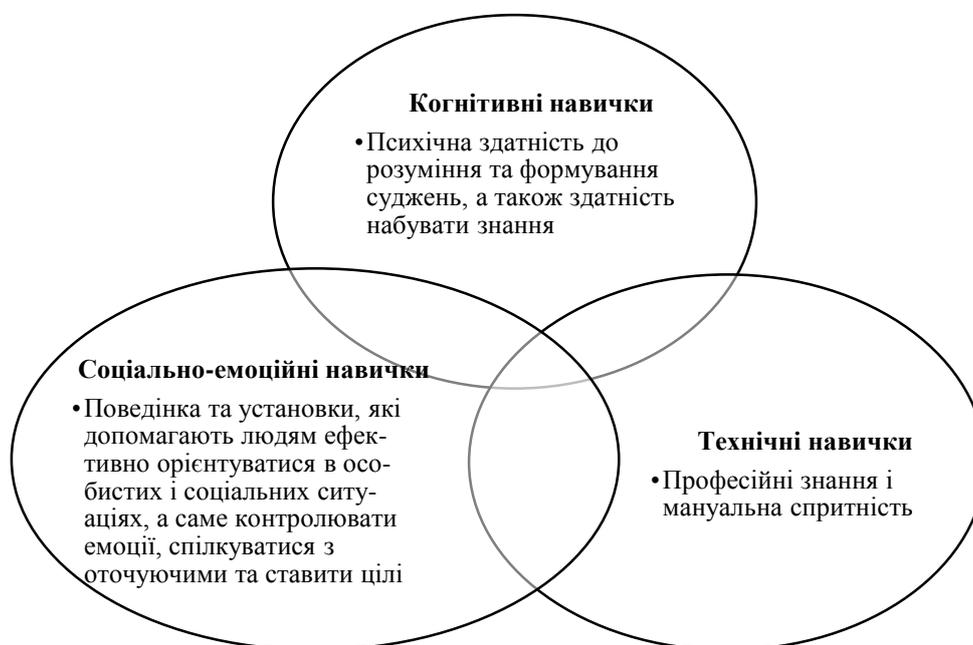


Рисунок 1 – Система когнітивних, соціально-емоційних і технічних навичок  
Джерело: побудовано авторами за інформацією [5]

Кластерами п'яти компетенцій для тих, хто навчається є:

1. Самосвідомість: здатність точно розпізнавати власні емоції, думки і цінності і як вони впливають на поведінку. Здатність точно оцінити свої сильні сторони та обмеження, з обґрунтованим почуттям впевненості, оптимізму та «мислення зростання».

2. Самоврядування: здатність успішно регулювати свої емоції, думки та поведінку в різних ситуаціях – ефективно управляти стресом, контролювати імпульси та мотивувати себе. Здатність встановлювати і працювати в напрямку особистих і академічних цілей.

3. Соціальна обізнаність: здатність сприймати перспективу та виявляти емпатію, включаючи людей з різних верств та культур. Здатність розуміти соціальні та етичні норми поведінки та визнавати сімейні, шкільні та громадські ресурси та підтримку.

4. Навички взаємовідносин: здатність встановлювати та підтримувати здорові та корисні відносини з різноманітними особами та групами. Здатність чітко спілкуватися, слухати, співпрацювати з іншими, протистояти невідповідному соціальному тиску, конструктивно вести переговори, шукати та пропонувати допомогу, коли це необхідно.

5. Відповідальне прийняття рішень: здатність конструктивно вибирати особисту поведінку та соціальні взаємодії на основі етичних стандартів, проблем безпеки та соціальних норм. Реалістична оцінка наслідків різних дій, врахування власного добробуту та інших.

Проведені у 2015 році дослідження фахівцями з Колумбійського університету виявили, що вимірні вигоди SEL перевищують витрати. Сукупний результат аналізу показав середнє співвідношення вигод і витрат приблизно 11 до 1 серед шести вивчених втручань на основі доказової медицини. Це означає, що в середньому на кожен 1 долар, вкладений в програмування SEL, повертається 11 доларів [7].

Дослідження Світового банку виявили найпоширеніші кваліфікаційні вимоги до кандидатів на зайняття вакантних посад в Україні. Згідно з результатами опитування фірм і даними бази вакансій за 2015 рік, в Україні існує значний попит на просунуті когнітивні вміння. Роботодавці потребують не просто розумних працівників, а тих, хто також володіє соціоемоційними навичками, які допомагають керувати своїми емоціями та поведінкою, постановкою мети і бажанням вчитися, а також здатністю

працювати в колективі [5]. На рис. 3 наведено класифікацію затребуваних навичок на сучасному ринку праці.

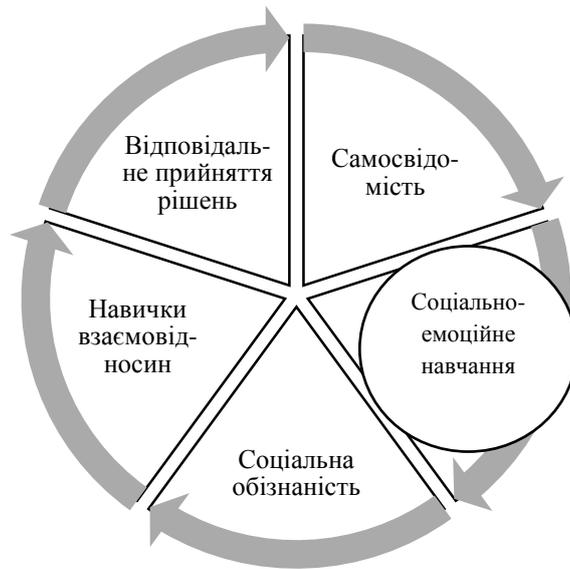


Рисунок 2 – Колесо компетенцій соціально-емоційного навчання

Джерело: побудовано авторами за інформацією [6]

Якщо технічні навички можуть значно відрізнитися залежно від професії або посади, то вимоги до когнітивних та соціоемоційних навичок майже однакові для всіх вакансій.

Багато дискусій вже зосереджується на тому, як Четверта промислова революція створює потребу в нових навичках на робочому місці; автоматизація замінює деякі робочі місця, істотно змінює природу інших і відкриває нові можливості для створення цінності.

Когнітивні навички	Соціоемоційні навички	Технічні навички
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комунікбельність</li> <li>• Здатність до навчання</li> <li>• Організація робочого часу</li> <li>• Аналітичні здібності</li> <li>• Знання іноземних мов</li> <li>• Багатофункціональність</li> <li>• Критичне мислення</li> <li>• Вирішення проблем</li> <li>• Прийняття рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відповідальність</li> <li>• Стресостійкість</li> <li>• Самоорганізація</li> <li>• Цілеспрямованість</li> <li>• Командна робота</li> <li>• Ведення переговорів</li> <li>• Організованість</li> <li>• Професійність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навички продажу</li> <li>• Знання ринків і продукції</li> <li>• Володіння методами аналізу</li> <li>• Знання спеціалізованого програмного забезпечення</li> <li>• Знання законодавства</li> <li>• Веб-програмування</li> <li>• Проектування</li> <li>• Керування автомобілем</li> <li>• Базові навички роботи на комп'ютері</li> </ul>

Рисунок 3 – Класифікація затребуваних навичок на ринку праці

Джерело: побудовано авторами за інформацією [5]

Передбачаючи майбутнє, політики та педагоги повинні задавати правильні питання, починаючи з таких, наприклад: які цінності та навички, пов'язані з етикою, потрібні зараз для роботи з технологіями?; чи будуть ці навички потрібні в майбутньому?; яку цінність вони приносять [8]? У звіті Світового економічного форуму «Майбутнє робочих місць 2018» визначено тенденції зміни затребуваних навичок до 2022 року.

Згідно рис. 4 можна зазначити, що набір навичок суттєво не змінився, але відбулося їх ранжування за необхідністю. Розробка наборів навичок цінностей та етики може допомогти

суспільству передбачити загрози, виявити конфлікти між моральними позиціями, побудувати колективне бачення, розвивати відповідальність і підзвітність, а також узгодити бізнес-моделі з соціальними пріоритетами. Однак найкраще використання цих нових навичок буде залежати від якості партнерства зацікавлених сторін. Зниження попиту на вище зазначені навички обумовлюється розвитком технологій та заміною людського трудового навантаження автоматизацією процесів.

2018 р.	Зростання попиту на навички 2022 р.	Зниження попиту на навички 2022 р.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналітичне мислення та інновації</li> <li>• Комплексне вирішення проблем</li> <li>• Критичне мислення та аналіз</li> <li>• Активне навчання</li> <li>• Творчість, оригінальність та ініціатива</li> <li>• Увага до деталей, надійність</li> <li>• Емоційний інтелект</li> <li>• Розуміння, розв'язання проблем та ідеї</li> <li>• Лідерство та соціальний вплив</li> <li>• Координація та управління часом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналітичне мислення та інновації</li> <li>• Активне навчання</li> <li>• Творчість, оригінальність та ініціатива</li> <li>• Технологія проектування та програмування</li> <li>• Критичне мислення та аналіз</li> <li>• Комплексне вирішення проблем</li> <li>• Лідерство та соціальний вплив</li> <li>• Емоційний інтелект</li> <li>• Розуміння, розв'язання проблем та ідеї</li> <li>• Системний аналіз та оцінка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ручна спритність, витривалість і точність</li> <li>• Пам'ять, вербальні, слухові та просторові здібності</li> <li>• Управління фінансовими, матеріальними ресурсами</li> <li>• Технологія монтажу та обслуговування</li> <li>• Читання, письмо, математика та активне слухання</li> <li>• Управління персоналом</li> <li>• Контроль якості та обізнаність щодо безпеки</li> <li>• Координація та управління часом</li> <li>• Візуальні, слухові та мовні здібності</li> <li>• Використання технології, моніторинг та контроль</li> </ul>

Рисунок 4 – Найбільш затребувані навички, що змінюються з розвитком Четвертої промислової революції

*Джерело: побудовано авторами за інформацією [9]*

Для створення механізму управління формуванням соціально-емоційних компетенцій у навчальних закладах необхідним є аналіз потенційних здобувачів освіти. На сьогодні кількість громадян України, дотичних до сфери освіти включає 1,3 млн дошкільнят 3,8 млн школярів, 0,3 млн учнів ПТНЗ, 18 млн батьків та сім'ей, 1,6 млн студентів, 0,4 млн вчителів. Тобто, разом більш 65 % населення України [3]. Саме тому важливо розуміти структуру рівнів освіти та залученості до них для розуміння, як і для кого формувати сучасну систему освіти. Більш детально розподіл кількості учнів, слухачів та студентів, що навчаються у закладах України наведено у табл. 1.

За наведеними даними можна побачити, що кількість учнів та слухачів дошкільної, початкової та першого етапу середньої освіти з 2014 року по 2017 рік зросла, що зумовлено покращенням демографічної ситуації в країні. В той час як показники кількості учнів та слухачів другого етапу середньої освіти та післясередньої не вищої освіти демонструють попередній спад показників народжуваності. Студенти та слухачі короткого циклу вищої освіти та бакалаврату або його еквіваленту народилися у 1997-2000 роках, що були демографічною ямою та мали найнижчі показники народжуваності. До того ж поступово зменшується зацікавленість в отриманні вищої освіти на користь короткострокових курсів, що надають змогу швидкого опанування спеціальності. Але показники студентів та слухачів магістратури або її еквіваленту, що значно зросли у 2016/2017 рр., вказують на необхідність в отриманні вищої освіти та можливість її використання, як соціального ліфту, та покращення цим власного рівня життя. Скорочення кількості студентів та слухачів у докторантурі або її еквіваленту зумовлено зниженням престижності та фінансовим становищем науки в країні, а також складним бюрократичним шляхом для здобуття наукового ступеня. Дані щодо гендерного становища серед учнів, слухачів та студентів навчальних закладів

України наведені у табл. 2, в якій за методикою ЮНЕСКО вказано співвідношення кількості осіб жіночої статі до кількості осіб чоловічої статі.

Таблиця 1 – Розподіл кількості учнів, слухачів та студентів навчальних закладів України за Міжнародною стандартною класифікацією освіти 2011 року (МСКО 2011), осіб

Рівні освіти за МСКО		2014/15 н.р.	2015/16 н.р.	2016/17 н.р.
назва	код			
Дошкільна освіта	0	1294891	1291207	1300129
Початкова освіта	1	1536578	1599250	1644263
Перший етап середньої освіти	2	1714321	1708172	1743530
Другий етап середньої освіти	3	655977	617692	591448
Післясередня не вища освіта	4	122427	117922	106831
Короткий цикл вищої освіти	5	452292	427471	408732
Бакалаврат або його еквівалент	6	890277	855683	800450
Магістратура або її еквівалент	7	346657	322116	377572
Докторантура або її еквівалент	8	30031	30308	27755

Джерело: узагальнено авторами на основі даних [10]

У дошкільній, початковій, першому та другому етапі середньої освіти несуттєво перевищує чоловіча стаття, але це зумовлено більшою народжуваністю хлопчиків. В той час як чоловіча стаття із значним відривом перевищує жіночу у післясередній не вищій освіті через те, що більшість професій, що надають технікуми, училища та коледжі, мають технічний напрямок та швидше дають спеціальність для роботи. А бакалаврат або його еквівалент, і тим паче, магістратура або її еквівалент більш привабливі для жіночої статті. Це викликано тим, що чоловіча стаття більш зацікавлена у швидкій роботі та заробітку, і не кожен спроможний поєднувати працю з навчанням. Не дивлячись на те, що у докторантурі або її еквіваленту у 2014/2015 рр. жіноча стаття майже в 1,5 рази перевищувала чоловічу, у 2016/2017 рр. їх пропорція майже зрівнялась.

Таблиця 2 – Індекси гендерного паритету серед учнів, слухачів та студентів навчальних закладів України

Рівні освіти за МСКО		2014/15 н.р.	2015/16 н.р.	2016/17 н.р.
назва	код			
Дошкільна освіта	0	0,918	0,925	0,924
Початкова освіта	1	0,962	0,961	0,957
Перший етап середньої освіти	2	0,955	0,957	0,960
Другий етап середньої освіти	3	0,884	0,904	0,907
Післясередня не вища освіта	4	0,667	0,626	0,630
Короткий цикл вищої освіти	5	0,984	0,967	0,924
Бакалаврат або його еквівалент	6	1,083	1,074	1,081
Магістратура або її еквівалент	7	1,296	1,278	1,243
Докторантура або її еквівалент	8	1,469	1,145	1,099

Джерело: узагальнено авторами на основі даних [10]

Впровадження соціально-емоційного навчання, яке формує затребувані soft skills, має своє відповідне завдання, значення та результат на кожному рівні освіти, що значним чином впливає на формування оновленої моделі управління освітнім процесом (рис. 5).

У дошкільній та початковій освіті починають формуватися навички взаємовідносин через потрапляння дітей з різних соціальних груп до одного колективу для набуття досвіду взаємодії, вибудовування конструктивних відносин та запобігання соціальних потрясінь, що допомагає дітям комфортно знаходитися та розвиватися у соціумі. Наступною ланкою є середня освіта, де школярам доцільно опанувати такі уміння як: відповідальність, стресостійкість самоорганізація цілеспрямованість для протистояння булінгу та підготовки дітей для самостійного життя. Далі йде вибір – здобувати післясередню не вищу, короткий цикл вищої освіти або повноцінну вищу освіту. Ті, хто обирає перше, повинні навчитись самосвідомості, самоврядуванню, соціальній обізнаності, відповідальному прийняттю рішень для ефективного працевлаштування та самореалізації. Інші, хто обирає вищу освіту, на додаток до попередніх умінь додають компетенції з професійності,

організованості, вміння вести переговори, командної роботи та інші, що надають ефект соціального ліфту, тобто перехід або модифікацію через людську діяльність з однієї соціальної позиції в іншу; підвищує підприємницьку ініціативу та здатність комерціалізувати власні здобутки. Таким чином, соціально-емоційні компетенції є ваговою складовою освітнього процесу, що значним чином впливають не тільки на гармонійне формування особистості, а і підвищують можливість кращого працевлаштування та рівня життя в цілому.

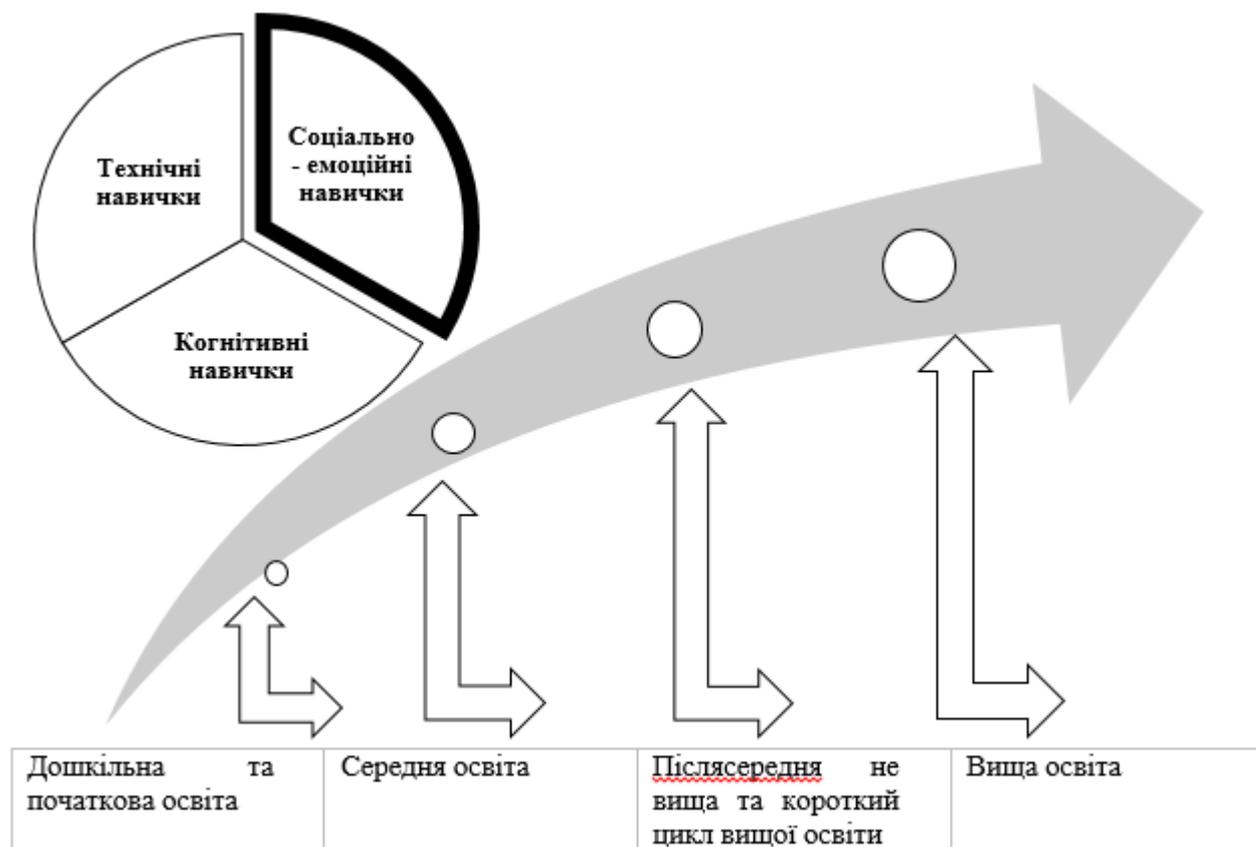


Рисунок 5 – Вплив соціально-емоційного навчання на кожному рівні освіти

**Висновок.** У все більш швидко мінливому і різноманітному світі роль соціальних та емоційних навичок стає все більш важливою. Здатність громадян адаптуватися, бути винахідливим, поважати і добре працювати з іншими, і брати на себе особисту і колективну відповідальність все частіше стає відмінною рисою добре функціонуючого суспільства.

Більше половини населення України пов'язані з системою освіти, ефективні зміни якої є запорукою формування конкурентоспроможної країни. Викликом сучасності є формування у студентів, окрім технічних навичок у кожній спеціальності, soft skills для кращої адаптації та результативної діяльності у професійній сфері.

Звертаючи увагу на те, що програма SEL, яка запропонована CASEL, та виявлені необхідні для вдалого працевлаштування когнітивні та соціоемоційні навички майже дублюються та відповідають прогнозам Світового економічного форуму, це доводить актуальність впровадження в українську систему освіти соціального та емоційного навчання, що забезпечує основу для кращої адаптації та академічної успішності та відображається у більш позитивній соціальній поведінці та відносинах з однолітками, меншій кількості проблем з поведінкою, меншій емоційній незручності та покращенні рівня знань. Найпоширенішими та найважливішими затребуваними навичками є комунікабельність, аналітичне та критичне мислення, творчість та емоційний інтелект.

Найкраще це можна реалізувати через:

- родину та спілкування;
- ефективну комунікацію під час навчання у шкільному класі та студентській групі;
- скоординовану загальноосвітню програму та політику;
- широке залучення батьків та громад для планування, впровадження та оцінки програм навчання.

Впровадження соціального та емоційного навчання доцільно розпочинати у дошкільному віці та продовжувати через середню школу і за її межами, а головне, вона відповідає потребам студентів і дорослих, допомагаючи краще адаптуватися до викликів сучасності та відповідати змінам, що відбуваються на ринку праці.

### Література

1. The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. URL : <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення: 25.11.2018).
2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 18.11.2018).
3. Гриневич Л., Проект ЗУ «Про освіту». URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/proekt-zu-pro-osvitu-1.pdf> (дата звернення: 18.11.2018)
4. Childress S. 3 Biggest Education Innovation Questions For 2018. URL : <https://www.forbes.com/sites/schoolboard/2018/01/08/3-biggest-education-innovation-questions-for-2018/#73305f184b13> (дата звернення: 29.11.2018)
5. Дель Карпіо К., Купець О., Мюллер Н., Олефір А. Навички для сучасної України. Огляд. World Bank, Washington, DC, 2017.
6. DePaoli J. L., Atwell M. N. Bridgeland J. A National Principal Survey on How Social and Emotional Learning Can Prepare Children and Transform Schools. URL : [http://www.casel.org/wp-content/uploads/2017/11/ReadyToLead\\_FINAL.pdf](http://www.casel.org/wp-content/uploads/2017/11/ReadyToLead_FINAL.pdf) (дата звернення: 25.11.2018).
7. SEL Impact. URL : <https://casel.org/impact/> (дата звернення: 18.11.2018).
8. Philbeck T., Davis N., Larsen A. Values, Ethics and Innovation Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. 2018.
9. The Future of Jobs Report. URL : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf) (дата звернення: 29.11.2018).
10. Вищі навчальні заклади Харківської області : статистичний збірник / Державна служба статистики України головне управління статистики у Харківській області. Х., 2018. URL : [http://kh.ukrstat.gov.ua/upload/publikacii/prez\\_zb\\_vnz\\_17\\_18.zip](http://kh.ukrstat.gov.ua/upload/publikacii/prez_zb_vnz_17_18.zip) (дата звернення: 29.11.2018).

### References

1. Globalinnovationindex.org. (2018). The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. [online] Available at: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> [Accessed 25 Nov. 2018].
2. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017). On Education [“About education”] (Law of Ukraine № 2145-VIII, official text dated September 05, 2017). [online] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [Accessed 18 Nov. 2018].
3. Grinevich, L. (2017). Draft Law «On Education». [online] Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/proekt-zu-pro-osvitu-1.pdf> [Accessed 18 Nov. 2018].
4. Childress, S. (2018). 3 Biggest Education Innovation Questions For 2018S. [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/schoolboard/2018/01/08/3-biggest-education-innovation-questions-for-2018/#73305f184b13> [Accessed 29 Nov. 2018].
5. Del Carpio, X., Merchant, O, Muller, N. and Olefir, A. (2017). *Skills for modern Ukraine*. Review. World Bank, Washington, DC.
6. DePaoli, J. L., Atwell, M. N. and Bridgeland, J., (2017). A National Principal Survey on How Social and Emotional Learning Can Prepare Children and Transform *Schools*. [online] Available at: [http://www.casel.org/wp-content/uploads/2017/11/ReadyToLead\\_FINAL.pdf](http://www.casel.org/wp-content/uploads/2017/11/ReadyToLead_FINAL.pdf) [Accessed 25 Nov. 2018].
7. Casel.org. (2018). SEL Impact. [online] Available at: <https://casel.org/impact/> [Accessed 18 Nov. 2018].
8. Philbeck, T., Davis, N. and Larsen, A. (2018). *Values, Ethics and Innovation Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution* / World Economic Forum.
9. The Future of Jobs Report 2018. [online] Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf) [Accessed 29 Nov. 2018].
10. State Statistics Service of Ukraine Department of Statistics in Kharkiv. (2018). Higher education institutions of Kharkiv region: Statistical Yearbook. [online] Available at: [http://kh.ukrstat.gov.ua/upload/publikacii/prez\\_zb\\_vnz\\_17\\_18.zip](http://kh.ukrstat.gov.ua/upload/publikacii/prez_zb_vnz_17_18.zip) [Accessed 29 Nov. 2018].

Стаття надійшла до редакції 02.12.2018.

**СОЦІАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАУКИ ТА  
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

**Сімахова Анастасія Олексіївна**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та управління національним господарством  
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*  
*пр. Гагаріна, 72, Дніпро, 49000, Україна*  
*e-mail: Simakhova\_a@fme.dnulive.dp.ua*  
*ORCID ID: 0000-0001-7553-4531*

Стаття присвячена дослідженню соціальних перспектив розвитку науки та цифрової економіки в Україні. Основними завданнями, які були поставлені та вирішені у статті, є: вивчення соціальних переваг розвитку цифрової економіки та науки, аналіз негативних наслідків цих процесів та напрямків щодо їх мінімізації, пропозиція соціальних перспектив розвитку науки та цифрової економіки. При написанні статті використовувалися методи синтезу та аналізу, порівняння та систематизації.

У статті було встановлено, що основні соціальні переваги розвитку науки та цифрової економіки стосуються системи освіти, медицини та добробуту людей. Негативними аспектами цих процесів є технологічне безробіття, тимчасова нерівномірність доходів населення, зміни у регіональній структурі розміщення факторів виробництва, значне відставання країн, що розвиваються. Мінімізувати ці негативні наслідки можна за допомогою системи перекваліфікації кадрів та розвитку малого і середнього бізнесу.

Проаналізовано статистичні показники розвитку науки в Україні та встановлено відставання щодо питомих витрат на виконання наукових досліджень і розробок у порівнянні з країнами ЄС.

Основними соціальними перспективами розвитку науки і цифрової економіки є впровадження ефективної політики на ринку праці, орієнтованої на новітні технології та інновації; мобільність працівників; створення кластерів наукоємних галузей, виробництв і університетів; використання соціальних мереж для формування бренду країни і розвитку загальних соціальних цінностей в суспільстві; впровадження Україною основних напрямків європейської концепції цифрової науки для все більшої інтеграції у європейський науковий простір; активізація участі у програмі Горизонт 2020 для спільних українсько-європейських проєктів.

Перспективами подальших наукових досліджень у цій сфері стане виявлення впливу розвитку науки на розвиток соціальної економіки в Україні та виокремлення факторів деструкцій у цих сферах.

**Ключові слова:** соціальна економіка, цифрова економіка, наука, перспективи, потенціал.

**СОЦИАЛЬНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАУКИ И  
ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В УКРАИНЕ**

**Симахова Анастасия Алексеевна**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления национальным хозяйством  
*Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара*  
*пр. Гагарина, 72, Днепр, 49000, Украина*  
*e-mail: Simakhova\_a@fme.dnulive.dp.ua*  
*ORCID ID: 0000-0001-7553-4531*

Статья посвящена исследованию социальных перспектив развития науки и цифровой экономики в Украине. Основными задачами, поставленными и решенными в статье, были: изучение социальных преимуществ развития цифровой экономики и науки, анализ негативных последствий этих процессов и направлений по их минимизации, предложение социальных перспектив развития науки и цифровой экономики. При написании статьи использовались методы синтеза и анализа, сравнения и систематизации.

В статье было установлено, что основные социальные преимущества развития науки и цифровой экономики касаются системы образования, медицины и благосостояния людей. Негативными аспектами этих процессов является технологическая безработица, временная неравномерность доходов населения, изменения в региональной структуре размещения факторов производства, значительное отставание развивающихся стран. Минимизировать эти негативные последствия можно с помощью системы переквалификации кадров и развития малого и среднего бизнеса.

Проанализированы статистические показатели развития науки в Украине и установлено отставание по удельным затратам на выполнение научных исследований и разработок по сравнению со странами ЕС.

Основными социальными перспективами развития науки и цифровой экономики является внедрение

ефективної політики на ринку праці, орієнтованій на новітні технології та інновації; мобільність працівників; створення кластерів наукоємких галузей, виробництва та університетів, використання соціальних мереж для формування бренду країни та розвитку загальних соціальних цінностей в суспільстві; впровадження Україною основних напрямків європейської концепції цифрової науки для більшої інтеграції в європейське наукове простір; активізація участі в програмі Горизонт 2020 для спільних українсько-європейських проєктів.

Перспективами подальших наукових досліджень в цій сфері стане виявлення впливу розвитку науки на розвиток соціальної економіки в Україні та виділення факторів руйнування в цих сферах.

**Ключові слова:** соціальна економіка, цифрова економіка, наука, перспективи, потенціал.

## SOCIAL PROSPECTS OF THE SCIENCE AND DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Anastasiia Simakhova**

**PhD in Economics,**

**Associate Professor of Department of Economics and**

**National Economy Management**

*Oles Honchar Dnipro National University*

*72, Gagarina Av., Dnipro, 49000, Ukraine*

*e-mail: Simakhova\_a@fme.dnulive.dp.ua*

*ORCID ID: 0000-0001-7553-4531*

The article is devoted to the research of social perspectives of science and digital economy development in Ukraine. The main tasks set and resolved in the article were: to study the social advantages of the digital economy and science development, analysis of the negative effects of these processes and directions of their minimization, the proposal of social perspectives for the development of science and digital economics. During the research such methods of synthesis and analysis, comparison and systematization have been used.

The article finds that the main social benefits of science and the digital economy development are related to the system of education, medicine and welfare of people. Negative aspects of these processes are technological unemployment, temporary uneven income of the population, changes in the regional structure of the factors of production placement, a significant gap between technology development of developed countries and developing countries. It is possible to minimize these negative consequences through the system of personnel retraining and small and medium-sized businesses development.

The statistical indicators of the science development in Ukraine have been analyzed and the lagging behind the specific expenses for carrying out scientific researches in comparison with EU countries has been established.

The main social perspectives for the science and the digital economy development are the introduction of an effective policy in the labor market focused on the latest technologies and innovations; mobility of workers; creation of clusters of knowledge intensive industries and universities; the use of social networks to form the country's brand and the development of common social values in society; introduction of the main directions of the European concept of digital science in Ukraine for increasing integration into the European scientific space; active participation in the Horizon 2020 program for joint Ukrainian-European projects.

Prospects for further research in this area will reveal the influence of science on the development of the social economy in Ukraine and destruction factors.

**Key words:** Social Economy, Digital Economy, Science, Prospects, Potential.

**Постановка проблеми.** Активний розвиток цифрової економіки та високотехнологічного сектору економіки, ІТ-сфери залучає все більше країн світового співтовариства. Україна теж долучилася до цих процесів. Цифрова економіка стосується усіх аспектів життя суспільства. Ключовим для неї є розвиток науки та передових технологій. На жаль, в нашій країні є певні труднощі та проблемні питання щодо фінансування наукових розробок та досліджень, що стримує певним чином активний розвиток цифрової економіки та її позитивні аспекти впливу на соціальну сферу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом з'явилися публікації про зв'язок цифрової економіки та науки з розвитком соціальної економіки. Серед українських вчених можна назвати науковців Г. Карчеву, Д. Огородню та В. Опенько [1], які розглянули вплив цифрової економіки на соціальну сферу крізь призму споживачів та зайнятості населення. Зарубіжний вчений С. Джасанофф (S. Jasanoff) дослідив зв'язок між розвитком науки та соціальною й політичною сферою [2]. Окрім цього слід назвати зарубіжних дослідників, які розглядали певні соціальні аспекти розвитку цифрової економіки, зокрема: Н. Джоїнт (N. Joint) [3], Р. Л. Кетц (R. L. Katz) [4], В. Меньшиков [5], М. Вайсен (M. Weisen) [6], Т. Редондо (T. Redondo) [7] та ін. Згадані автори

здебільшого описують соціальні перспективи розвитку цифрової економіки для досягнення високих стандартів та якості життя населення, проте у комплексі із соціальними аспектами розвитку науки дана тематика не розглянута науковцями.

**Мета статті, завдання та методологія дослідження.** Метою статті є дослідження соціальних перспектив розвитку науки та цифрової економіки в Україні. Відповідно до мети статті були поставлені та вирішені наступні питання:

- вивчити соціальні переваги розвитку цифрової економіки та науки;
- розглянути негативні аспекти цифровізації суспільства та напрямки їх мінімізації;
- запропонувати перспективні напрямки розвитку науки та цифрової економіки в Україні.

При проведенні дослідження використовувалися наступні наукові методи: синтез та аналіз, метод порівняння та систематизації даних.

**Основні результати дослідження.** На сучасному етапі високо розвинуті країни світу намагаються все більше ставити у центр розвитку економіки окрему людину та її потреби, розвиваючи соціальну економіку. При чому моделі соціальних економік відрізняються по країнах світу за різним спрямуванням соціальних ініціатив, соціальної політики та, як наслідок, різними соціальними результатами [8]. Соціальна економіка за своєю сутністю спрямована на забезпечення добробуту населення, покращення якості та рівня життя людей шляхом реалізації їх індивідуального потенціалу [9]. Варто зазначити, що реалізація наукового та інноваційного потенціалу громадян теж є запорукою їх соціального благополуччя. Таким чином, розвиток науки та цифрової економіки безпосередньо пов'язаний із станом соціальної сфери та впливає на нього через зайнятість населення, розвиток медицини, освіти, надання Інтернет-послуг та Інтернет-навчання тощо (рис. 1). Слід відмітити, що цей вплив носить як позитивний, так і негативний характер.

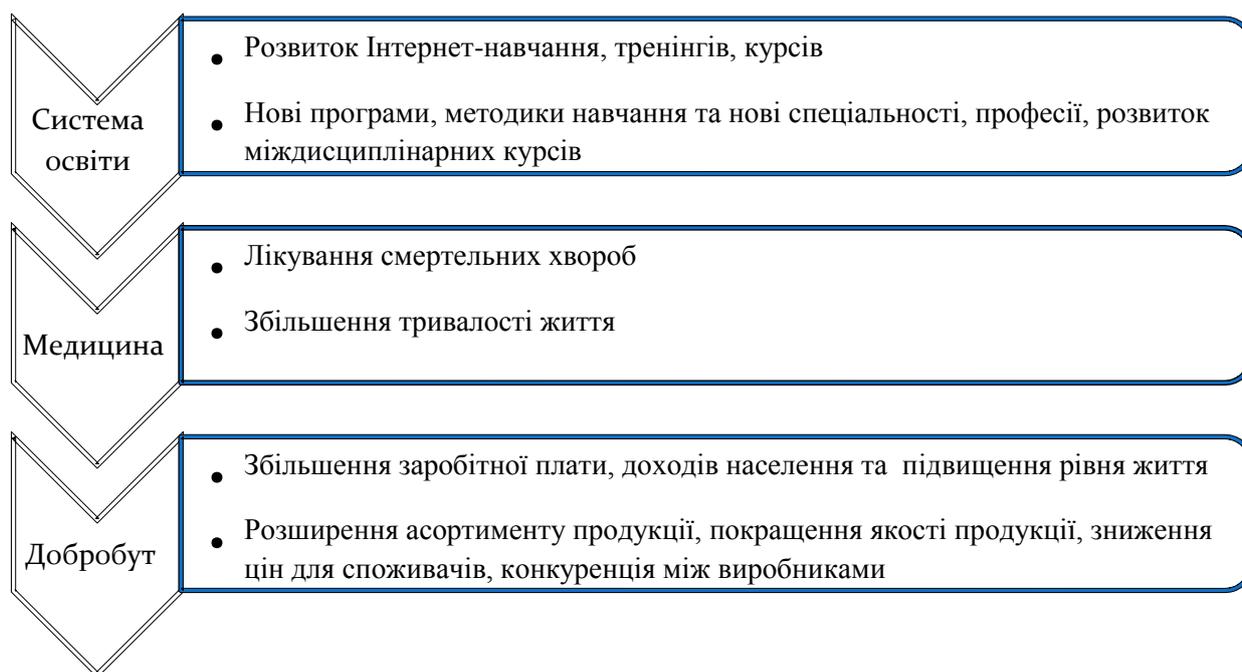


Рисунок 1 – Соціальні переваги розвитку науки та цифрової економіки

Отже, згідно з даними рис. 1, основними перевагами науки та цифрової економіки для розвитку соціальної економіки й забезпечення добробуту людей виступають:

- підвищення конкуренції та якості продукції й послуг;
- зменшення витрат на виробництво та ціни продукції;
- розширення асортименту товарів та послуг;
- збільшення доступності товарів та послуг для пересічних громадян через застосування мережі Інтернет;
- розвиток технологій у медичній сфері, що сприятиме лікуванню смертельних хвороб;
- поява нових професій;
- більша мобільність та гнучкість системи освіти (вищої та професійно-технічної);
- використання наукових розробок для покращення екологічної ситуації в країні;
- підвищення рівня очікуваної тривалості життя;

- покращення якості життя населення.

У цілому розвиток науки сприяє розширенню споживання та підвищенню рівня та якості життя населення. Позитивно впливає на розвиток соціальної економіки й система електронного уряду (E-government), що спрощує доступ населення до органів державної влади, запит публічної інформації, довідок та іншої документації. Через активний розвиток соціальних мереж цифрові технології впливають на соціальну сферу, цінності та культуру суспільства.

Попре усе згадане вище існують й негативні соціальні наслідки розвитку науки та цифрової економіки, а саме:

- скорочення зайнятого населення в галузях із застарілими технологіями та зростання технологічного безробіття у короткотерміновій перспективі;
- тимчасова нерівномірність доходів населення та розшарування суспільства [5];
- зміни у регіональній структурі розміщення факторів виробництва, ґрунтуючись на розміщенні технологій та висококваліфікованої робочої сили;
- помітне відставання країн, що розвиваються (Африки, Латинської Америки, Південної Азії тощо) у розвитку передових технологій, використанню Інтернет-контенту та ін.

Основними напрямками щодо мінімізації наведених негативних наслідків розвитку науки та цифрової економіки є перекваліфікація працівників для працевлаштування на наукоємні виробництва, пропаганда науки у суспільстві (проведення Днів науки, рекламування у ЗМІ науки тощо), розвиток малого та середнього бізнесу. Саме розвиток останнього є важливим як для соціальної економіки [9], так і для розвитку науки. Завдяки цифровим технологіям та новим надбанням науки малий та середній бізнес країн, що розвиваються, може бути більш успішним та конкурентоспроможним. Цифрові технології дозволяють малий бізнес робити глобальним, коли є можливість проводити торгівлю та надавати послуги (консалтингові, фінансові, банківські тощо) через Інтернет у будь-яку країну світу.

Розвиток науки в Україні має достатній потенціал. Так, у 2017 р. наукові дослідження і розробки (НДР) в країні виконували 963 організації, 45,8 % з яких відносилися до державного сектору економіки, 39,0 % – підприємницького, 15,2 % – вищої освіти [10, с. 13].

За регіональним розподілом близько третини загальної кількості наукових організацій розташовано у м. Києві, 15,5 % – у Харківській, 7,8 % – Львівській, 5,6 % – Дніпропетровській та 5,0 % – Одеській областях [10, с. 13]. Саме в цих регіонах України навчається переважна більшість аспірантів та докторантів. І також нерівномірний є розподіл аспірантур та докторантур за регіонами. Більшість з них зосереджені у м. Києві – відповідно 213 і 104, Харківській області – 64 і 40, Львівській – 32 і 21, Дніпропетровській – 29 і 17, Одеській – 24 і 16 [10, с. 17]. У м. Києві у 2017 р. навчалася 9181 аспірант і 644 докторанти, у Харківській області відповідно – 3168 і 212, Львівській – 2041 і 133, Одеській – 1674 і 83, Дніпропетровській – 1299 і 66 [10, с. 17].

Взагалі, в Україні у закладах вищої освіти у 2017 р. працювало 49 % (231) аспірантур та 63 % (176) докторантур, у наукових установах, відповідно, 51 % (244) та 37 % (101), що свідчить про значний науковий потенціал країни. Найбільша кількість аспірантів навчається у галузі технічних, економічних, юридичних та педагогічних наук [10, с. 17].

Незважаючи на певні позитивні аспекти розвитку науки в Україні та її науково-технічний потенціал, питома вага витрат на НДР є меншою у 5 разів за країни ЄС (табл. 1).

Згідно з даними табл. 1, за 2010-2017 рр. питома вага витрат на НДР в Україні постійно зменшувалася з 0,75 % у 2010 р. до 0,45 % у 2017 р. Це є тривожним знаком, оскільки недостатнє фінансування науки призводить до відсталості країни по розвитку технологій, інновацій, цифрового сектору тощо. В результаті спостерігається низька конкурентоспроможність країни і невисокі доходи населення. У 2016 р. питома витрат на виконання НДР в Україні була вищою лише за Латвію. У Латвії цей показник склав у 2016 р. 0,44 %, в Україні – 0,48 %.

**Висновки.** Таким чином, можна стверджувати, що розвиток науки та цифрової економіки має як позитивні, так і негативні соціальні наслідки для суспільства. Для мінімізації останніх необхідно продумати певну стратегію на державному рівні з опором на розвиток системи перекваліфікації кадрів та малого й середнього бізнесу. Основними соціальними перспективами розвитку науки та цифрової економіки є наступні:

- впровадження ефективної політики на ринку праці, орієнтованої на працівників, здатних або зберегти їх поточні робочі місця або перейти на нові місця відповідно до їх підготовки [4];
- мобільність працівників (з різних населених пунктів у великі міста) [11];
- створення кластерів наукоємних галузей, виробництв і університетів;
- впровадження програм перепідготовки кадрів відповідно до запитів розвитку науки та

цифрової економіки;

– використання соціальних мереж [12] для формування бренду країни і розвитку загальних соціальних цінностей в суспільстві;

– використання передових цифрових технологій країнами, що розвиваються для подальших цифрових трансформацій.

Таблиця 1 – Питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у 2010-2017 рр. в Україні та окремих країнах Європи, %

Країна	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
ЄС 28	1,93	1,97	2,01	2,02	2,03	2,04	2,03	...
Болгарія	0,56	0,53	0,60	0,63	0,79	0,96	0,78	...
Естонія	1,58	2,31	2,12	1,72	1,45	1,49	1,28	...
Іспанія	1,35	1,33	1,29	1,27	1,24	1,22	1,19	...
Латвія	0,61	0,70	0,66	0,61	0,69	0,63	0,44	...
Литва	0,78	0,90	0,89	0,95	1,03	1,04	0,85	...
Німеччина	2,71	2,80	2,87	2,82	2,87	2,92	2,94	...
Польща	0,72	0,75	0,88	0,87	0,94	1,00	0,97	...
Румунія	0,46	0,50	0,48	0,39	0,38	0,49	0,48	...
Словаччина	0,62	0,66	0,80	0,82	0,88	1,18	0,79	...
Словенія	2,06	2,42	2,57	2,58	2,37	2,20	2,00	...
Угорщина	1,15	1,19	1,26	1,39	1,35	1,36	1,21	...
Чеська Республіка	1,34	1,56	1,78	1,90	1,97	1,93	1,68	...
Україна	0,75	0,65	0,67	0,70	0,60	0,55	0,48	0,45

Джерело: побудовано автором за даними [10, с. 76]

Для України є важливим впровадження основних напрямків європейської концепції цифрової науки для все більшої інтеграції у європейський науковий простір, більш активна участь у програмі Горизонт 2020 для спільних українсько-європейських проектів.

Отже, цифрові трансформації та розвиток науки сприяють забезпеченню розвитку соціальної економіки. Також є вірним і зворотне твердження, що соціальна економіка буде впливати на розвиток науки та цифрової економіки.

Перспективами подальших наукових досліджень у цій сфері стане виявлення впливу розвитку науки на розвиток соціальної економіки в Україні та виокремлення факторів деструкцій у цих сферах.

### Література

1. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27). С. 13–21
2. Jasanoff S. (Ed.). et al. States of knowledge: the co-production of science and the social order. Routledge, 2004. 332 p.
3. Joint N. Digital information and the «privatisation of knowledge». *Library Review*. 2007. Vol. 56. Issue 8. Pp. 659–665. DOI: 10.1108/00242530710817983.
4. Katz R. L. Social and economic impact of digital transformation on the economy. *GS-17 Discussion Paper*. 2017. № 1. 41 p.
5. Menshikov V., Lavrinenko O., Sinica L., Simakhova A. Network capital phenomenon and its possibilities under the influence of development of information and communication technologies. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2017. № 6(4). Pp. 585–604. DOI: 10.9770/jssi.2017.6.4.(5).
6. Weisen M. Digital access to culture. *Journal of Assistive Technologies*. 2012. Vol. 6. Issue 2. Pp. 163–166. DOI:10.1108/17549451211235028.
7. Redondo T. The digital economy: Social interaction technologies-an overview. *IJIMAI*. 2015. № 3(2). Pp. 17–25.
8. Stukalo N., Simakhova A. Global parameters of social economy clustering. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. № 16(1). Pp. 36–47. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.04.
9. Сімахова А. О. Еволюція підходів до трактування соціальної економіки у глобальному розумінні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і*

*міжнародні економічні відносини*. 2017. Т. 25. Вип. 9. С. 80–89.

10. Наукова та інноваційна діяльність України : статистичний збірник. К. : Державна служба статистики України, 2018. 178 с.
11. Amiri S., Woodside J. M. Emerging markets: the impact of ICT on the economy and society. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2017. Vol. 19. Issue 5. Pp. 383–396. DOI: 10.1108/DPRG-04-2017-0013.
12. Park K. G., Han S. How use of location-based social network (LBSN) services contributes to accumulation of social capital. *Social Indicators Research*. 2018. № 136(1). Pp. 379–396.

## References

1. Karcheva, H. T., Ohorodnia, D. V., Openko, V. A. (2017). Digital economy and its influence on development of national and international economy [«Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok natsionalnoi ta mizhnarodnoi ekonomiky»]. *Finansovyi prostir*, 3(27), pp. 13–21.
2. Jasanoff, S. (Ed.). et al. (2004). *States of knowledge: the co-production of science and the social order*. Routledge.
3. Joint, N. (2007). Digital information and the «privatisation of knowledge». *Library Review*, 56(8), pp.659–665. <https://doi.org/10.1108/00242530710817983>.
4. Katz, R. L. (2017). Social and economic impact of digital transformation on the economy. *GS-17 Discussion Paper*. 41 p.
5. Menshikov, V., Lavrinenko, O., Sinica, L. and Simakhova, A. (2017). Network capital phenomenon and its possibilities under the influence of development of information and communication technologies. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(4), pp. 585–604. [http://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4.\(5\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4.(5)).
6. Weisen, M. (2012). Digital access to culture. *Journal of Assistive Technologies*, 6(2), pp. 163–166. <https://doi.org/10.1108/17549451211235028>.
7. Redondo, T. (2015). The digital economy: Social interaction technologies-an overview. *IJIMAI*, 3(2), pp. 17–25.
8. Stukalo, N. and Simakhova, A. (2018). Global parameters of social economy clustering. *Problems and Perspectives in Management (open-access)*, 16(1), pp. 36–47. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.04](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.04).
9. Simakhova, A. (2017). Evolution of approaches to interpreting the social economy in the global sense [“Evoluciya pidxodiv do traktuvannya social'noyi ekonomiky` u global`nomu rozuminni”]. *Visnyk Dnipropetrovs`kogo universy`tetu. Seriya: Svitove gospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosy`ny`*, 25(9), pp. 80–89.
10. State Statistics Service of Ukraine. (2018). *Scientific and innovative activity of Ukraine [“Naukova ta innovacijna diyal`nist` Ukrayiny` : staty`sty`chny`j zbirny`k”]*. Kyiv.
11. Amiri, S. and Woodside, J. M. (2017). Emerging markets: the impact of ICT on the economy and society. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 19(5), pp. 383–396. <https://doi.org/10.1108/DPRG-04-2017-0013>.
12. Park, K. G. and Han, S. (2018). How use of location-based social network (LBSN) services contributes to accumulation of social capital. *Social Indicators Research*, 136(1), pp. 379–396.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2018.

## ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Смачило Валентина Володимирівна**  
кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: miroslava.valya@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-6153-1564*

**Халіна Вероніка Юрївна**

кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: v.khalina@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0001-6753-6414*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

*вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна*

Метою статті є визначення методів управління кадровим потенціалом підприємства, враховуючи ретроспективний характер потенціалу (набуті характеристики), поточний його стан та характеристики, майбутні здібності та можливості, які будуть необхідні задля сталого розвитку підприємства, а також формування авторського бачення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві за стадіям та в розрізі функцій управління.

У ході дослідження виявлено, що управління кадровим потенціалом на підприємстві повинно починатися ще на стадії до встановлення офіційних трудових правовідносин «роботодавець-найманий працівник», бо майбутнього штатного працівника високої кваліфікації, який відноситься до кадрового потенціалу, необхідно відшукати та залучити до штату підприємства. Структуровано системи управління кадровим потенціалом на підприємстві в залежності від стадії управління (before employment, employment, after employment). Зміна самої праці, її перехід від традиційних форм до нетрадиційних, де переважають гнучкі структури, призводить до розширення поняття «співробітник компанії» та управління комбінованою робочою силою, коли для реалізації бізнес-завдань компанії залучають не тільки штатних співробітників, а й зовнішніх галузевих експертів. З'являється так званий out-ринок праці відносно підприємства, не тотожний зовнішньому ринку праці в повній мірі.

Представлено розширене бачення систематизації методів управління кадровим потенціалом на підприємстві за ознакою належності до функцій управління, додавши мотиваційні методи, адже мотивація є базовою функцією управління. Крім того, групування методів за характером змін у системі управління, яке передбачає виділення інноваційних методів, доповнено традиційними, адже, з плином часу, кожен інноваційний метод в міру свого поширення перетворюється на традиційний. Також введено дві класифікаційні ознаки, за якими доцільно групувати методи за фасеточним принципом: залежно від проявів потенціалу – методи out-управління (націлені на майбутній та минулий потенціал) та методи in-управління (націлені на теперішній потенціал).

**Ключові слова:** управління, метод управління, кадровий потенціал підприємства, підсистема управління, методи управління кадровим потенціалом підприємства.

## ДИФФЕРЕНЦІАЦІЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Смачило Валентина Владимировна**  
кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: miroslava.valya@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-6153-1564*

**Халина Вероника Юрьевна**

кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: v.khalina@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0001-6753-6414*

*Харьковский национальный университет строительства и архитектуры*

*ул. Сумская, 40, Харьков, 61002, Украина*

Целью статьи является определение методов управления кадровым потенциалом предприятия, учитывая ретроспективный характер потенциала (приобретенные характеристики), текущее его состояние и характеристики, будущие способности и возможности, которые будут необходимы для устойчивого развития предприятия, а также формирование авторского видения системы управления кадровым потенциалом на

предприятия по стадиям и в разрезе функций управления.

В ходе исследования выявлено, что управление кадровым потенциалом на предприятии должно начинаться еще на стадии до установления официальных трудовых правоотношений «работодатель-наемный работник», потому что будущего штатного работника высокой квалификации, который относится к кадровому потенциалу, необходимо найти и привлечь в штат предприятия. Структурированы системы управления кадровым потенциалом на предприятии в зависимости от стадии управления (before employment, employment, after employment). Изменение самого труда, его переход от традиционных форм к нетрадиционным, где преобладают гибкие структуры, приводит к расширению понятия «сотрудник компании» и управления комбинированной рабочей силой, когда для реализации бизнес-задач компании привлекают не только штатных сотрудников, но и внешних отраслевых экспертов. Появляется так называемый out-рынок труда в отношении предприятия, не тождественный внешнему рынку труда в полной мере.

Представлено расширенное видение систематизации методов управления кадровым потенциалом на предприятии по признаку принадлежности к функциям управления за счет добавления мотивационных методов, ведь мотивация является базовой функцией управления. Кроме того, группировка методов по характеру изменений в системе управления, которое предусматривает выделение инновационных методов, дополнена традиционными, ведь с течением времени, каждый инновационный метод по мере своего распространения превращается в традиционный. Также введены два классификационных признака, по которым целесообразно группировать методы по фасеточному принципу: в зависимости от проявлений потенциала – методы out-управления (нацелены на будущий и прошлый потенциал) и методы in-управления (нацелены на текущий потенциал).

**Ключевые слова:** управление, метод управления, кадровый потенциал предприятия, подсистема управления, методы управления кадровым потенциалом предприятия.

## DIFFERENTIATION OF PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT METHODS OF ENTERPRISE

**Valentyna Smachylo**

**PhD, Associate Professor**

*e-mail: miroslava.valya@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0002-6153-1564*

**Veronika Khalina**

**PhD, Associate Professor**

*e-mail: v.khalina@ukr.net*

*ORCID ID: 0000-0001-6753-6414*

*Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture  
40, Sumska Str., Kharkov, 61002, Ukraine*

The purpose of the article is to determine personnel potential management methods of enterprise taking into account the retrospective nature of the potential (acquired characteristics), its current state and characteristics, future capabilities and capabilities that will be necessary for sustainable development of the enterprise, and the formation of author's vision of personnel management system at the enterprise by stages and in the context of management functions.

In the course of the study, it was founded that the personnel potential management of enterprise should begin at a stage before the establishment of official labor relations «employer-employee», because it is necessary to find and engage the future full-time worker of high qualification in the state of the enterprise, which refers to the personnel potential. The system of personnel potential management at enterprise is structured according to the management stage (before employment, employment, after employment). The change of the work itself, its transition from traditional to non-traditional ones, which is dominated by flexible structures, leads to the expansion of the concept «employee of the company» and management of combined labor force, when for the implementation of business tasks, the company involves not only staff members but also external sector experts, appears the so-called out-market of labor relative to a company that does not have the same external labor market to the fullest.

The expanded vision of systematization of personnel potential management methods at the enterprise was presented on the basis on belonging to management functions, adding motivational methods, since motivation is the basic control function. In addition, the grouping of methods by the nature of changes in the management system, which involves the allocation of innovative methods, supplemented by traditional, because, over time, each innovative method spreads into traditional. Two classification points were also introduced, according to which it is advisable to group methods by facet: depending on the manifestations of the potential, out-management methods (target future and past potential) and in-management methods (aimed at the present potential) were introduced.

**Keywords:** Management, Management Method, Personnel Potential of the Enterprise, Management Subsystem, Personnel Potential Management Methods of Enterprise.

**Постановка проблеми.** Формування та наявність кадрового потенціалу на підприємстві не гарантують ефективність його використання, оскільки кадровий потенціал, як будь-яка складна система, потребує управління. При цьому ефективність управління кадровим потенціалом залежить від обраних методів в кожному конкретному випадку та з урахуванням багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. В сучасних напружених динамічних умовах функціонування екосистем дуже швидко змінюються і методи управління кадровим потенціалом як тим, що забезпечує стійкий розвиток всіх сфер діяльності. Тому виникає необхідність систематизації та упорядкування методів управління кадровим потенціалом для подальшого їх використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні теоретичні засади управління та його сутність розглядалися багатьма дослідниками [1-3], а також приділялась значна увага управлінню кадровим потенціалом, як окремому напрямку. При цьому структурування систем та методів управління кадровим потенціалом розглядалися рядом науковців, серед яких виділяємо: Е. Онищенко [6], С. Стрехову [7], Д. Корсакова [8], Л. Пошелюжну, [9], І. Лозинського, Л. Єлісєєву [10], О. Сардака [11]. Але, не дивлячись на високий рівень досліджуваності даної проблематики, існують певні особливості розвитку кадрового потенціалу, які потребують врахування під час обрання методів управління ним.

У зв'язку з цим **метою статті** є визначення методів управління кадровим потенціалом підприємства, враховуючи ретроспективний характер потенціалу (набуті характеристики), поточний його стан та характеристики, майбутні здібності та можливості, які будуть необхідні задля сталого розвитку підприємства, а також формування авторського бачення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві за стадіям та в розрізі функцій управління.

**Основні результати дослідження.** Категорія «управління» є багатогранною та неоднозначною, незважаючи на значну кількість досліджень в цій царині, та має декілька підходів до розуміння. Так, у філософському енциклопедичному словнику [1] управління (керування) розглядається як «функція високоорганізованих систем (соціологічних, біологічних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети». Крім того, там же [1], розглянуто процеси управління, в основу яких покладено обмін інформацією через прямі та зворотні канали між керованою та керуючою підсистемами системи. Важливим є поділ систем управління на ригідно (жорстко) детерміновані та статистично детерміновані [1]. У першому випадку керуюча система обумовлює реакцію керованої (що, в межах дослідження, характерно для жорстко централізованих, адміністративних, систем управління колективами), а у другому можливий широкий діапазон імовірних реакцій керованої системи на дію керуючої (що характерно для ліберального, м'якого стилю керівництва). В роботі [2] управління розглядається як «цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин».

Таким чином, можна узагальнити, що управління розглядається, як: 1) функція системи (управління – функція); 2) процес взаємообміну інформацією (управління – процес); 3) складова частина функціонування систем організації різного походження (управління – система); 4) дія на об'єкт (управління – дія).

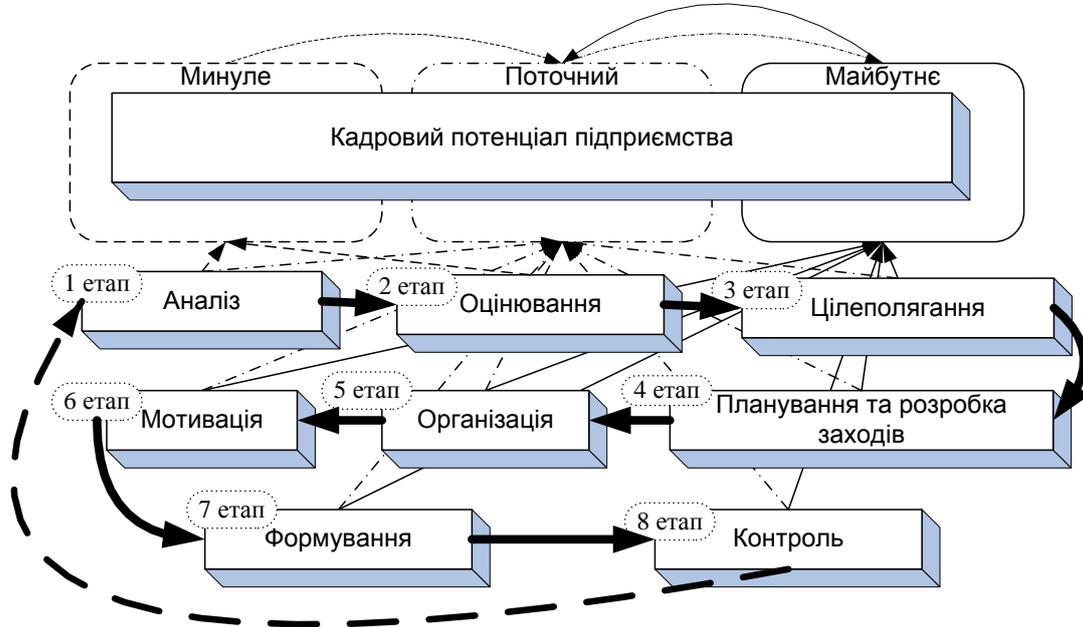
Менеджмент у вітчизняній науковій думці трактується як різновид управління, який використовується лише для управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо) [2; 3]. Також під час управління виникає необхідність формування певної упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, що прийнято розглядати як систему управління [2; 3].

Процес управління кадровим потенціалом підприємства (КПП) повинен враховувати ретроспективний характер потенціалу (набуті характеристики), поточний його стан та характеристики, а також майбутні здібності та можливості, які будуть необхідні задля сталого розвитку підприємства. Це передбачає виділення логічно взаємопов'язаних етапів (рис. 1):

- аналіз – задля виявлення набутих характеристик та поточного стану КПП;
- оцінювання – визначення рівня КПП для розробки заходів щодо його трансформації у відповідності до цілей та завдання підприємства;
- цілеполягання щодо управління КПП та розробка заходів щодо їх досягнення;
- організація реалізації розроблених заходів;
- мотивація до реалізації розроблених заходів та досягнення цілей;
- формування КПП;
- контроль за виконанням трансформацій, досягненням цілей та змінами рівня КПП у відповідному векторі (напрямку).

З рис. 1 очевидно, що перший та другий етапи пов'язані безпосередньо зі станом КПП в

минулому та поточному періодах (наявна сукупність здібностей і можливостей). Логічно впливає з попередніх послідовностей етап цілеполягання – лише знаючи, що маємо, можемо ставити цілі на майбутнє. Відповідно, етап 3 пов'язаний як з поточним періодом, на якому безпосередньо відбувається даний процес, так і з майбутнім періодом, для якого й встановлюються цілі. Аналогічним чином це стосується й етапів 4-7. Останній управлінський етап також здійснюється в поточному періоді та націлений на досягнення майбутніх показників, в той же час, він логічно переходить на етап аналізу: чому досягнуто або, навпаки, не досягнуто встановлену мету.



Умовні позначення: - - минулий період; - - - поточний період; — майбутній період.

Рисунок 1 – Процес управління кадровим потенціалом підприємства [4]

Огляд наукових джерел в цій сфері показав, що етапи аналізу та оцінки тісно пов'язані між собою та вимагають обґрунтування складових (компонент) КПП, сутнісних характеристик та показників, які будуть їх описувати.

Побудова системи управління кадровим потенціалом базується на його етапах та здійснюється за стадіями або підсистемами, які мають неоднозначну структуру (табл. 1).

Таблиця 1 – Варіації структурування системи управління КПП

Джерело	Сукупність підсистем управління КПП
[2]	група фахівців апарату управління; комплекс технічних засобів системи управління; інформаційна база для управління персоналом; комплекс методів і методик організації праці й управління персоналом; правова база; сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом.
[6]	формування КПП; управління розвитком; управління якістю трудового життя; управління використанням КПП.
[7]	аналіз та планування персоналу; найм та облік персоналу; мотивації персоналу; оцінки персоналу; управління розвитком персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; розвиток організаційної структури управління; правове забезпечення.
[8]	аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.
[9]	правове забезпечення процесу управління персоналом; інформаційне забезпечення процесу управління персоналом; комунікаційне забезпечення процесу управління персоналом; реалізація процесу управління персоналом (підсистеми планування роботи з персоналом, організації роботи персоналу; мотивації результатів праці та поведінки, контролю).
[10]	HR-орієнтири і планування; забезпечення та організація роботи персоналу; персонал-маркетинг; формування і використання персоналу; розвиток та активізація HR-потенціалу.

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 7-10]

Вказані варіації структурування системи управління мають за основу функції більш або менш деталізовані, що є логічним. На погляд авторів даного дослідження, окрім функцій управління, в основу виділення підсистем доцільно покласти такий критерій як відносини працівника з підприємством. Тобто, так як потенціал має три часових проміжки: минуле, теперішнє та майбутнє, то і відносини із працівником, як носієм кадрового потенціалу, можуть формуватися за таким принципом. Стадія 1 – до безпосереднього формування взаємовідносин з підприємством «працівник-роботодавець» (студент, стажування, співбесіда). Друга стадія – безпосередньо взаємовідносини на підприємстві як «працівник-роботодавець». Третя стадія – формування взаємовідносин з працівником, який звільнився. Крім того, вважаємо, що процес формування, як складова управління КПП, починається ще до моменту укладання офіційних відносин між найманим працівником та підприємством, і закінчується він не звільненням працівника з підприємства.

Авторське бачення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві за стадіям та в розрізі функцій наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Структуризація системи управління кадровим потенціалом на підприємстві

Етап/підсистема	Стадія управління кадровим потенціалом на підприємстві		
	I стадія (bE-стадія)	II стадія (E-стадія)	III стадія (aE-стадія)
Аналіз/аналітична підсистема	аналіз ринку праці; визначення трендів; аналіз зовнішніх факторів впливу на працю	аналіз існуючого КПП; формування інформаційної бази управління КПП (HR-аналітика), аналіз внутрішніх факторів впливу на працю	аналіз причин звільнення
Оцінювання/оціночна підсистема	оцінювання зовнішнього потенціалу	оцінювання існуючого КПП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління;	-
Цілепокладання/цільова підсистема	-	визначення цілей управління КПП	-
Планування/планова підсистема	прогнозування кількісних та якісних характеристик КПП	формування стратегії управління КПП; розробка кадрової політики; планування розвитку КПП, кар'єри; тактичні плани	-
Організація/організаційна підсистема	організація роботи із зовнішніми інституціями ринку праці (рекрутингові агентства, центр зайнятості, особисті контакти), хедхантинг, аутсорсінг, аут-таскінг, пошук, відбір, розподіл, найм	адаптація, система організації праці; умови праці; нормування праці; організація роботи кадрових служб; розвиток КПП; організаційно-правове забезпечення	вивільнення персоналу; ауплейсмент; аутстафінг
Мотивація/мотиваційна підсистема	-	розробка системи мотивації; здійснення матеріальної та нематеріальної мотивації; фінансове забезпечення	матеріальна та нематеріальна (соціальна) підтримка колишніх співробітників
Формування/підсистема формування	формування зовнішнього кадрового резерву	оптимізація КПП; формування внутрішнього кадрового резерву;	Alumni групи
Контроль / контролююча підсистема	-	контроль виконання стратегій; контроль процесу управління; атестація працівників	-

Вважаємо, що управління кадровим потенціалом на підприємстві повинно починатися ще на стадії до встановлення офіційних трудових правовідносин «роботодавець-найманий працівник», бо майбутнього штатного працівника високої кваліфікації, який відносить до КПП, необхідно відшукати та залучити до штату підприємства. Саме тому управління починається на I стадії, яку пропонується назвати «before employment» (bE-стадія). При цьому можуть використовуватися різноманітні методи управління, які будуть розглянуті нижче. Друга стадія, коли розпочинаються офіційні трудові правовідносини між вже штатним працівником та роботодавцем – employment – (E-стадія). Третя стадія, де необхідно управляти кадровим потенціалом, після завершення офіційних трудових правовідносин з працівником (after employment або aE-стадія).

Крім того, не слід забувати про зміну самої праці, її перехід від традиційних форм до нетрадиційних, де переважають гнучкі структури. Відбувається розширення поняття «співробітник компанії» – управління комбінованою робочою силою (blending workforce) [13]. Сучасне покоління працюючих намагається спробувати себе у різних галузях та сферах діяльності, провокує часту зміну робочого місця, бажання працювати за гнучким графіком та з різних місць світу, що вимагає від кадрових служб підприємств пошуку нестандартних рішень комплектації штату. Саме тому

з'являється поняття «комбінованої» робочої сили, коли для реалізації бізнес-завдань компанії залучають не тільки штатних співробітників, а й зовнішніх галузевих експертів, фрілансерів тощо.

Таким чином, з'являється так званий out-ринок праці відносно підприємства (не тотожний зовнішньому ринку праці в повній мірі), де може формуватися кадровий резерв підприємства, або представники якого можуть стати штатними працівниками організації, або, навпаки, штатні працівники можуть бути виведені за межі штату. За оцінками аналітиків, частка *blending workforce* у загальній структурі робочої сили компаній може скласти понад 30 % у найближчі 10 років [13]. Ще одним поширеним явищем ринку праці стає «*boomerang employee*» – наймання колишніх співробітників компанії (*alumni*) [13]. Перевагою колишніх працівників та їх повернення є те, що вони розуміють культуру та цінності компанії, розуміються на її внутрішньому середовищі краще, аніж інші. Звичайно, відносно переводу з out-ринку в in-ринок необхідно приймати певні управлінські рішення, а для цього є необхідність в моніторингу, аналітичному огляді, оцінюванні тощо.

На I та III стадіях, звичайно, недоцільний розвиток кадрового потенціалу, але, за процесом управління, можливе інше врахування функцій. Розглянемо більш детально сутність управління за кожною стадією та за кожною функцією.

На першій стадії на етапі аналізу доцільно проводити аналітичний огляд стану національного та галузевого ринку праці, визначати зовнішні фактори впливу та їх силу, досліджувати тренди, які склалися у зовнішньому середовищі стосовно праці та управління в цій сфері (наприклад, науково-методичні розробки). Завдання HR-аналітики – перетворити комплекс даних на цінну інформацію, виявити ключові розриви, сформувавши сценарії розвитку і можливі ризики, а також розробити план заходів для досягнення бажаного стану [13]. На етапі оцінювання необхідно сформувавши власну оцінку отриманим аналітичним даним, оцінити зовнішній потенціал ринку праці. Аналітичний огляд формує базу для прогнозів та планування. Етап організації передбачає вибудову взаємовідносин з інституціями зовнішнього ринку праці, що стає основою пошуку, відбору, розподілу, найму та хедхантінгу, як їх специфічного виду.

Аутсорсинг (і його різновид ауттаскінг), вважаємо, також є одним із способів взаємодії із працівниками, якщо вони не в штаті, але виконують роботу для підприємства. Визначившись з бізнес-функціями, які підприємство передає на аутсорсинг, керівництвом, тим самим, зосереджує увагу безпосередньо на формуванні та розвитку власного кадрового потенціалу, не відтягуючи різноманітні ресурси на працівників, чиї функції можна передати на аутсорс.

Вказане дозволяє формувати зовнішній кадровий резерв підприємства. Реалії сьогодення, серед яких можна виокремити: зміну вимог ринку праці до системи освіти, високі рівні міграції високоосвічених людей, інтенсивне впровадження інформаційних технологій, ставлять перед вітчизняними підприємствами проблему підбору необхідних кадрів, тим самим примушуючи їх змінювати форми підбору персоналу [15]. Окрім роботи на внутрішньому ринку, HR-служби повинні активізувати роботу в зовнішньому оточенні щодо підбору кадрів нетрадиційними способами, які були б доречні для молодих, креативних, інноваційних людей. До таких форм можна віднести: гранти на освітні програми талановитій молоді; відкриття шкіл при корпораціях; проведення наукових конкурсів за пріоритетними для підприємства спеціальностями; тренінги; науково-освітні заходи («Дні науки», «Ніч енергетики», «Ярмарок професій», тощо); тісна співпраця з освітніми закладами всіх рівнів. Компанія, яка використовує такі форми створення кадрового резерву отримує: закриття вакансій компаній в короткі терміни (принцип оперативності); лояльність потенційного працівника до компанії та його обізнаність з корпоративною культурою та особливостями господарювання підприємства; лояльність персоналу до компанії та зниження плинності кадрів й економія грошових та інших ресурсів на підборі працівників (принципи економічності та ефективності). Соціальна відповідальність компанії, в цьому випадку зовнішня, полягає в тому, що заходи, які вона буде проводити, спрямовані на громаду або суспільство в цілому, орієнтує молодь на придбання необхідних навиків, сприяє зниженню безробіття в регіоні та країні, підвищує економічну активність населення, створюючи, таким чином, позитивний соціальний ефект (позитивний вплив на молодіжне безробіття, зниження соціальної напруги в суспільстві тощо). Внутрішній аспект соціальної відповідальності спрямований на стабільність кадрового складу, підвищення рівня його кадрового потенціалу, формування корпоративної культури, лояльності до підприємства, зниження плинності тощо.

Аналітично-оцінювальні процедури другої стадії дозволяють чітко визначити цілі управління КПП та розробити стратегію управління ним. Крім того, на стадії планування можлива розробка й інших планових документів. На етапі оцінювання аналізується не лише сам КПП, а й ефективність

управління ним. Організаційний етап передбачає адаптацію новоприйнятих працівників, загальну організацію праці та трудових відносин на підприємстві, робочих місць, умов праці, її нормування, заходів із розвитку КПП та формування організаційно-правового забезпечення (положення, інструкції, протоколи, е-документообіг, стандартизація, тощо). Етап мотивації передбачає розробку системи мотивації; її здійснення, як матеріальне, так і нематеріальне; формування фінансового забезпечення. Етап формування передбачає заходи щодо оптимізації кадрового потенціалу, розробки заходів щодо формування внутрішнього кадрового резерву, що пов'язане із розвитком КПП. Останній етап – контрольний – передбачає різноманітні форми та види контролю: виконання стратегій; процесу управління; атестацію працівників; поточний та вибіркового контролю, аудит.

На етапі аналізу на аЕ-стадія визначаються причини звільнення працівників, крім того, здійснюється організація процесу вивільнення працівників та аутплейсменту (працівники, що звільнюються, працевлаштовуються в іншу організацію) і аутстафінга (коли працівники виводяться за штат компанії і укладають угоди із іншими юридичними особами, але працюють фактично на базове підприємство). Організуючи процедури аутплейсменту та аутстафінга, підприємство формує позитивний імідж роботодавця, який турбується про звільнених, що забезпечує управління кадровим потенціалом на засадах соціальної відповідальності. Крім того, для працівників, які вийшли на пенсію чи звільнилися за станом здоров'я, можна передбачити матеріальну та нематеріальну (соціально) мотивацію, що, знову ж таки, формує імідж соціально відповідального роботодавця.

Ще одним елементом формування кадрового потенціалу на підприємстві на стадії, коли відсутні офіційні трудовідносини, є Alumni групи (про які вже згадувалося), тобто об'єднання колишніх працівників. Вони можуть виступати як консультанти та експерти для дійсних представників кадрового потенціалу, формуючи його, підвищуючи його рівень та забезпечуючи розвиток. Крім того, взаємодія із Alumni групами допомагає в пошуках кадрів та визначає імідж роботодавця.

Складність управлінського процесу пов'язана зі стрімкими перетвореннями в оточуючому середовищі, що потребує систематичного оновлення методів, способів та інструментів його здійснення.

За визначенням [5], метод управління являє собою сукупність/систему «управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства». Із врахуванням того, що кадровий потенціал уособлений певною категорією працівників підприємства, то доречно вивчити методи управління персоналом, кадрами на підприємствах, що є базою для визначення методів управління кадровим потенціалом підприємств.

Класичним варіантом представлення класифікації методів управління є їх поділ за змістом на: адміністративні, соціально-психологічні та економічні [5]. Там же [5], було визначено, що соціально-психологічні за сферою використання поділяються на соціальні та психологічні. В той же час, в роботі [11], виділяються організаційні, а адміністративні підрозділяються на адміністративно-правові та адміністративно-організаційні. Сутнісне навантаження вказаних методів управління стосовно людини на підприємстві наведено в табл. 3.

Окрім змістового поділу, методи управління розподіляють й за іншими ознаками [5]: за характером впливу на виконавців (формальні/неформальні; прямо/непрямо); за характером етапів управлінської діяльності (методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень); за ознакою належності до функцій управління (нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз, облік); за характером етапів здійснення впливу на виконавців (економічні, організаційні, розпорядчі, правові, соціально-психологічні). Останній поділ перекликається із змістовим поділом методів управління, який наводився раніше. Крім того, за характером змін у системі управління виділено інноваційні методи управління працівниками, куди віднесено: коучинг, аутсорсинг, використання гнучкого графіка роботи персоналу, дистанційне навчання (E-learning). Щодо останньої класифікації, то вказані методи вже є досить відомими і використовуються на вітчизняних підприємствах, тому їх інноваційність досить сумнівна в глобальному розумінні. Так, автором досліджувалося питання нематеріальної мотивації на основі гнучкого графіку робочого часу [14]. Окрім того, цей перелік можна розширити. В роботі [12] інноваційні методи розвитку персоналу, окрім коучингу та E-learning, представлені тренінгами, кейс-стаді, самонавчанням. Крім того, авторками досліджено персонал-технології, які об'єднано в групи: позикової праці; навчальні; підбору та найму персоналу; підвищення ефективності роботи персоналу; контролю праці персоналу; інформаційні. Таке групування є доцільним, адже позикова праця поширюється досить швидко, як і дистанційна, завдяки інформатизації, комп'ютеризації та інтернетизації всього суспільства, що провокує нетрадиційні форми зайнятості. Це перекликається із

стадіями before/after, які враховані авторами. Стосовно навчання, як елементу мотивації та розвитку працівників, можна додати дуальну освіту; blending learning тощо.

Таблиця 3 – Характеристика методів управління за змістовим критерієм

Найменування	Характеристика
Економічні методи	базуються на досягненні цілей на основі економічних законів; сукупність способів впливу шляхом формування економічних умов, які спонукають працівників діяти у потрібному напрямі. Наслідки невиконання: матеріальні збитки, санкції, штрафи. Наслідки виконання: премії, зростання оплати праці.
Адміністративні методи:	характеризуються підпорядкуванням волі керованого об'єкта волі управляючого суб'єкта; сукупність способів і прийомів, дій прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави. Є можливість врахування інтересів керованих шляхом попереднього обговорення управлінських рішень.
- адміністративно-правові методи	мають державно-владний, юридичний характер (вказівки, розпорядження суб'єкта управління, що виражені в правовій формі, обов'язкові для виконання, що гарантуються силою держави).
- адміністративно організаційні	базуються на авторитеті верховенства органу або керівника, який є організатором діяльності підлеглих.
Організаційні методи	характеризуються безпосереднім впливом на функціонування та поведінку керованих об'єктів і осіб. Розрізняють: переконання та примус. Переконання передбачає стимулювання свідомості, бажаної інтересам працівника поведінки людини в процесі діяльності. Примус – спрямований на спонукання працівника до належної поведінки всупереч його бажанню
Соціально-психологічні методи:	базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинам, що складаються в колективі для досягнення поставлених перед організацією цілей. Сюди відносять: заходи виховання, вирішення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру і орієнтації людини. Особливість: виробити і підтримати певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні установки щодо управління і тих дій, які необхідні для його здійснення
- соціальні методи	сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства; ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. Забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо
- психологічні методи	регулюють відносини між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 11]

На основі наведеного пропонується така структуризація методів управління кадровим потенціалом на підприємстві (рис. 2).

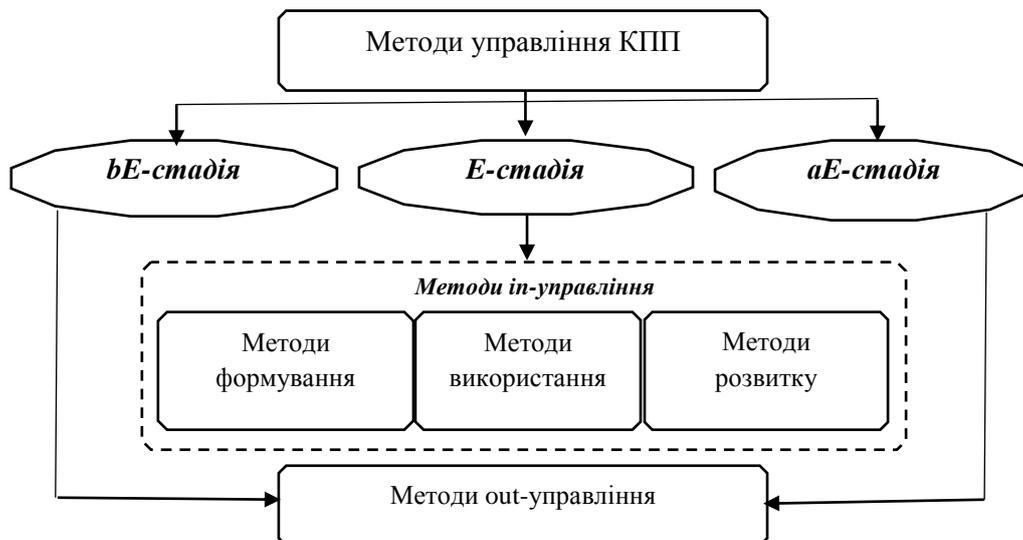


Рисунок 2 – Методи управління кадровим потенціалом на підприємстві

Відповідно до виділених стадій системи управління КПП пропонується виділяти методи out-

управління, які націлені на майбутній кадровий потенціал підприємства (bE-стадія) та на минулий кадровий потенціал підприємства (aE-стадія). Вказане необхідне, адже потенціал поєднує минуле, теперішнє та майбутнє.

Стосовно працівників, які на даний момент уособлюють кадровий потенціал підприємства, застосовують методи in-управління, які можна розподілити, в свою чергу, на методи формування, методи використання та методи розвитку кадрового потенціалу на підприємстві. Діапазон цих методів може змінюватися, залежно від тієї чи іншої класифікації, яка була розглянута.

В основу вказаної класифікації покладено принцип належності до КПП (належить до підприємства на основі офіційних трудових правовідносин чи не належить: але належить або буде належати). Тобто процес управління кадровим потенціалом на підприємстві починається ще до моменту безпосереднього існування цього потенціалу. Якщо підприємство знаходиться лише на стадії створення і крім засновників не має жодних працівників, то заздалегідь необхідно здійснювати дії, спрямовані на пошук, підбір, наймання працівників. І ці дії спрямовуються на осіб, які ще не є кадрами підприємства, але є ймовірність, що стануть в майбутньому. При цьому засновники підприємства можуть визначитися із бізнес-функціями або бізнес-завданнями, які будуть віддані на аутсорсінг/ауттаскінг, що знову передбачає прийняття певних управлінських рішень, які визначатимуть майбутній склад кадрового потенціалу.

Застосування аутстафінгу (aE-стадія) під час управління кадровим потенціалом на підприємстві дозволяє використання кадрового потенціалу, який фактично не належить підприємству і не вимагає вкладання коштів в його розвиток, але, в той же час, забезпечує якісне виконання професійних обов'язків. Таким чином, керівництво має можливість сконцентруватися на розвитку власного кадрового потенціалу, який представлений його штатними працівниками. Врахування управлінських рішень до або після належності до КПП є необхідним для гармонійного, сталого існування колективу та самого підприємства. При цьому не слід забувати, що особистісне зростання може нівелюватися застарілими підходами до управління. Це зумовлює необхідність оновлення та диверсифікації методів управління кадровим потенціалом підприємств та, відповідно, підвищення його ефективності, за рахунок розроблення відповідних механізмів. Вважаємо, що слід виходити з розуміння ефективного управління окремими працівниками, які об'єднані в колектив, та є носіями кадрового потенціалу підприємства із врахуванням зростаючої його загальної величини в порівнянні зі зростаючими окремими потенціалами працівників. Тому ефективне управління кадровим потенціалом, як квінтесенцією найбільш кваліфікованих працівників, стає запорукою зростання загальної соціально-економічної ефективності компанії. Вказане актуалізується значною трансформацією на ринку праці, яка відбувається внаслідок зміни поколінь. Вона передбачає поділ всіх людей залежно від років народження на покоління X, Y та Z, які мають специфічні поведінкові особливості, що визначають їх поведінку й на ринку праці. Так, покоління Y (мільеніали) до 2030 року становитиме близько 75 % світового ринку праці [13]. За даними того ж джерела [13], особливості роботи з поколінням Y були визначені як основні фактори, що ускладнюють залучення та утримання талантів (управління залученням). Відповідно, такі поведінкові особливості сприяють вимиванню кадрового потенціалу з підприємства, що нівелює зусилля керівництва щодо формування КПП. Звертаючись до статистичних даних, відмітимо, що різницю у ставленні до роботи працівників різних поколінь відмічають 88 % опитаних респондентів в Україні, але тільки 58 % компаній відповідно адаптують підходи до управління персоналом [13]. Тому доцільно ввести ще один критерій класифікації методів управління кадровим потенціалом – залежно від категорії поколінь (X, Y, Z).

Застосувавши ієрархічно-фасетний підхід до класифікації, репрезентуємо розширене бачення систематизації методів управління кадровим потенціалом на підприємстві (рис. 3).

**Висновки.** Таким чином, автори даного дослідження вважають за необхідне розширити класифікацію методів управління кадровим потенціалом за ознакою належності до функцій управління, додавши мотиваційні методи, адже мотивація є базовою функцією управління. Крім того, групування зазначених методів за характером змін у системі управління, яке передбачає виділення інноваційних методів, доцільно доповнити традиційними методами. Адже, з плином часу, кожен інноваційний метод в міру свого поширення перетворюється на традиційний. Також вводимо дві класифікаційні ознаки, за якими доцільно групувати методи за фасеточним принципом: залежно від проявів потенціалу – методи out-управління (націлені на майбутній та минулий потенціал) та методи in-управління (націлені на теперішній потенціал); залежно від категорії поколінь, на які буде спрямовано управлінський вплив методи, спрямовані на X-покоління, методи, спрямовані на Y-покоління методи, спрямовані на Z-покоління.

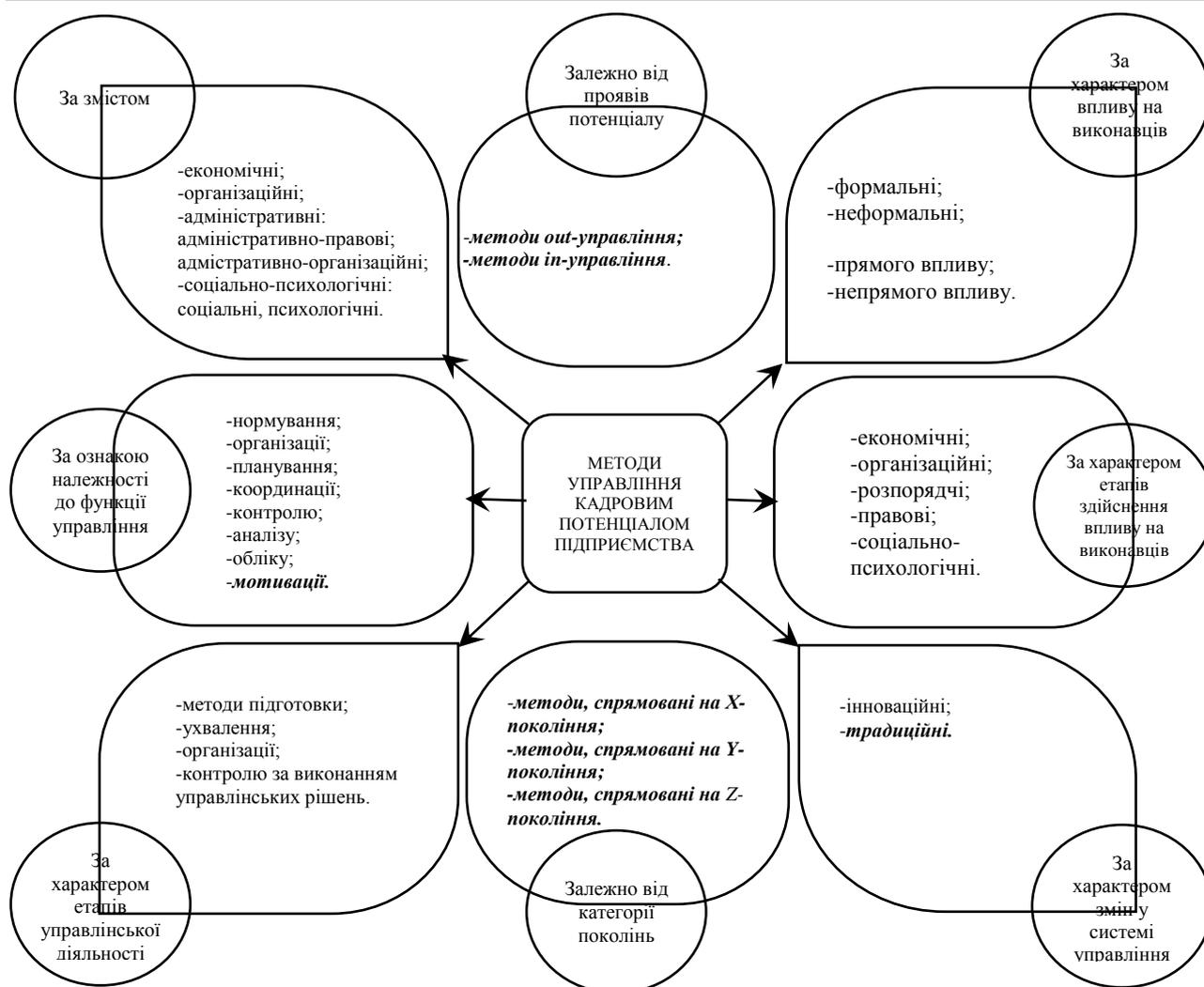


Рисунок 3 – Ієрархічно-фасетна класифікація методів управління кадровим потенціалом на підприємстві

Джерело: розширено авторами на основі [5; 11; 12]

### Література

1. Шинкарук В. І. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
2. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6(132). С. 225–233.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
4. Смачило В. В. Теоретичні засади структуризації кадрового потенціалу підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць*. 2017. Вип. 2(14). С. 215–225.
5. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_10%282%29\\_\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__29) (дата звернення: 25.11.2018).
6. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. URL : <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/408> (дата звернення: 24.11.2018).
7. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL : [http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/RER/documents/blog.php?entry\\_id=1317157920](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/RER/documents/blog.php?entry_id=1317157920) (дата звернення: 29.11.2018).
8. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3. С. 163–166.
9. Лозинський І. Є., Єлісеєва Л. О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184–188.
10. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. С. 303–307.
11. Рашитова Н. К. Методи та основні функції управлінської діяльності. *Державне будівництво*.

2008. № 1. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_8) (дата звернення: 25.11.2018).
12. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. URL : [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/62.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf) (дата звернення: 29.11.2018).
  13. Нові тренди у сфері управління персоналом: як побудувати організацію майбутнього. URL : <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-press-release-3-october-2018> (дата звернення: 25.11.2018).
  14. Смачило В. В. Регулювання робочого часу як складова нематеріальної мотивації. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 8. С. 49–50.
  15. Смачило В. В. Формування кадрового резерву підприємства як елемент соціальної відповідальності. *International Scientific and Practical Conference*. 2017. С. 113–114.

## References

1. Shynkaruk, V. I. (2002). Philosophical encyclopedic dictionary [“Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk”]. Kyiv: Abrys.
2. Strehova, S. V. (2012). Interconnection and interdependence of elements of the personnel management system [“Vzaiemoziazok i vzaiemoobumovlenist elementiv systemy upravlinnia personalom”]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6(132), pp. 225–233.
3. Kuzmin, O. Ye. and Melnyk, O. H. (2003). Fundamentals of Management [“Osnovy menedzhmentu”]. K.: Akademydav.
4. Smachylo, V. V. (2017). Theoretical principles of structuring the personnel potential of the enterprise [“Teoretychni zasady strukturyzatsii kadrovoho potentsialu pidpriemstva”]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: zb. nauk. Prats*, 2(14), pp. 215–225.
5. Kharun, O. A. (2016). Classification of methods for managing the labor potential of industrial enterprises [“Klasyfikatsiia metodiv upravlinnia trudovym potentsialom promyslovykh pidpriemstv”]. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_10%282%29\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29_29) [Accessed 25 Nov. 2018].
6. Onyshchenko, E. (2012). Human Resources Management System: An Approach to Subsystem Design [“Systema upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: pidkhid do proektuvannia pidsystem”]. [online] Available at: <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/408> [Accessed 24 Nov. 2018].
7. Korsakov, D. O. (2011). Organizational diagnostics of enterprise personnel management system. [“Orhanizatsiina diahnozyka systemy upravlinnia personalom pidpriemstva”]. [online] Available at: [http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/RER/documents/blog.php?entry\\_id=1317157920](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/RER/documents/blog.php?entry_id=1317157920) [Accessed 29 Nov. 2018].
8. Posheliuzhna, L. B. (2010). Features of modern personnel management at domestic enterprises [“Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom na vitchyznianskykh pidpriemstvakh”]. *Innovative economy*, 3, pp. 163–166.
9. Lozynskiy, I. Ye. and Yeliseieva, L. O. (2012). Theoretical foundations of the personnel management system of the enterprise [“Teoretychni osnovy systemy upravlinnia personalom pidpriemstva”]. *Ekonomika i rehion*, 3, pp. 184–188.
10. Sardak, O. V. (2011). The position of marketing personnel in the management of employees of enterprises [“Pozytsiia personal-marketynhu v upravlinni pratsivnykamy pidpriemstv”]. *Ekonomichnyi analiz*, 8, pp. 303–307.
11. Rashytova, N. K. (2008). Methods and main functions of management activity [“Metody ta osnovni funktsii upravlinskoi diialnosti”]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1. [online] Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_8) [Accessed 25 Nov. 2018].
12. Lyzunova, O. M. and Ishchenko, Ya. H. (2018). Use of innovative methods of personnel management of the enterprise [“Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva”]. *Ekonomika i suspilstvo*, 14. [online] Available at: [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/62.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf) [Accessed 29 Nov. 2018].
13. Ey.com. (2018). New Trends in Personnel Management: How to Build an Organization for the Future [“Novi trendy u sferi upravlinnia personalom: yak pobuduvaty orhanizatsiiu maibutnoho”]. [online] Available at: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-press-release-3-october-2018> [Accessed 25 Nov. 2018].
14. Smachylo, V. V. (2007). Regulation of working time as a component of non-material motivation [“Rehuliuвання робочого часу як складова нематеріальної мотивації”]. *Україна: аспекти праці*, 8, pp. 49–50.
15. Smachylo, V. V. (2017). Formation of personnel reserve of the enterprise as an element of social responsibility [“Formuvannia kadrovoho rezervu pidpriemstva yak element sotsialnoi vidpovidalnosti”]. *International Scientific and Practical Conference*, pp. 113–114.

**ЕКОЛОГІЧНИЙ ОБЛІК: ОБ'ЄКТИ, МЕТОДИ ТА ЗВІТНІСТЬ**

**Штик Юлія В'ячеславівна**  
кандидат економічних наук, доцент

*e-mail: shtyk@donnuet.edu.ua*

ORCID ID: 0000-0002-3988-6641

**Щуренко Микола Віталійович**  
студент

*e-mail: shchurenko@donnuet.edu.ua*

**Панасенко Анастасія Олександрівна**  
студентка

*e-mail: panasenko\_a@donnuet.edu.ua*

*Донецький національний університет економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського  
вул. Трамвайна, 16, Кривий Ріг, 50002, Україна*

Стрімке зростання значущості екологічної інформації в процесі прийняття рішень усіма зацікавленими особами, а також забезпечення розвитку та підвищення інвестиційної привабливості підприємств зумовило виникнення екологічного обліку.

У статті було розглянуто основні передумови виникнення та розвитку обліку, який орієнтований на нагромадження та використання інформації про діяльність підприємства в галузі природокористування. Досліджено зміст понять «екологічні витрати», «екосистемні послуги», «екологічний облік» з точки зору різних науковців. Запропоновано власне, відповідно до проведеного дослідження, поняття «екологічний облік», а саме: екологічний облік – це система, яка може використовуватися для виявлення, організації, регулювання і відображення даних та інформації про стан навколишнього середовища в натуральних та вартісних показниках. Наведено перелік об'єктів екологічного обліку, а саме: активи, пов'язані з екологічною діяльністю, доходи від екологічної діяльності, екологічні витрати, джерела фінансування екологічної діяльності, – і також розглянуті їх складові частини. Розкриті методи екологічного обліку, зокрема, це методи бухгалтерського, статистичного обліку та еколого-параметричні методи. Було запропоновано перелік звітності, яка має своєчасно, упорядковано, в повному обсязі, всебічно, точно, безперервно, наочно відображати екологічну інформацію та визначено користувачів екологічної звітності. Висвітлено основні перешкоди по впровадженню екологічного обліку на підприємствах. Значну увагу присвячено поняттю «екологічні послуги», а також розглянуто чотири основні категорії екопослуг (забезпечуючі, регулюючі, культурні та підтримуючі послуги).

Зроблено висновок про те, що екологічний облік є частиною традиційної облікової системи економічного суб'єкта господарювання. Практичне використання результатів проведеного дослідження може багато в чому сприяти більш достовірному визначенню результативності та ефективності екологічної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** екологічний облік, екологічні витрати, екологічні послуги, екосистема, звітність.

**ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ УЧЕТ: ОБЪЕКТЫ, МЕТОДЫ И ОТЧЕТНОСТЬ**

**Штык Юлия Вячеславовна**  
кандидат экономических наук, доцент

*e-mail: shtyk@donnuet.edu.ua*

ORCID ID: 0000-0002-3988-6641

**Щуренко Николай Витальевич**  
студент

*e-mail: shchurenko@donnuet.edu.ua*

**Панасенко Анастасия Александровна**  
студентка

*e-mail: panasenko\_a@donnuet.edu.ua*

*Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского  
ул. Трамвайная, 16, Кривой Рог, 50002, Украина*

Стремительный рост значимости экологической информации в процессе принятия решений всеми заинтересованными лицами, а также обеспечение развития и повышения инвестиционной привлекательности предприятий обусловило возникновение экологического учета.

В статье были рассмотрены основные предпосылки возникновения и развития учета, который ориентирован на накопление и использование информации о деятельности предприятия в области

природопользования. Исследовано содержание понятий «экологические расходы», «экологический учет» с точки зрения различных ученых. Предложено собственное, согласно проведенному исследованию, понятие «экологический учет», а именно: экологический учет – это система, которая может использоваться для выявления, организации, регулирования и отображения данных и информации о состоянии окружающей среды в натуральных и стоимостных показателях. Приведен перечень объектов экологического учета, а также рассмотрены их составные части. Раскрыты методы экологического учета, в частности, это методы бухгалтерского, статистического учета и эколого-параметрические методы. Был предложен перечень отчетности, которая должна своевременно, систематично, в полном объеме, всесторонне, точно, непрерывно, наглядно отображать экологическую информацию. Раскрыты основные препятствия по внедрению экологического учета на предприятиях. Большое внимание уделено понятию «экологические услуги», а также рассмотрены четыре основные категории экоуслуг (обеспечивающие, регулирующие, культурные и поддерживающие услуги).

Сделан вывод о том, что экологический учет является частью традиционной учетной системы субъекта хозяйственной деятельности. Практическое использование результатов проведенного исследования может во многом способствовать более достоверному определению результативности и эффективности экологической деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** экологический учет, экологические затраты, экологические услуги, экосистема, отчетность.

## ECOLOGICAL ACCOUNTING: OBJECTS, METHODS AND REPORTING

**Yuliya Shtyk**

**PhD in Economics, Associate Professor**

*e-mail: shtyk@donnuet.edu.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-3988-6641*

**Mykola Shchurenko**

**Student**

*e-mail: shchurenko@donnuet.edu.ua*

**Anastasiia Panasenko**

**Student**

*e-mail: panasenko\_a@donnuet.edu.ua*

*Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky*

*16, Tramvaina Str., Kryvyi Rih, 50005, Ukraine*

The rapid growth of the importance of ecological information in the decision-making process by all stakeholders, as well as ensuring the development and increase of the investment attractiveness of enterprises caused the emergence of ecological accounting.

The article considered the main prerequisites for the emergence and development of accounting, which is focused on the accumulation and use of information on the activities of the enterprise in the field of nature management. The content of the concepts «ecological costs», «ecological accounting» from the point of view of various scientists is researched. According to the research, the concept of «ecological accounting» is proposed, namely: ecological accounting is a system that can be used to identify, organize, regulate and display data and information on the state of the environment in terms of natural and value. The list of objects of ecological accounting is given, as well as their constituent parts are considered. Methods of ecological accounting are disclosed, in particular, methods of accounting, statistical accounting and ecological-parametric methods. A list of reporting was proposed, which should timely, systematically, fully, comprehensively, accurately, continuously, clearly visualize ecological information. The main obstacles to the implementation of ecological accounting at enterprises are disclosed. A great deal of attention is devoted to the concept of «ecological services», as well as four main categories of eco-services (providing, regulating, cultural and supporting services).

It is concluded that ecological accounting is a part of the traditional accounting system of the subject of economic activity. The practical use of the results of this study can in many ways contribute to a more reliable determination of the effectiveness and efficiency of the ecological activity of the enterprise.

**Key word:** Ecological Accounting, Ecological Costs, Ecological Services, Ecosystem, Reporting.

**Постановка проблеми.** На сьогодні все більшої уваги потребує підготовка та надання необхідної інформації зовнішнім користувачам для прийняття ефективних рішень стосовно стійкого розвитку. Традиційно сформована система бухгалтерського обліку не сприяє адекватному врахуванню екологічного впливу на навколишнє середовище з боку підприємств і виконання ними функцій екологічного управління та контролю. Необхідно приділити особливу увагу вирішенню питань стосовно збереження навколишнього середовища та раціонального використання природних

ресурсів, а також зниження негативного впливу на нього, адже це стане запорукою для подальшого розвитку економіки. Досягнення мінімального впливу на навколишнє середовище може бути не лише при відповідному рівні розвитку технологій, але і при правильно сформованій управлінській звітності. І тому саме екологічний облік надасть можливість для здійснення аналізу та контролю за раціональною природоохоронною діяльністю підприємства.

В наш час питання стосовно обліку витрат на екологічну безпеку має лише дискусійний характер і тому не існує єдиного його вирішення. До невирішених питань можна віднести: відсутність єдиного класифікатора витрат на екологічну безпеку, недосконалість методики їх обліку і, як наслідок, відсутня систематизація даних витрат у загальній кількості витрат підприємства та інформації про витрати на екологічну безпеку у складі фінансової й управлінської звітності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над вирішенням питань з теорії та методології економічного обліку працювала велика кількість вчених, як вітчизняних, так і іноземних, наприклад: Ф. Бутинець, В. Гапт, О. Гусаковська, Т. Кірсанова, О. Морозова, Є. Муруєва, Л. Пелиньо, К. Саєнко, Я. Соколова, Д. Хенсен та ін.

**Метою дослідження** є визначення поняття «екологічний облік», його об'єктів, методів, користувачів та видів звітності.

**Основні результати дослідження.** Виникнення серед широкого кола зацікавлених осіб заклопотаності результатами і наслідками екологічної діяльності економічних суб'єктів зумовило необхідність формування масиву екологічної інформації та стало основою для виникнення і розвитку екологічного обліку.

В даний час його використовують економічні суб'єкти, перш за все великі промислові підприємства, витрати, зобов'язання і наслідки екологічної діяльності яких істотні для об'єктивної оцінки вартості компанії, а також для підвищення інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності. Багато великих організацій стикаються з проблемами організації та ведення екологічного обліку найчастіше в зв'язку з тим, що теоретичні, організаційні та методичні положення цього виду обліку все ще недостатньо розроблені. Крім того, відкритим залишається питання самого визначення екологічного обліку, відсутня єдність поглядів на його об'єкти.

Оскільки, на сьогодні, не існує єдиного визначення поняття «екологічні витрати» та «екологічний облік» у табл. 1 наведено трактування даних понять різними авторами.

Таблиця 1 – Сутність понять «екологічні витрати» та «екологічний облік»

Джерело	Визначення
Морозова О. В. [1]	Екологічні витрати виникають в результаті взаємодії організації та природного середовища і, як правило, виділяються у вигляді витрат на охорону навколишнього середовища, відтворення відновлювальних ресурсів і оплату негативного впливу на навколишнє середовище.
Гусаковська О. Г. [2]	Екологічні витрати – природоохоронні витрати, що представляють собою виражену у вартісній формі сукупність усіх видів ресурсів, необхідних для здійснення природоохоронної діяльності.
Саєнко К. С. [3]	Екологічні процеси господарюючого суб'єкта слід розглядати за напрямками природокористування: освоєння, видобування, використання природних ресурсів; негативний вплив на навколишнє середовище; природоохоронна діяльність.
Муруєва Є. К. [4]	Екологічний облік – самостійний напрям бухгалтерського обліку господарюючого суб'єкта, який забезпечить бухгалтерський облік відповідною екологічною інформацією, в даний час не має систематизованого характеру.
Кірсанова Т. О. [5]	Екологічний облік – система виявлення, вимірювання, реєстрації, нагромадження, узагальнення, зберігання, оброблення та підготовки релевантної інформації про діяльність підприємства в галузі природокористування з метою передачі її внутрішнім і зовнішнім користувачам для прийняття оптимальних рішень.
Чхутіашвілі Л. В. [6]	Екологічний облік – процес відображення в системі бухгалтерського обліку природоохоронних витрат та зобов'язань організації, а також соціоеколого-економічних результатів діяльності господарюючих суб'єктів для управління бізнесом та досягнення оптимальної еколого-економічної ланки на ринку товарів та послуг.
Кожухова О. С. [7]	Екологічний облік є самостійним напрямком бухгалтерського обліку та його широке впровадження дозволить на рівні підприємств-природокористувачів активізувати практичну природоохоронну діяльність і здійснити інформаційний супровід екологічного контролінгу.

Аналізуючи праці вище вказаних авторів, можна вважати, що екологічний облік – це система, яка може використовуватися для виявлення, організації, регулювання і відображення даних та інформації про стан навколишнього середовища в натуральних та вартісних показниках. Система екологічного обліку повинна бути побудована на таких самих принципах, як і інші системи обліку (повне висвітлення, послідовність, безперервність, періодичність та ін.), для того, щоб вона мала змогу надати повне і дійсне відображення стану та динаміки природи, встановити взаємозв'язок між економікою та витратами на профілактичні заходи, розробити заходи з охорони навколишнього середовища та відшкодування збитку завданого екології.

Об'єктами екологічного обліку є активи, пов'язані з екологічною діяльністю, доходи від екологічної діяльності, екологічні витрати, джерела фінансування екологічної діяльності. До активів, що пов'язані з екологічною діяльністю можна віднести: необоротні активи (нематеріальні активи, результати досліджень і розробок, основні засоби та ін.) та оборотні активи (відходи, запаси, які використовуються в процесі експлуатації основних засобів екологічного призначення). До доходів від екологічної діяльності можна віднести: доходи від продажу енергії, відходів, надання в користування основних засобів екологічного призначення, надання послуг лабораторій та ін. До екологічних витрат можна віднести: поточні екологічні витрати (збір, зберігання і перероблювання, знищення, розміщення відходів виробництва і споживання власними силами), капітальні екологічні витрати (будівництво споруд, які охороняють атмосферне повітря від забруднення і запобігають зміни клімату), фінансові екологічні витрати (в разі цільового фінансування, надходжень від випуску облігацій). До джерел фінансування екологічної діяльності відносяться: власні і позикові джерела.

Для того, щоб організувати бухгалтерський облік екологічних витрат необхідно виділити статті, які зможуть надати інформацію стосовно витрат на екологічну результативність, безпеку навколишнього середовища та людей, маркування продукції та послуг. Виділення таких статей необхідно узгодити з економічною природою відповідних витрат та критеріїв їх визнання через те, що це є необхідним для нагромадження інформації за елементами для складання звітності. В Плані рахунків необхідним є введення окремих субрахунків для обліку екологічних об'єктів.

Методи екологічного обліку включають в себе:

- методи бухгалтерського обліку (документування, інвентаризація, оцінка та калькуляція, рахунки і подвійний запис, звітність);
- методи статистичного обліку (збір, контроль, редагування, зведення і групування первинних статистичних екологічних даних);
- еколого-параметричні методи (результати хімічних і фізичних експериментів, розрахункові методи, методи комп'ютерного моделювання).

У процесі екологічного обліку, як і статистичного, оперативного обліку, використовують натуральні, вартісні, відносні вимірники.

Екологічна звітність має включати в себе:

- безпосередньо бухгалтерську звітність: баланс та звіт про фінансові результати;
- статистичну звітність: форма № 1 – відходи (річна), № 1 – небезпечні відходи, № 2-ТП(повітря)(річна), № 1 – екологічні витрати (річна).
- податкову звітність: податкові декларації по сплаті рентної плати за користування природними ресурсами, за забруднення та негативний вплив на навколишнє середовище;
- звітність по екологічним стандартам, тобто звітність, яка розкриває рівень екологічності підприємства.

Користувачі екологічної інформації підприємства, на нашу думку, можуть бути:

- внутрішні: екологічний відділ, фахівці з питань екології, бухгалтерія, керівництво, персонал підприємства;
- зовнішні: державні та місцеві органи влади, інвестори, природоохоронні організації та ін.

Л. М. Пелиньо відзначив перелік перешкод, які заважають впровадженню екологічного обліку на підприємствах:

- витрати підлягають вирахуванню із суми оподаткованого податком доходу лише після того, як вони проведені. Внаслідок цього немає стимулу враховувати зобов'язання, зокрема екологічні;
- оскільки інвестори уважно стежать за величиною прибутку виходячи з однієї акції, підприємства відкладають вживання заходів, які могли б призвести до зменшення прибутків;
- надмірна складність виділення витрат на природоохоронні заходи із загальних витрат;
- відсутність конкретних рекомендацій стосовно надання інформації про природоохоронну

діяльність і організацію екологічного обліку на підприємствах [8, с. 70].

На думку науковця, екологічний облік має знайти відображення в загальній системі бухгалтерського обліку, адже лише у цьому випадку він стане ефективним інструментом природоохоронної діяльності на підприємстві [8, с. 70].

Важливим питанням для розвитку екологічного обліку є оптимізація екологічних витрат природоохоронного характеру, їх застосування у сучасному фінансовому та управлінському обліках. Таким чином, можна відзначити, що основна частина витрат, які пов'язані з екологічною діяльністю підприємства, повинна включатися у склад загальноновиробничих витрат та розподілятися між різними видами продукції, робіт та послуг.

Для повного та точного вимірювання та відображення витрат, пов'язаних з екологічною діяльністю, використовується таке поняття, як оцінка екосистемних послуг. Екосистемні послуги – це вигоди, які люди отримують від екосистем [9]. На сьогоднішній день виникає необхідність вартісної оцінки екопослуг, що є складною задачею. Достатньо істотною науково-методичною проблемою є відсутність економічної оцінки екосистемних послуг. Вирішенням цієї проблеми може стати розробка та застосування методики, яка включає в себе особливості та причинно-наслідкові зв'язки функціонування екосистем та потреби певного дослідження.

Наразі є три міжнародні класифікації екосистемних послуг:

- класифікація, яка висвітлена в доповіді «Оцінка екосистем на порозі тисячоріччя» (2005), яка використовується для глобальної і субглобальної оцінки екосистемних послуг;
- класифікація міжнародного проекту «Економіка екосистем і біорізноманіття – TEEB The Economics of Ecosystems and Biodiversity» (2010), яка використовується країнами, учасниками цього проекту для оцінки екосистемних послуг на національному рівні;
- класифікація Європейського агентства по охороні навколишнього середовища CICES – Common International Classification of Ecosystem Services (2011), яка заснована на двох вищевказаних класифікаціях, але більшою мірою націлена на економічну оцінку і облік екосистем на національному, регіональному і локальному рівнях.

У проекті «Оцінка екосистем на порозі тисячоліття – Millennium Ecosystem Assessment», ініційованого ООН, послуги, які надаються екосистемами, можуть відноситися до однієї із чотирьох широких категорій:

- 1) послуги, які забезпечують – це послуги або товари, що надаються екосистемами (продовольство, матеріали, наприклад, деревина, генетичні, декоративні, біохімічні ресурси і прісна вода). Дана категорія оцінюється досить легко: рахується обсяг і вартість певного виду ресурсів;
- 2) послуги, які регулюють – послуги до яких відносять запилення, природне очищення води і перетворення відходів. Оцінка проводиться наступним чином: яку кількість грошових коштів доведеться вкласти в очистку повітря або води, в охорону здоров'я і відновлення територій у разі, якщо екосистема буде порушена і припинить саморегулювання;
- 3) культурні послуги – культурне розмаїття навколишнього середовища, емоційна цінність – прихильність людини до місця проживання, соціальні зв'язки, цінність культурної спадщини, оздоровчий відпочинок і екотуризм. Оцінку можна проводити так: скільки суспільство готове заплатити за використання території в рекреаційних або інших культурних цілях, включаючи плату за розміщення і підтримку території у первозданному вигляді;
- 4) підтримуючі послуги – послуги, що забезпечують виконання всіх інших екосистемних послуг і функцій, наприклад, ґрунтоутворення, фотосинтез, кругообіг речовин тощо. Підтримуючі послуги можна об'єднати з регулюючими, тому що їх функції подібні. В зв'язку з цим метод їх оцінки схожий з методом оцінки регулюючих послуг.

В Україні дані критерії також можуть використовуватися для виконання прийнятої в 2015 році «Стратегії сталого розвитку України на період до 2020 року». В даній стратегії визначено вектор безпеки, сутність якого полягає в забезпеченні безпеки життя та здоров'я людини, що неможливо без безпечного стану довкілля. Для успішного виконання заданого вектора потрібна точна вартісна оцінка вищезазначених критеріїв.

В наш час існує дві точки зору відносно цінності економічної оцінки екосистемних послуг. Перша полягає в тому, щоб постійно удосконалювати методологію економічної оцінки та розраховувати цінність екосистемних послуг. Дана концепція є основою робіт Д. В. Пірс та Р. К. Тернер [10], а також групи економістів Всесвітнього Банку [11]. Друга – заперечує цінність економічної оцінки екопослуг, пояснюючи це тим, що цінність екосистем безкінечна та виконувати оцінку окремих їх елементів недоцільно. З огляду на дані точки зору, на наш погляд, економічна оцінка екопослуг має важливе значення і саме вона є рушійною силою у покращенні ситуації у сфері

охорони навколишнього середовища і тому вартісне вираження виступає основою для точного ведення екологічного обліку та прийняття управлінських рішень.

**Висновки.** Підсумовуючи результати дослідження можна зробити висновок, що екологічний облік – це система, яка може використовуватися для виявлення, організації, регулювання і відображення даних та інформації про стан навколишнього середовища в натуральних та вартісних показниках. Він є досить вагомою складовою по збереженню навколишнього середовища і зниженню негативного впливу на нього. В свою чергу, для успішного розвитку екологічного обліку повинно бути визначено та економічно обґрунтовано таке поняття, як оцінка екосистемних послуг. В ході проведення дослідження було визначено об'єкти екологічного обліку, а саме: активи, пов'язані з екологічною діяльністю, доходи від екологічної діяльності та екологічні витрати, а також джерела фінансування екологічної діяльності. Користувачі екологічної інформації можуть бути поділені на дві групи: зовнішні та внутрішні, аналогічно, як і користувачі інформації інших видів обліку.

Виходячи з вищесказаного, на поточному етапі розвитку економіки, екологічний облік можна застосовувати, як підсистему бухгалтерського обліку, яка формує та передає користувачам інформацію про господарські операції, що пов'язані із використанням природного середовища та впливом господарської діяльності на його стан.

### Література

1. Морозова Е. В. Классификация затрат на природопользование и охрану окружающей среды. *Современные наукоемкие технологии*. 2007. № 9. С. 40–41.
2. Гусаковская Е. Г. Учет расходов на природоохранную деятельность. *Бухгалтерский учет*. 2004. № 22. С. 22–26.
3. Саенко К. С. Учет экологических затрат. М. : Финансы и статистика, 2005. 376 с.
4. Муруева Э. К. Экологические аспекты бухгалтерского учета (на примере лесного сектора экономики) : дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2007. 282 с.
5. Кирсанова Т. А., Кирсанова Е. В., Лукьянихин В. А. Экологический контроллинг – инструмент экоманеджмента. Сумы : ОАО «СОТ» Изд-во «Козацький вал», 2004. 223 с.
6. Чхутиашвили Л. В. Экологический бухгалтерский учет в российских организациях в рыночных условиях хозяйствования. *Управленческий учет*. 2012. № 11. С. 69–78.
7. Кожухова О. С. Экологический учет и экологический контроллинг: взаимосвязь и интеграция. *Управление экономическими системами*. URL : <http://uecs.ru/uecs-39-392012/item/1165-2012-03-26-11-23-42> (дата звернення: 27.11.2018).
8. Пелиньо Л. М. Місце екологічного обліку в сучасній системі бухгалтерського обліку та його важливе значення у сфері охорони довкілля. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.2. С. 70–75.
9. Millennium Ecosystem Assessment. Ecosystems and Human Well-being Synthesis Report. Washington DC : Island Press, 2005. 160 p.
10. Pearce D. W., Turner R. K. Economics of Natural Resources and the Environment. New York : Harvester Wheatsheaf, 1990. 378 p.
11. Pagiola S., Ritter K., Bishop J. How Much is an Ecosystem Worth? Assessing the Economic Value of Conservation. The World Bank, Washington D. C., 2004. 58 p.

### References

1. Morozova, E.V. (2007). Classification of costs for environmental management and environmental protection [“Klassifikatsiya zatrat na prirodopol'zovanie i okhranu okruzhayushchey sredy”]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, 9, pp. 40–41.
2. Gusakovskaya, E. G. (2004). Accounting for environmental expenditures [“Uchet raskhodov na prirodookhrannuyu deyatel'nost'”]. *Bukhgalterski yuchet*, 22, pp. 22–26.
3. Saenko, K. S. (2005). *Accounting for environmental costs* [“Uchet ekologicheskikh zatrat”]. М.: Finansy i statistika.
4. Murueva, E. K. (2007). *Environmental aspects of accounting (for example, the forest sector)*: dis. ... Cand. econ of science [“Ekologicheskie aspekty bukhgalterskogo ucheta (na primere lesnogo sektora ekonomiki): dis. ... kand. ekon. Nauk”]. Sankt-Peterburg.
5. Kirsanova, T. A., Kirsanova, E. V. and Luk'janihin, V. A. (2004). *Ecological controlling – environmental management tool* [“Jekologicheskij kontrolling – instrument jekomenedzhmenta”]. Sumy : ОАО «СОТ» Izd-vo «Kozac'kij val».
6. Chhutiashvili, L. V. (2012). Ecological Accounting in Russian Organizations in Market Economy

- [“Jekologicheskij buhgalterskij uchet v rossijskih organizacijah v rynochnyh uslovijah hozjajstvovanija”]. *Upravlencheskij uchet*, 11, pp. 69–78.
7. Kozhukhova, O. S. (2012). Environmental accounting and environmental controlling: correlation and integration [“Ekologicheskii uchet i ekologicheskii kontrolling: vzaimosvyaz’ i integratsiya”]. [online] Available at: <http://www.uecs.ru/uecs-39-392012/item/1165-2012-03-26-11-23-42> [Accessed 27 Nov. 2018].
  8. Pelinho, L. M. (2008). The place of environmental accounting in the modern accounting system and its importance in the field of environmental protection [“Misce ekologichnogo obliku v suchasnij sy`stemi buxgalters`kogo obliku ta jogo vazhly`ve znachennya u sferi oxorony` dovkillya”]. *Naukovy`j visny`k NLTU Ukrayiny`*, 18.2, pp. 70–75.
  9. Millennium Ecosystem Assessment. Ecosystems and Human Well-being Synthesis Report. (2005). Washington DC: Island Press.
  10. Pearce, D. W. and Turner, R. K. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*. New York: Harvester Wheatsheaf.
  11. Pagiola, S., Ritter, K. and Bishop, J. (2004). *How Much is an Ecosystem Worth? Assessing the Economic Value of Conservation*. The World Bank, Washington D. C.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2018.

**КЛАСИФІКАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР НА КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Ярошенко Наталя Валентинівна**  
аспірант

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

*вул. Мироносицька, 1, Харків, 61002, Україна*

*e-mail: Natalya.yaroshenko1@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2326-7202*

Стаття присвячена класифікації типів корпоративних культур на основі робіт зарубіжних дослідників – Р. Харрісона, Т. Діла та А. Кеннеді, В. Шнайдера, К. Камерона та Р. Куїнна, Е. Шейна, які, з огляду на різноманітність і унікальність корпоративних культур, визначили і класифікували культуру по процесам, що відбуваються всередині організації, управлінському аспекту, орієнтації організації, організаційних формах і теорії управління, цінностях, віруваннях та базових припущеннях. У статті автором наведено існуючі класифікації типів корпоративних культур та визначено, що корпоративна культура є інструментом корпоративного управління, необхідним для нівелювання розбіжностей; визначення й закріплення прав учасників корпоративних відносин, правил поведінки й відносин з усіма зацікавленими особами. Визначено вплив корпоративної культури на формування стратегії та структури організації, а також стилю управління. Були проаналізовані визнані класифікації корпоративних культур. На основі класифікації культури, запропонованої К. Камероном і Р. Куїнном, була запропонована власна класифікація Культури Лідерства – класифікація лідерських характеристик, які домінують на різних етапах життєвого циклу організації. В статті були простежені зміни корпоративної культури в процесі розвитку організації від початкового етапу (етапу зародження) до кінця життєвого циклу (вмирання). Запропоновано власну класифікацію корпоративної культури на моделі життєвого циклу організації, розробленої І. Адізесом. Вибір автором моделі І. Адізеса обумовлений тим, що увага приділяється як зростанню організації, так і її регресії. Ключовими параметрами цієї моделі є ступінь гнучкості й керованості (контролю). Запропоновано характеризувати корпоративну культуру підприємства в контексті класифікації культури організації за допомогою наступних параметрів: ідеї та інновації, структура, комунікації, місія та цілі, людина, конфлікти, зріст.

**Ключові слова:** корпоративна культура, класифікація корпоративної культури, розвиток організації, життєвий цикл.

**КЛАССИФИКАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР НА КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Ярошенко Наталия Валентиновна**  
аспирант

*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

*ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина*

*e-mail: Natalya.yaroshenko1@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0003-2326-7202*

Статья посвящена классификации типов корпоративных культур на основе работ зарубежных исследователей – Г. Харрисона, Т. Дила и А. Кеннеди, В. Шнайдера, К. Камерона и Р. Куинна, Е. Шейна, которые, учитывая разнообразие и уникальность корпоративных культур, определили и классифицировали культуру по процессам, происходящим внутри организации, управленческому аспекту, ориентации организации, организационным формам и теории управления, ценностям, верованиям и базовым предположениям. Приведены существующие классификации типов корпоративных культур, а так же определено, что корпоративная культура является инструментом корпоративного управления, необходимым для нивелирования различий; определения и закрепления прав участников корпоративных отношений, правил поведения и отношений со всеми заинтересованными лицами. Кроме этого, определено влияние корпоративной культуры на формирование стратегии и структуры организации, а также стиля управления. Проанализированы признанные классификации корпоративных культур. На основе классификации культуры, предложенной К. Камероном и Р. Куинном, была предложена собственная классификация Культуры Лидерства – классификация лидерских характеристик, которые доминируют на различных этапах жизненного цикла организации. Прослежены изменения корпоративной культуры в процессе развития организации от начального этапа (этапа зарождения) до конца жизненного цикла (умирания). Предложена собственная классификация корпоративной культуры, основанная на модели жизненного цикла организации, разработанной И. Адизесом. Выбор модели И. Адизеса обусловлен тем, что внимание уделяется не только развитию организации, но и ее

регресії. Ключевими параметрами цієї моделі являється ступінь гнучкості і управляємості (контроля). Предложено характеризувати корпоративну культуру підприємства в контексті класифікації культури організації з допомогою наступних параметрів: ідеї і інновації, структура, комунікації, місія і цілі, людина, конфлікти, ріст.

**Ключевые слова:** корпоративна культура, класифікація корпоративної культури, розвиток організації, життєвий цикл.

## CLASSIFICATION OF CORPORATE CULTURES ON CORPORATE ENTERPRISES

**Natalya Yaroshenko**

**Postgraduate Student**

*V.N. Karazin Kharkiv National University,  
1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine  
e-mail: Natalya.yaroshenko1@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-2326-7202*

The article is devoted to the classification of types of corporate cultures on the basis of the works of foreign researchers – R. Harrison, T. Deal and A. Kennedy, V. Schneider, K. Cameron and R. Quinn, E. Schein, who, in spite of the diversity and uniqueness of corporate cultures, identified and classified culture according to the processes taken place within the organization, the managerial aspect, organization orientation, organizational forms and management theory, values, beliefs and basic assumptions. The author describes the existing classifications of types of corporate cultures in the article, as well as determines that corporate culture as an instrument of corporate governance. The recognized classifications of corporate cultures were analyzed. Based on the classification of corporate cultures proposed by K. Cameron and R. Quinn, the author proposed her own classification of Leadership Cultures – the classification of leadership characteristics that dominate on the various stages of the organization's life cycle. In the article the author has traced changes in corporate culture in the process of the organization development: from its initial stage (the stage of birth) to the end of the life cycle (dying). The author proposed her own classification of corporate culture based the model of the organization life cycle, developed by I. Adizes. The choice of the author of I. Adizes's model lies in the fact that the focus of this model is on both the growth of the organization and its regression. The key parameters of this model are the degree of flexibility and controllability (control). It is proposed to characterize corporate culture of the enterprise in the context of organization culture classification using the following parameters: ideas and innovations, structure, communication, mission and goals, people, conflicts, growth.

**Keywords:** Corporate Culture, Classification of Corporate Culture, Organization Development, Life Cycle.

**Постановка проблеми.** Сучасні дослідники феномену корпоративної культури продемонстрували існування різних видів корпоративних культур. Ними була запропонована класифікація за такими ознаками, як: по внутрішньо організаційних процесах, з управлінського аспекту, по орієнтації організації, за організаційними формами і теорії управління, по зовнішніх факторах, за цінностями і віруваннями, за базовими припущеннями. Кожна організація має власну унікальну корпоративну культуру, яку можна описати за вищевказаними ознаками. У процесі життєдіяльності організація проходить різні етапи життєвого циклу, для яких характерні різні типи культур. На різних етапах життєвого циклу, організація стикається з проблемами, притаманними даному етапу, і проходить кризи. Класифікація культур по етапах життєвого циклу І. Адізеца, допоможе керівником організації виявити причину, що викликала дану кризу, підказати варіанти рішень проблеми і пройти кризовий період – не дати організації загинути.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різноманітних аспектів розвитку корпоративної культури суб'єктів господарювання присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких доречно відмітити Р. Акоффа [1], Е. Бойка [2], Н. Диденка [3] та інших. У зарубіжній літературі представлені роботи дослідників феномена корпоративної культури І. Адізеца [6; 7], П. Драккера [4], Р. Камерона [8], К. Куїнна [8], Д. Максміні [9], Е. Шейна [5], Е. Шнайдера [10], які запропонували різноманітні класифікації корпоративної культури, базуючись на різних підходах до визначення цього феномену. Попри широкі дослідження корпоративної культури, як явища складного та багатоаспектного, недостатньо розкрито її специфіку формування на кожному етапі еволюційного розвитку організації та її життєвого циклу, а також в залежності від лідерських характеристик.

**Мета статті** – це оцінка існуючих класифікацій корпоративних культур і, як результат, пропозиція додаткових класифікацій корпоративних культур за лідерськими характеристиками та по етапах життєвого циклу організації І. Адізеца.

**Результати дослідження.** Корпоративна культура являє собою особливий соціальний сполучний матеріал між організацією й зовнішнім середовищем, між членами організації. У рамках корпоративного управління корпоративна культура – це інструмент, який регулює відносини:

- 1) усередині організації:
  - між управлінською ланкою та трудовим колективом; усередині самого трудового колективу;
  - між власниками організації й органами управління (агентами);
  - між акціонерами;
- 2) із зовнішнім оточенням:
  - конкурентами, постачальниками, споживачами, фінансовими організаціями, державними установами.

Корпоративна культура є частиною управління організацією, необхідною для нівелювання розбіжностей; визначення й закріплення прав учасників, правил поведінки й відносин з усіма зацікавленими особами. Формування структури підприємства, стилю управління, стратегії підприємства – усі ці процеси відбуваються під впливом корпоративної культури. Кожна організація будь-якої форми власності, чисельності, діяльності має свою особливу філософію, правила й норми й володіє своєю унікальною культурою, характерною виключно для цієї організації. Але, незважаючи на це різноманіття й унікальність, корпоративну культуру організації можна класифікувати за такими ознаками:

- за процесами, що відбуваються всередині організації – класифікація Р. Харрісона;
- за управлінським аспектом – класифікація Т. Діла та А. Кеннеді;
- за орієнтацією організації: на сьогодення або майбутнє, на організацію або людей – класифікація В. Шнайдера;
- за організаційними формами й теорією управління – класифікація К. Камерона та Р. Куїнна;
- за зовнішніми чинниками, за цінностями й віруваннями, за базовими припущеннями – класифікація Е. Шейна.

Р. Харрісон класифікував корпоративну культуру, використовуючи метод аналізу емпіричних даних. У 1972 р. він запропонував 4 окремі організаційні ідеології: орієнтація на владу, орієнтація на роль, орієнтація на задачу, орієнтація на людину. Відповідно до цієї теорії, тип корпоративної культури в організації можна класифікувати за такими параметрами:

- як проходять процеси в організації і як приймаються рішення;
- наскільки процеси і рішення централізовані й формалізовані.

Культура ролі має ознаки бюрократизації, прагне до впорядкування й систематизації, вводить в обіг правила, регламенти. Як правило, організації з цим домінуючим типом культури численні, з пірамідальною бюрократичною структурою.

У культурі завдання домінує виконання завдання, командний внесок у досягнення результату, ототожнення себе з організацією та підпорядкування особистих інтересів інтересам організації. Оцінка діяльності організації, її структури проводиться з точки зору вкладу в досягнення результату.

Культура людини, за класифікацією Р. Харрісона, ставить в пріоритет роботу організації на задоволення потреб її членів. Кількість організацій з таким типом культури незначна, оскільки вони ставлять перед собою власні цілі, що відрізняються від цілей членів організації. У своїх пізніх роботах Р. Харрісон класифікував цей тип культури як організаційний клімат, заснований на довірчих відносинах між самою організацією та її членами.

Організація, де домінує культура влади, прагне до домінування й отримання контролю як усередині, так і зовні. Як правило, такі організації невеликі, їхній внутрішній розпорядок заснований на правилі прецеденту, вони здатні швидко реагувати на загрози зовнішнього середовища.

Класифікація Р. Харрісона демонструє, що зміна культури відбувається за рахунок структурних змін. Розуміння того, наскільки існуюча структура організації сприяє реалізації стратегії, говорить про необхідність проведення змін у структурі і, відповідно, про зміну культури в організації.

У 1984 р. Т. Діл і А. Кеннеді запропонували класифікацію культури організації з точки зору управлінського аспекту. На думку цих дослідників, організація стикається із зовнішніми проблемами – це продукція, що випускається, або послуги, дії конкурентів і споживачів, технології, закони й інші чинники із зовнішнього оточення. Саме це зовнішнє оточення повинно визначати дії організації для досягнення успіху.

У цій класифікації акцентується увага на 2-х істотних факторах, що впливають на корпоративну культуру:

- ступінь ризику основних видів діяльності організації;
- швидкість отримання зворотного зв'язку від ринку.

Дослідники вважають, що ризик, пов'язаний з прийняттям стратегічних рішень, і час, протягом якого з'ясовується виправданість ризику, впливають на формування культурного клімату в організації і визначають різні підходи до управління організацією.

В. Шнайдер у своїй роботі «The Reengineering Alternative» 1999 р. [10] пропонує класифікацію культури з орієнтацією на реальність (справжнє) – можливість (майбутнє) та на організацію – людей, і пропонує чотири конкуруючі цінності: взаємодія, контроль, розвиток, змагання. Класифікація культур, запропонована В. Шнайдером, визначається тим, на що ставиться акцент при прийнятті рішень – на людей або організацію, на сучасне або на перспективу (рис. 1).



Рисунок 1– Класифікація корпоративної культури по В. Шнайдеру

*Джерело: побудовано автором за інформацією [10]*

Крім вищевказаних класифікацій, культуру в організації можна класифікувати за зовнішніми проявами (зовнішніми чинниками), такими як архітектура, технології, зразки поведінки, стиль одягу, емоційна атмосфера, робоче місце, символи й церемонії [10].

Також можна виділити другий рівень, до якого відносяться ціннісні орієнтації та вірування, прийняті в організації: моральні погляди, етичні правила, стратегія, філософія й цінності, кодекс і норми поведінки, цілі й цілепокладання, місія та девізи.

Третій рівень містить базові припущення, такі як сенс предметів і явищ, відносини з навколишнім середовищем, розуміння реальності, часу й простору, ставлення до людини і діяльності, вірування й переконання, національний менталітет.

Дана класифікація культур, відповідно до її автора Є. Шейна, починається з поверхневого рівня, на якому явища й речі можна легко виявити й побачити. На іншому рівні вивчаються цінності, переконання й вірування, які поділяються членами організації. Ці цінності відображаються в символах, манері й стилі спілкування й несуть у собі смислове пояснення першого рівня. На третьому рівні знаходяться фундаментальні припущення про основи, що направляють поведінку людей в організації, ставлення до буття, до особистості й роботи, сприйняття простору й часу. Е. Шейн якісно розділив різні елементи, а також встановив відносини між групами й визначив їх як ієрархічні.

Ще одну класифікацію культур (у 2011 р.) запропонували дослідники К. Камерон та Р. Куїнн: інструмент оцінки організаційної культури (ІООК) [8].

ІООК, заснований на матриці конкуруючих цінностей, відображає чотири ключові позиції – гнучкість, стабільність, диференціацію й інтеграцію, які представляють собою протилежні або конкуруючі припущення.

Автори назвали квадранти Клан, Адхократія, Ієрархія і Ринок (рис. 2).

Назви класифікацій точно відповідають організаційним формам у сучасній науці й ключовим

теоріям управління: організаційному успіху, підходам до якості, ролі лідерства, навичок управління.

Відмінною рисою запропонованої класифікації є можливість простежити еволюційний розвиток організації від культури адхократії до кланової культури, від кланової культури до ієрархічної і від ієрархічної культури до культури ринку.

К. Камерон та Р. Куїнн ввели елемент культурної еволюції у формування корпоративної культури. Згідно з цією класифікацією культур простежується зв'язок між культурною еволюцією організації й цінностями, характерними для даного виду культури, які розділяються організацією. На ранніх стадіях життєвого циклу організації домінуючим типом культури буде культура адхократії, де немає формальної структури. Цей тип культури характеризується високими ризиками і харизматичним, яскравим лідером. В організації, що знаходиться на початковому етапі життєвого циклу, цінностями будуть ініціатива, новаторство, ризик – якості, притаманні поняттю підприємництва.



Рисунок 2– Класифікація корпоративної культури по К. Камерону та Р. Куїнну  
Джерело: побудовано автором за інформацією [8]

У процесі життєдіяльності організації спостерігається зрушення від культури адхократії до кланової культури – другого квадранта матриці К. Камерона та Р. Куїнна. Тут на перший план виходить робота в команді, почуття приналежності й ототожнення себе з організацією. В організації збільшується штат, що може викликати кризу управління, пов'язану з необхідністю систематизувати процеси всередині організації, упорядкувати її структуру, ввести правила, регламенти й процедури, а отже, здійснити перехід до ієрархічного типу культури.

Лідери організації з домінуючим типом ієрархічної культури володіють якостями гарних координаторів, адміністраторів й організаторів процесів. Необхідність упорядкувати структуру й регламентувати процеси пов'язана з ростом організації та перетворенням її в зрілу стійку структуру, для якої буде важливим уже не генерація ідей, упровадження інновацій, наявність сильного, харизматичного лідера і натхненника, а орієнтація на ринок, жорстка конкурентна боротьба за досягнення результату.

Культурна еволюція організації – термін введений К. Камероном та Р. Куїнном, це свого роду накопичення якостей, характерних для одного типу культури, які під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів трансформуються в нові якості, властиві іншому типу культури. Відповідно, при переході від одного типу культури до іншого спостерігається зміна характерних ціннісних орієнтацій в культурі організації, а також зміна лідерських рис та характеристик.

На основі класифікації культур К. Камерона та Р. Куїнна, доцільно запропонувати використання авторської класифікації Культури Лідерства – класифікації лідерських характеристик, які домінують на різних етапах життєвого циклу організації, Культура лідерства – це культура Підприємця, Виробника, Адміністратора й Інтегратора (рис. 3). Як і в перерахованих вище культурах, усі чотири типи Культури Лідерства в різній мірі присутні в культурі організації.

Для організації на початковому етапі життєвого циклу (етапі зародження) домінуючою культурою буде культура підприємця – культура ідейного натхненника і творця організації. На цьому етапі організація існує як ідея, ґрунтується на мріях і можливостях, з наявністю високого ступеня

ризик. Завданням культури Підприємця буде створити максимальну прихильність ідеї й віру в результат.

За етапом зародження організації настає етап дитинства, коли ідея перетворюється в реальність – у продукт, у послугу. Вона вимагає періодичного вливання капіталу, віри й підтримки засновника. Структура організації практично відсутня, співробітники працюють на межі своїх можливостей, немає налагодженого процесу делегування й передачі інформації – усе тримається на засновникові організації. Інші характеристики культур лідерства на етапі дитинства присутні в організації в найменшому своєму прояві. Характеристики культури Підприємця:

- високий ступінь прихильності й віри в ідею;
- залученість у роботу.



Рисунок 3 – Класифікація корпоративної культури по лідерським характеристикам

На етапі юнацтва організація має гостру потребу в зростанні продажів і в стабільному грошовому потоці. Усі зусилля спрямовані на створення продуктів або послуг, на роботу з клієнтами. Для цього етапу домінуючою характеристикою культур лідерства буде культура Виробника, для якої характерна здатність організувати й підтримувати виробничий процес. На цьому етапі організація потребує централізації й формалізації процесів. Ступінь присутності культури Підприємця ще досить висока, так як рішення приймаються засновником організації. Характеристики культури Виробника:

- високе навантаження на співробітників організації;
- застосування вольових управлінських навичок;
- створення централізованої системи прийняття рішень;
- залученість в роботу й націленість на результат.

З моменту проходження початкових етапів розвитку організації внутрішні процеси такі, як: необхідність систематизувати та впорядкувати роботу, встановити пріоритети й контроль, призначити відповідальних – вимагатимуть більшої уваги. Це етап зрілості – і домінуючою культурою цього етапу буде культура Адміністратора, який зможе вибудувати структуру організації, упорядкувати процеси, розподілити ролі й вимагати відповідальності за виконання завдань. На цьому етапі у Підприємця все ще зосереджені управлінські функції, але під тиском необхідності делегування повноважень і прийняття управлінських рішень передається Адміністратору.

Основні характеристики культури Адміністратора:

- створення структури організації;
- створення якісного й безперервного обміну інформацією всередині структури;
- делегування повноважень і децентралізація;
- закріплення функцій, пріоритетів і обов'язків усередині організації.

Завданням Адміністратора буде створення балансу між гнучкістю організації і контролем в її управлінні. На цьому етапі життєвого циклу риси культури Підприємця все більше пригнічуються культурою Виробника й Адміністратора.

На стадії зрілості або розквіту основними завданнями для збереження життєздатності організації будуть розвиток нових підрозділів, створення нових бізнес-одиниць, освоєння нових

продуктів, робота в нових галузях. Як тільки відбувається зупинка й припинення освоєння нових джерел зростання, організація починає старіти. На цьому етапі життєвого циклу домінуючою культурою буде культура Інтегратора. Основні характеристики культури Інтегратора:

- створення довгострокових проектів;
- освоєння нових ринків, створення нових продуктів;
- забезпечення потоку інформації із зовнішнього середовища;
- створення системи цінностей організації, яка мотивує на спільну роботу.

Завданням культури Інтегратора буде підтримка балансу між гнучкістю й контролем в організації, об'єднання членів організації для продовження її процвітання та переходу на новий виток життєвого циклу шляхом створення нових організацій.

Цікаво простежити зміни корпоративної культури в процесі розвитку організації від її початкового етапу (етапу зародження) до кінця життєвого циклу (вмирання). Зараз існує багато моделей життєвого циклу організації, і в основному всі ці моделі відрізняються ступенем конкретизації етапів життєвого циклу. Як приклад класифікації корпоративної культури автором статті пропонується класифікація культур на моделі життєвого циклу організації, розробленої І. Адізесом. Особливістю моделі І. Адізеса [6] є те, що увага приділяється як зростанню організації, так і її регресії. Ключовими параметрами цієї моделі є ступінь гнучкості й керованості (контролю).

Для корпоративної класифікації культур життєвого циклу були обрані такі параметри:

- ідеї, інновації;
- структура;
- комунікації;
- місія та цілі;
- людина;
- конфлікти;
- зріст.

Нижче наведена авторська класифікація корпоративних культур життєвого циклу, властивих організації на різних етапах її життєвого циклу відповідно до моделі І. Адізеса (табл. 1).

Для культури Народження властивий високий ступінь ризику, відсутність формальної структури, висока відданість ідеї. Цей тип культури має максимальну ступінь гнучкості й мінімальний ступінь контролю. Культура дитинства на відміну від культури Народження має нечітку організаційну структуру й слабку субординацію, високий дух відданості ідеї. З переходом на наступний етап життєвого циклу організація починає набувати ознак формалізації відносин і структури. Формується її управлінський стиль і поведінка, місія й цілі. Для культури Юності характерний високий ступінь конфліктів усередині організації, пов'язаний з необхідністю структурувати організацію й небажанням її засновника відійти від ручного управління таодноособного прийняття рішень. На цьому етапі життєвого циклу організація стає менш гнучкою, що пов'язано з необхідністю впорядкувати процеси й налагодити систему взаємодії всередині організації. Для культури Розквіту характерні чітка організаційна структурою система комунікацій, можливість формування короткострокової й довгострокової перспектив розвитку, висока присутність духу підприємництва, акцент на професійні якості персоналу. На цьому етапі існує баланс між гнучкістю й контролем в системі управління організації. Для культури Стабілізації характерні домінування контролю в організації, зниження духу підприємництва та інновацій, зниження конфліктів всередині організації. Культури Аристократизму й бюрократизації характеризуються ще більшою присутністю контролю, жорсткою організаційною системою, наявністю безглузвих правил і процедур, що ускладнює процес комунікацій, призводить до конфліктів і формалізації відносин.

**Висновки.** З плином часу і в міру вивчення феномена корпоративної культури, були запропоновані різні типи класифікацій корпоративних культур: з точки зору організаційної структури, управлінського аспекту, по орієнтації організації – на сьогоднішнє або майбутнє, на організацію або людей, за організаційними формами і теорії управління, по зовнішніх чинників, цінностей і вірувань, по базовим припущенням і багато інших. У кожній організації, не дивлячись на її розмір, вік, форму власності тощо, існує домінуючий тип корпоративної культури згідно визнаних класифікацій. Кожна класифікація має свої набори параметрів, які використовуються для опису типу корпоративної культури. Різноманіття визнаних класифікацій говорить про багатогранність визначення корпоративної культури, про різні підходи до вивчення корпоративної культури і поглядах на визначення корпоративної культури.

Таблиця 1 – Класифікація корпоративної культури по етапах її життєвого циклу відповідно до моделі І. Адісеса

Тип Культури	Ідеї, інновації	Структура, повноваження	Комунікації	Місія та цілі	Людина	Конфлікти всередині організації	Зріст
<b>Культура Народження</b>	Високий ризик, наявність бізнес-ідеї	Немає розподілу повноважень, неформальність відносин, невизначеність цілей і завдань	Неформальні	Не сформовані	Відданість ідеї	Високий ступінь конфліктів	Швидкий зріст
<b>Культура Дитинства</b>	Високий ступінь ризику, швидкість реакції на виклик без продуманої управлінської поведінки	Нечітка структура, слабка субординація	Неформальні	Не сформовані	Колективізм, відданість ідеї	Високий ступінь конфліктів	Швидкий зріст
<b>Культура Юності</b>	Формування управлінської поведінки стосовно прийняття рішень	Формування структури, стилю керівництва	Формалізація зв'язків	Формування місії та цілей	Зміщення уваги від яскравих особистостей, формалізація відносин	Високий ступінь конфліктів	Швидкий зріст
<b>Культура Розквіту</b>	Формування балансу між короткостроковою й довгостроковою перспективами розвитку, пошук нових можливостей для розвитку	Чітка організаційна структура	Стабільні й чіткі зв'язки	Дотримання місії і цілям	Орієнтування на професійну компетентність	Високий ступінь конфліктів	Стабілізація зросту
<b>Культура Стабілізації</b>	Зниження духу підприємництва, скорочення інновацій та творчості	Чітка організаційна структура	Стабільні й чіткі зв'язки	Дотримання місії і цілям	Орієнтир на професійну компетентність	Зниження ступеня конфліктів	Зупинка зросту
<b>Культура Аристократизму</b>	Відсутність підтримки нових ідей, інновацій, напрямків розвитку	Укріплення системи контролю й відданість старим традиціям	Нарощування й бюрократизація процесів комунікації	Формальне дотримання місії і цілям	Орієнтир на особисту лояльність, а не на професіоналізм	Вгається й заохочується неконфліктність у колективі	Штучна підтримка зросту
<b>Культура Бюрократизації</b>	Відсутність формування нових ідей	Жорстка структура управління, "призначення" винних, велика кількість правил і процедур.	Відсутність швидкого зворотного зв'язку через ускладнення процесу комунікації	Формальне дотримання місії і цілям	Суворе формальна оцінка діяльності персоналу	Відсутність конфліктів	Зниження зросту
<b>Культура Вмирання</b>	Відсутність формування нових ідей	Безглуздий контроль	Відсутність комунікаційних процесів	Неможливість дотримання	Скорочення команди і персоналу	Відсутність конфліктів	Відсутність зросту

**Література**

1. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации. М. : СИРИН, 2002. 327с.
2. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 4(22). С. 52–59.
3. Диденко Н. В. Формування механізму організаційної культури. *Бізнесінформ*. 2012. № 6. С. 206–207.
4. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. М. : Технологическая школа бизнеса, 1992. 192 с.

5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
6. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. URL : [https://adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1\\_freechptr\\_2.pdf](https://adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1_freechptr_2.pdf) (дата звернення: 20.11.2018).
7. Adizes I. Mastering Change Adizes Institute Publications. URL : [https://www.adizes.com/wp-content/uploads/masteringchange\\_freechapter.pdf](https://www.adizes.com/wp-content/uploads/masteringchange_freechapter.pdf) (дата звернення: 20.11.2018)
8. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. URL : [https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf) (дата звернення: 30.10.2018).
9. Maximini D., The Scrum Culture. URL : <https://www.iotjobs.fr/uploads/ebooks/The%20Scrum%20Culture.pdf> (дата звернення: 30.10.2018).
10. Schneider W. E. The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work. 1996. 168 p.

### References

1. Akoff, R. (2002). *Planning for the future of the corporation* [“Planuvannya maybutnoygo korporatsii”]. M.: SYRYN.
2. Boyko, E. (2003). Corporate culture as a basis for effective enterprise management [“Korporatyvna kultura yak osnova efektyvnogo upravlinnya pidpryemstvom”]. *Aktualni problemy ekonomiki*, 4(22), pp. 52–59.
3. Didenko, N. (2012). Formation of the mechanism of organizational culture [“Formuvannya mekhanizmu organizatsiinoi kultury”]. *Businessinform*, 6(12), pp. 206–207.
4. Drakker, P. (1992). *Performance-oriented management* [“Upravlenie natselennoe na rezultaty”]. M.: Technologicheskya shkola biznesa.
5. Schein, E. (2002). *Organizational Culture and Leadership* [“Organizatsionnaya kultura I liderstvo”]. SPb.: Piter.
6. Adizes, I. (2014). Managing Corporate Lifecycles. [online] Available at: [https://www.adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1\\_freechptr\\_2.pdf](https://www.adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1_freechptr_2.pdf) [Accessed 20 Nov.2018].
7. Adizes, I. (1992). *Mastering Change*. Adizes Institute Publications. [online] Available at : [https://www.adizes.com/wp-content/uploads/masteringchange\\_freechapter.pdf](https://www.adizes.com/wp-content/uploads/masteringchange_freechapter.pdf) [Accessed 20 Nov. 2018].
8. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf) [Accessed 30 Oct. 2018].
9. Maximini, D. (2015). The Scrum Culture. [online] Available at: <https://www.iotjobs.fr/uploads/ebooks/The%20Scrum%20Culture.pdf> [Accessed 30 Oct.2018].
10. Schneider, W. E. (1996). *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2018.

**AUTHORS' PROFILES**



**Kateryna Akulenko (Акуленко Катерина Володимирівна)**

**Post-graduate, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine**

**e-mail: ekaterina.akulenko@gmail.com**

**Research Interests: Enterprise Economy, Investment, International Investments, Innovation, Regional Development**



**Diana Barynova (Барінова Діана Семенівна)**

**PhD student, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: diana.barynova@lgdc.org.ua**

**Research Interests: Management of Strategic Development of Amalgamated Hromadas, Decentralization of Management, Smart Specialization Strategy**



**Viktoria Beliavtseva (Белявцева Вікторія Володимирівна)**

**PhD (Economic), Senior Researcher, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: my\_edem@ukr.net**

**Research Interests: Regional Development, Specialization of the Region**



**Mykola Bondar (Бондар Микола Іванович)**

**Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine**

**e-mail: oefbondar@gmail.com**

**Research Interests: Accounting, Management Accounting, Audit**



**Alina Bondarchuk (Бондарчук Аліна Віталіївна)**

**Student, Vinnytsia National Technical University, Ukraine**

**e-mail: [alya.bondarchuk.2017@gmail.com](mailto:alya.bondarchuk.2017@gmail.com)**

**Research Interests: Social Economy, Financing of Medical Sphere**



**Anna Chkheaylo (Чхеайло Анна Андріївна)**

**PhD, Associate Professor, Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University», Ukraine**

**e-mail: [chkheailo\\_anna@ukr.net](mailto:chkheailo_anna@ukr.net)**

**Research Interests: Concept of Sustainable Development, Ethics of Responsibility**



**Sofiia Demchenko (Демченко Софія Вікторівна)**

**Laboratory Assistant, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: [sofia.demchenko95@gmail.com](mailto:sofia.demchenko95@gmail.com)**

**Research Interests: Institutional Economy, Human Resources Management, Regional Development**



**Natalia Iershova (Єршова Наталя Юріївна)**

**PhD, Associate Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine**

**e-mail: [iershova.ny@gmail.com](mailto:iershova.ny@gmail.com)**

**Research Interests: Accounting, Management Accounting, Economic Analysis**



**Natalya Izyumtseva (Ізюмцева Наталія Володимирівна)**

**PhD, Associate Professor, Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University», Ukraine**

**e-mail: diknat1972@gmail.com**

**Research Interests: Management, Staffing Aspects of Increasing the Efficiency of Organizations, Modern Problems of Managing Change**



**Svitlana Kachula (Качула Світлана Валентинівна)**

**PhD (Economics), Associate Professor, University of Customs and Finance, Ukraine**

**e-mail: s.kachula@ukr.net**

**Research Interests: State Financial Policy, Budget Policy, Institutional Environment**



**Veronika Khalina (Халіна Вероніка Юріївна)**

**PhD, Associate Professor, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Ukraine**

**e-mail: v.khalina@ukr.net**

**Research Interests: Adaptive Development of Socio-economic Systems**



**Daria Khripunova (Хрипунова Дар'я Михайлівна)**

**PhD student, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: khripunova.daria@gmail.com**

**Research Interests: Management, Specialization of the Region**



**Daria Kornieva (Корнєва Дар'я Валеріївна)**

**Graduate Student, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: [daria.kornieva@gmail.com](mailto:daria.kornieva@gmail.com)**

**Research Interests: Strategic Enterprise Management, Enterprise Competitiveness Management, Organizational and Economic Principles of the Investment Process**



**Tetiana Koval (Коваль Тетяна Сергіївна)**

**Master's Degree, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: [tatyanakoval7@gmail.com](mailto:tatyanakoval7@gmail.com)**

**Research Interests: Marketing, Strategic Management, Financial Management, Investment Management**



**Mariya Kuznetsova (Кузнецова Марія Олександрівна)**

**Postgraduate Student, Assistant Lecturer, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine**

**e-mail: [mariyakuznetsova8@gmail.com](mailto:mariyakuznetsova8@gmail.com)**

**Research Interests: Sustainable Development, Business Economics**



**Anton Kvitka (Квітка Антон Володимирович)**

**PhD, Associate Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: [kvitka@karazin.ua](mailto:kvitka@karazin.ua)**

**Research Interests: Macroeconomics, Microeconomics, International Economics, Human Capital**



**Yelyzaveta Lutsyshyna (Луцишина Єлизавета Вікторівна)**

**Postgraduate, National Aerospace University. NE Zhukovsky «Kharkov Aviation Institute», Ukraine**

**e-mail: lutsysh@gmail.com**

**Research Interests: Competitiveness of the Enterprise, Organization and Development of Business Processes**



**Nadezhda Melnikova (Мельникова Надія Володимирівна)**

**PhD, Associate Teacher, Kharkiv National University construction and architecture, Ukraine**

**e-mail: melnikova.nv@ukr.net**

**Research Interests: Economics, Logistics, Economics and Mathematical Methods**



**Kateryna Mukhortova (Мухортова Катерина Сергіївна)**

**Graduate Student, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: mukhortova.ekaterina@gmail.com**

**Research Interests: Organization of Cost Management**



**Andriy Nimkovych (Німкович Андрій Ігорович)**

**Postgraduate, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine**

**e-mail: 2909andriy18@gmail.com**

**Research Interests: Economic Consulting, Valuation of Property and Property Rights, Corporate Governance, Stock Market, Regional Economy, Investment Activity**



**Oleksandr Nosyriev (Носирєв Олександр Олександрович)**

**PhD, Associate Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine**

**e-mail: nosyriev.bf@khopi.edu.ua**

**Research Interests: Regional Economics, Industrial Economics, Industrial Policy**



**Larysa Obolentseva (Оболенцева Лариса Володимирівна)**

**PhD in Economics, Associate Professor, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine**

**e-mail: larysa.obolentseva@gmail.com**

**Research Interests: Regional Economy**



**Anastasiia Panasenko (Панасенко Анастасія Олександрівна)**

**Student, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Ukraine**

**e-mail: panasenko\_a@donnuet.edu.ua**

**Research Interests: Economics, Accounting, Ecological Accounting**



**Olena Parkhomenko (Пархоменко Олена Степанівна)**

**PhD in Economics, Associate Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: elena.parkhomenko@karazin.ua**

**Research Interests: Marketing, Strategic Management, Financial Management**



**Oksana Portna (Портна Оксана Валентинівна)**

**Doctor of Sciences (Economic), Associate Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: portna@karazin.ua**

**Research Interests: Economics, Finances, Management, Financial Potential of a State, Entities, Households, Combined Financial Potential of a Country**



**Yuliia Prus (Прус Юлія Ігорівна)**

**Lecturer, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: yuliaprus@karazin.ua**

**Research Interests: Human Resource Management, Corporate Social Responsibility, Management of Spatial Development**



**Ganna Rekun (Рекун Ганна Петрівна)**

**PhD, Associate professor, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: rekun@karazin.ua**

**Research Interests: Human Resources Management, Staff Assistance for the Development of National Economy**



**Volodymyr Rodchenko (Родченко Володимир Борисович)**

**Doctor of Sciences (Economic), Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: rodchenko@karazin.ua**

**Research Interests: Economic Development of the Region, Logistics Management, Project Management**



**Tatiana Rosit (Розіт Тетяна Володимирівна)**

**PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Ukraine**

**e-mail: tvrozit@karazin.ua**

**Research Interests: Accounting and Analytical Support of Management Activity; International Financial Reporting Standards**



**Daria Serogina (Серьогіна Дар'я Олександрівна)**

**PhD, Senior Researcher, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: serogina@i.ua**

**Research Interests: Regional Economy, Urban Development**



**Mykola Shchurenko (Щуренко Микола Віталійович)**

**Student, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Ukraine**

**e-mail: shchurenko@donnuet.edu.ua**

**Research Interests: Economics, Accounting, Ecological Accounting**



**Yuliya Shtyk (Штик Юлія В'ячеславівна)**

**PhD in Economics, Associate Professor, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, Ukraine**

**e-mail: shtyk@donnuet.edu.ua**

**Research Interests: Economics, Accounting, Ecological Accounting**



**Anastasiia Simakhova (Сімахова Анастасія Олексіївна)**

**PhD in Economics, Associate Professor of Department of Economics and National Economy Management, Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine**

**e-mail: Simakhova\_a@fme.dnulive.dp.ua**

**Research Interests: Social Economy, Social Economy Models, Globalization, National Economy Development**



**Valentyna Smachylo (Смачило Валентина Володимирівна)**

**PhD, Associate Professor, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Ukraine**

**e-mail: miroslava.valya@ukr.net**

**Research Interests: Personnel Potential Management, Social Responsibility**



**Olena Sverhun (Свергун Олена Андріївна)**

**Student, Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University», Ukraine**

**e-mail: alionasv1997@gmail.com**

**Research Interests: Management, Finance, Banking System**



**Mariia Svidenska (Свіденська Марія Сергіївна)**

**Lecturer, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: svidenskaya@karazin.ua**

**Research Interests: Value-based Management, Event Management**



**Marina Tkachenko (Ткаченко Марина Олексіївна)**

**PhD, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine**

**e-mail: [marinatkachenko84@gmail.com](mailto:marinatkachenko84@gmail.com)**

**Research Interests: Accounting, Management Accounting, Economic Analysis**



**Oleksiy Vasiliev (Васильєв Олексій Вікторович)**

**Doctor of Sciences, Professor, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: [oleksy777@ukr.net](mailto:oleksy777@ukr.net)**

**Research Interests: Economic Consulting, Valuation of Property and Property Rights, Corporate Governance, Stock Market, Regional Economy, Investment Activity**



**Anna Vitiuk (Вітюк Анна Валеріївна)**

**PhD, Associate Professor, Vinnytsia National Technical University, Ukraine**

**e-mail: [anna\\_vitiuk@ukr.net](mailto:anna_vitiuk@ukr.net)**

**Research Interests: Investing in Enterprises, Social Economy, Financing of Medical Sphere**



**Natalia Vlasova (Власова Наталія Олексіївна)**

**PhD, Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine**

**e-mail: [nvlasova.vlasova1@gmail.com](mailto:nvlasova.vlasova1@gmail.com)**

**Research Interests: Finances of Enterprises, Business Processes, Economics**

d

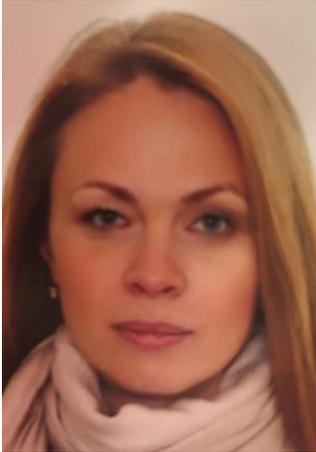


**Nataliya Yanchenko (Янченко Наталія Вікторівна)**

**PhD, Associate Professor, Kharkiv National University  
construction and architecture, Ukraine**

**e-mail: yanchenko300076@gmail.com**

**Research Interests: Economy, Logistics**



**Natalya Yaroshenko (Ярошенко Наталя Валентинівна)**

**Postgraduate Student, V.N. Karazin Kharkiv National  
University, Ukraine**

**e-mail: Natalya.yaroshenko1@gmail.com**

**Research Interests: Economics**

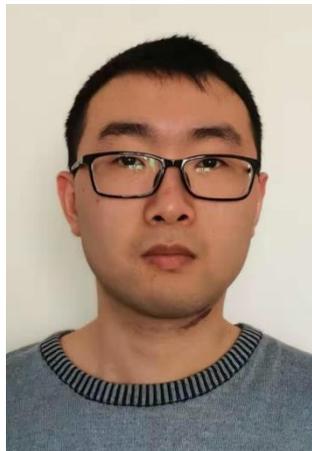


**Sergiy Zelenskiy (Зеленський Сергій Володимирович)**

**Competitor of Scientific Degree, O. M. Beketov National  
University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine**

**e-mail: khte@ukr.net**

**Research Interests: Management of the City's Social and  
Economic System**



**Liu Zeyu (Лю Цзеюй)**

**Magistrate, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine**

**e-mail: heiheixiaotudou@gmail.com**

**Research Interests: Innovative Development, Regional  
Development**

**Наукове видання**

# **Соціальна економіка**

**Випуск 56**

Українською, англійською та російською мовами

Комп'ютерне верстання Т.В. Стеценко

Підписано до друку 25.01.2019. Формат А4. Папір офсет. Друк ризографічний.  
Ум.-друк. арк. 20,5. Обл.-вид. арк. 24,1. Наклад 60 пр. зам. №73/19. Ціна договірна.

Видавець і виготовлювач  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4,  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №3367 від 13.01.2009 р.